

RUPERT LAY
CLAUDIA NAGEL

Vertrauen und Verantwortung

Verlust und Wiedergewinnung

Ronneburger Texte



Ronneburger Texte

Die Ronneburger Texte erscheinen in lockerer Folge zu Themen des sozialen, politischen und kulturellen Lebens.

Die Autoren

Prof. Dr. Rupert Lay SJ wurde am 14. Juni 1929 in Drolshagen im Sauerland geboren. Nach seinem Abitur in Olpe trat er 1952 in den Jesuitenorden ein. 1954 begann seine Studienzeit: Philosophie und Psychologie in München, Theoretische Physik und Theologie in Frankfurt, Theoretische Physik, Psychologie und Philosophie in Bonn. Später studierte Lay berufsbegleitend Betriebswirtschaft in Hagen.

1960 wurde Rupert Lay zum Priester geweiht. 1964 begann er zunächst als Dozent und nach seiner Habilitation 1965 als ordentlicher Professor an der Philosophisch-Theologischen Hochschule St. Georgen in Frankfurt/M. Philosophie und Wissenschaftstheorie zu lesen. 1967 eröffnet Rupert Lay eine psychotherapeutische Praxis. Wenig später beginnt er mit seinen Kursen für Manager.

Seit 1959 schrieb Rupert Lay über 40 Bücher und über 200 Artikel in Zeitschriften, Lexika, Festschriften etc. Jedes Jahr hält Lay zahlreiche Vorträge.

Nach Erscheinen seines Buches „Nachkirchliches Christentum. Der lebende Jesus und die sterbende Kirche“ 1995 wurde Rupert Lay von seinem Orden mit einem Interviewverbot belegt. Lay lebt heute abwechselnd in Frankfurt/M, wo er seine psychotherapeutische Praxis unterhält, und im Odenwald.

Dr. Claudia Nagel, Jahrgang 1965, studierte nach einer Banklehre Betriebswirtschaft an der Universität Köln und an der HEC in Paris und promovierte in Organisationspsychologie. Sie hat dann in Wismar Wirtschaftspsychologie gelehrt und war Geschäftsführerin des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS) in Rostock. Es folgten nationale und internationale Projektleitungsaufgaben bei der Landesbank Schleswig-Holstein und bei Gemini Consulting, Führungspositionen bei Goldman Sachs und Credit Suisse. Heute ist sie Partner der Hofmann & Heads AG, einer Personalberatung im Bereich Executive Search und Potenzial-Management in Königstein/Ts.

Vertrauen und Verantwortung
Verlust und Wiedergewinnung
Rupert Lay
Claudia Nagel
ISBN 3-932300-15-7

© 2004 Ronneburger Kreis, Büdingen
Redaktion: Irmgard Huesmann

Gesamtherstellung: Dietz Druck Heidelberg

Inhalt

Rudolf Jansche

Vorwort 9

Teil I

Rupert Lay

Wenn Vertrauen und Verantwortung schwinden 13

Teil II

Claudia Nagel

Vertrauen und Verantwortung – Zwei Säulen der
Unternehmenskultur

Ein 10-Punkte-Programm 29

Teil A – Theoretische Betrachtungen

Die aktuelle Situation 30

1. Betriebswirtschaftliche Aspekte und
Unternehmenskultur 31
2. Die Bedeutung von Werten für Unternehmen 34
3. Der Zusammenhang von Management, Vertrauen
und Verantwortung 36
4. Verantwortung 40
5. Vertrauen 47
6. Anspruchsgruppen 49

Teil B – Ein 10-Punkte-Programm

Einleitung 55

1. Definition des Unternehmenszwecks 56
2. Analyse der Stakeholder 58
3. Analyse der unternehmenseigenen Ansprüche 59
4. Analyse der Stakeholder-Ansprüche und Festlegung
von Verantwortungswerten 61

5.	Festlegung von Spielregeln für die Gestaltung der Beziehung	66
a.	Reflektion von Verantwortung, von erlaubten Mitteln und Zwecken	68
b.	Diskussion der notwendigen Führungstugenden als individueller Maßstab	69
c.	Öffentliche Begründbarkeit als kollektiver Maßstab	70
d.	Diskussion des Menschenbildes	70
e.	Verpflichtung zur Methode	72
f.	Umgang mit Macht und einem eventuellen Globalisierungsanspruch	73
g.	Umgang mit von außen herangetragenem Ansprüchen	73
6.	Gestaltung der Beziehungen	74
a.	Handlungsfelder	74
b.	Rahmenbedingungen	77
c.	Vertrauensfelder	79
7.	Konfliktbehandlung – Der argumentative Verantwortungsdiskurs	83
8.	Revision der Verantwortungswerte und Entwicklung eines Aktionsprogramms	89
9.	Umsetzung und Kommunikation	91
10.	Erfolg und Weiterentwicklung	92
	Zusammenfassung	94
	Anmerkungen	97
	 Anhang	
	 Bücher von Rupert Lay	 100
	 Der Ronneburger Kreis	 104
	• Veröffentlichungen des Ronneburger Kreises	106
	• Eine Auswahl unserer Themen	110

Vorwort

Geld verloren, nichts verloren.

Vertrauen verloren, alles verloren.

Robert Bosch (1861-1942)

Politiker, darunter mitunter Staatsmänner, übernehmen die Verantwortung für das Schicksal, das sie über das Volk hereinbrechen lassen. Was heißt in solchen Fällen Verantwortung? Wer eine so große Verantwortung schultert, müsste doch ein entsprechendes Risiko tragen.

Wenn ein termingehetzter, übermüdeter LKW-Fahrer einen Unfall verursacht, wird er eingesperrt.

Was passiert einem Politiker, der schweres Unheil im Volk anrichtet? Er tritt zurück, während seine Bezüge weiter laufen, oder er geht in Pension. Pension deshalb, weil es so lukrative Renten gar nicht gibt. Solche Vorfälle erregen die Gemüter. Häufen sie sich, setzen sie einen Erreger, einen Virus frei. Der durchdringt und verseucht derzeit mit beängstigender Geschwindigkeit unsere westlichen Industriegesellschaften und schädigt mitunter bis zur völligen Zerstörung, was für die psychische Gesundheit des Menschen unentbehrlich ist: Vertrauen.

Die Erkenntnis, wie wichtig das bereits in ersten Lebensmonaten erworbene Urvertrauen für unser späteres Leben ist, wissen wir spätestens seit E.H. Erikson. Erworben wird es durch positive familiäre Bindungen zu den uns vertrauten Bezugspersonen. Darüber hinaus ist man bei der Suche nach den biologischen Grundlagen des Vertrauens auf das Bindungshormon Oxytocin gestoßen. In der Mai-Ausgabe 2004 von PSYCHOLOGIE HEUTE lesen wir: „Ursprünglich von der Evolution kreiert, um etwa beim Säugen die Bande zwischen Mutter und Kind zu knüpfen und zu stärken, wirkt es in immer komplexer werdenden Gruppenverhalten als soziale Allroundwaffe. Es festigt die Partnerschaft zwischen Elternteilen bis hin zur Monogamie, fördert Altruismus zwischen genetisch Verwandten und schafft letztlich auch Vertrauen zwischen wildfremden Menschen. Alle bindungsfördernden Aktionen, von einer sanften

Berührung über ein gutes Essen bis hin zum Sex lassen das Hormon sprudeln und vermitteln ein gutes Gefühl.“

Auch weil es Menschen möglich war, Vertrauen auf andere Menschen zu übertragen, kam es zur Ausbildung von Gesellschaften und Staaten, ansonsten wäre es wie im Tierreich beim Rudel oder der Horde geblieben.

Wenn uns etwas vertraut ist, so hat dies stets eine positive, anheimelnde Dimension. Einen Menschen, dem ich vertrauen kann, auf den kann ich mich verlassen. Menschen, die sich lieben, vertrauen einander sogar so weit, dass sie sich trauen lassen. Früher hieß das einmal, eine lebenslange Bindung mit einem Menschen eingehen, sie durchzuhalten und einander treu zu sein, in guten wie in schlechten Tagen.

Philosophen mögen darüber grübeln, ob die Ursachen des Vertrauensschwunds vielleicht in einem fehlgeleiteten Subjektivismus zu suchen sind, weil sich das Subjekt zunehmend zu sehr auf sich selbst konzentrierte und dabei seine Mitmenschen und seine Umwelt aus dem Auge verlor.

Verursacht und verbreitet wird der Vertrauensschwund heute vor allem durch Politiker und Topmanager mit Hilfe der Medien. Sie werden vielfach ihrer Verantwortung nicht mehr gerecht. Wenn die politischen und wirtschaftlichen Eliten den Eindruck erwecken, nur noch in die eigenen Taschen zu wirtschaften, ihren Machterhalt zu sichern und auf die an sie gerichteten Fragen keine ehrlichen Antworten zu geben, verspielen sie die letzten Reste an Glaubwürdigkeit. Das belegen inzwischen zahlreiche Studien und Umfragen. Im November 2003 veröffentlichte die Gesellschaft für Konsumforschung in Nürnberg die Ergebnisse einer Untersuchung in 21 Ländern. Besonders schlecht schnitten Politiker und Manager bei den Deutschen ab. Nur noch ein Prozent der Befragten äußerten sehr viel Vertrauen in Politiker, und bei Topmanagern waren es gerade noch zwei Prozent. Auch die Kirchen verbuchen Vertrauensverluste.

Ähnliche Erkenntnisse ergab eine im Januar 2004 abgeschlossene Umfrage des STERN, der Unternehmensberatung McKinsey, des ZDF und des Online-Anbieters AOL unter der Schirmherrschaft

von Altbundespräsident Richard von Weizsäcker. Demnach zeichnet sich in Deutschland eine besorgniserregende Entwicklung ab: „Der Osten bricht auch mental weg. Im Jahr 14 nach der Wiedervereinigung ist die Stimmung in den neuen Bundesländern katastrophal. In vielen Regionen bestimmen Hoffnungslosigkeit und Angst das Denken.“

Die Bürger misstrauen der Politik. Unsere politischen Institutionen sind in den Augen der Mehrzahl der Deutschen den Problemen des Landes nicht gewachsen. Und ihre Fähigkeit zur Veränderung wird angezweifelt. Die Folge: Zukunftsängste machen sich breit. Wo keine Zuversicht anzutreffen ist, dort wird weniger konsumiert und weniger investiert. Verlieren Aktionäre das Vertrauen in den Aktienmarkt, weil betrügerische Manager Bilanzen manipulieren und Falschmeldungen verbreiten, fallen die Aktienkurse. Verliert die Bevölkerung das Vertrauen in die Währung ihres Staates aufgrund einer schlechten Finanzpolitik oder Misswirtschaft, sinkt der Wert des Geldes. Gleichzeitig steigen die Transaktionskosten erheblich. Wo früher eine Vereinbarung per Handschlag geschlossen wurde, feilen heute manchmal Heerscharen von Juristen an umfangreichen Verträgen. Laut einer neuen Studie stiegen die Rüstungsausgaben 2003 weltweit gegenüber dem Vorjahr um 11 % auf 775 Milliarden Euro. Die Hälfte davon trugen die Vereinigten Staaten (SPIEGEL-Online vom 09.06.04). Wenn das kein Hinweis auf das gestiegene Misstrauen in der Welt ist, was aber ist es dann?

Kurzum, schwindet das Vertrauen der Menschen in ihre mitmenschliche oder menschengemachte Umwelt, ist der Niedergang eingeläutet, geht es mit der Gesellschaft bergab.

Festmachen können wir den Vertrauensschwund in der Bevölkerung aber auch an anderen Indikatoren wie z.B. hohen Scheidungsraten, zunehmendem Singledasein, Geburtenrückgang, hohem Heiratsalter und an einer erhöhten Gewaltbereitschaft.

Das Problem ist inzwischen so drängend geworden, dass sich Foren, Symposien und Prominente seiner bemächtigt haben. „Building Trust“, Vertrauen schaffen lautete das Thema des Davoser Weltwirtschaftsforums 2003. Das war noch vor dem Krieg im Irak. Geprägt war es von Unsicherheit und vagen Prognosen. Seitdem steht es um

Vertrauen und Verantwortung noch schlechter. In seiner Berliner Rede stellte der scheidende Bundespräsident die herrschende Vertrauenskrise in den Mittelpunkt. Gesine Schwan wollte, wäre sie seine Nachfolgerin geworden, die Rückgewinnung von Vertrauen zum zentralen Anliegen ihrer Arbeit machen.

Rupert Lay und Claudia Nagel gehen in ihren Beiträgen das Problem aus anderen, sehr unterschiedlichen Richtungen an. Während Lay das Thema eher aus geschichtlicher und philosophischer Perspektive abhandelt und seine Thesen mitunter apodiktisch zuspitzt, stellt Claudia Nagel eine praktische Richtschnur für betriebliches Handeln zur Verfügung. Hier werden sozusagen Nägel mit Köpfen geliefert. Wer sich ernsthaft mit Corporate Governance beschäftigt und sich überlegt, wie so etwas im Unternehmen realisiert werden kann, wird Claudia Nagels Beitrag gerne aufgreifen.

Der Ronneburger Kreis hat es sich zur Aufgabe gemacht, in einer verworrenen und unübersichtlichen Zeit Anregungen und Orientierung zu geben. Da wir weder in politische, religiöse noch gewerkschaftliche Gruppierungen eingebunden sind und auch nicht um Macht, Einschaltquoten und Auflagenhöhen kämpfen müssen, können und wollen wir es uns leisten, den Menschen im Getöse der über sie hereinbrechenden Informationskaskaden wegweisende Impulse aus erster Hand zu bieten.

Rudolf Jansche
Vorsitzender des Kuratoriums

RUPERT LAY

Wenn Vertrauen und Verantwortung schwinden

Nach einem Vortrag in Frankfurt 2003

Verantwortung und Vertrauen schwinden in nahezu allen Bereichen der Gesellschaft, im politischen, ökonomischen, sozialen, kulturellen, auch im kirchlichen. Viele junge Menschen vertrauen den Kirchen nicht mehr, und zwar deshalb, weil viele Kirchen – das sei hier vorweg als einer der möglichen Gründe fundamentalen Misstrauens erwähnt – nicht das tun, was sie sagen, nicht den Ansprüchen gehorchen, die sie nach außen vertreten. Und das stört junge Leute weit mehr, übrigens auch schon an ihren Eltern, als uns Erwachsene. Warum stört uns das weniger? Es stört uns weniger, weil wir uns daran gewöhnt haben, dass Menschen edle Ideale vertreten und auch verkünden, sie würden sie in ihren Herzen vertreten, nicht nur nach außen im Tun. In Wirklichkeit aber halten sie sich nicht daran, wenn der eigene Nutzen anderes erfordert.

Wir müssen einmal zurückgehen, um diese dramatische Entwicklung der letzten vier bis fünf Jahre, die sich voraussichtlich fortsetzen wird, zu verstehen. Es geht um das Phänomen des schwindenden Vertrauens und der schwindenden Verantwortung des Einzelnen in sozialen Systemen, aber auch der sozialen Systeme gegenüber dem Einzelnen. Wenn wir in Deutschland gut 120 Jahre zurückgehen, gegen Ende des Merkantilismus, dann hatten wir eine wohlgeordnete Struktur, und zwar war diese Struktur bestimmt durch die Einheit von Ökonomie und Politik. Die Politik hat bestimmt, was sich an Handwerkern oder an sonstigen Dienstleistern in einer Stadt, aber auch in einer kleineren Gemeinde niederlassen durfte. Es gab keinen Wettbewerb. Der Wettbewerb ging über die Politik, es gab nicht den Wettbewerb zum Beispiel zwischen Schreiner und Schreiner, Buchbinder und Buchbinder oder Arzt und Arzt. Es

wurde nur eine streng begrenzte Zahl von Gewerbetreibenden zugelassen, die den Bedürfnissen der Stadt oder Gemeinde entsprach, das heißt was erwartungsgemäß in diesem Ort an Produkten und Dienstleistungen gleich welcher Art verlangt und verbraucht wurde. Die Nachfrage bestimmte nicht den Preis, sondern sie wurde reguliert und bestimmt durch die von der weltlichen Macht vorgestellte Nachfrage. Diese Nachfrage wurde überprüft, und wenn sie größer war als das Angebot, dann wurde zum Beispiel ein weiterer Handwerker zugelassen. Durch diese Verbindung von kommunalen Interessen und Ökonomie kam es dazu, dass es kaum ernsthaften Wettbewerb gab. In manchen großen Städten, zum Beispiel in Nürnberg, war es damals so, dass sich der Bauherr nicht etwa seine Leute wie den Maurer, den Dachdecker, den Schlosser aussuchen konnte. Sie wurden ihm zugeteilt. Auf diese Weise gab es keinen Wettbewerb.

Ich nehme an, dass der Wettbewerb, so wie er sich im frühen Manchester-Kapitalismus entwickelte, der bei uns so zu Beginn des 20. Jahrhunderts Einzug hielt, der Grund war für schwindende Verantwortung und schwindendes Vertrauen. Und je stärker der Wettbewerb wurde, um so mehr sind Vertrauen und Verantwortung im zwischenbetrieblichen Bereich und von da aus dann früher oder später auch im innerbetrieblichen Bereich geschwunden, vor allem als der Arbeitsmarkt ein Wettbewerbsmarkt wurde. Der Wettbewerbsmarkt ist der eigentliche Grund für die jetzige Situation. In England ist der Merkantilismus am frühesten und am ehesten in den sogenannten Manchester-Kapitalismus übergegangen. In Frankreich und in Deutschland setzte die Entwicklung etwas später ein, da gab es noch Zwischenstufen zwischen Merkantilismus und Kapitalismus. Der deutsche Kapitalismus ist erst relativ spät gekommen, weil relativ lange staatliches Reglement dafür sorgte, dass vor allem im Arbeitsmarkt kein Wettbewerb auftrat.

Das, worunter wir heute so sehr leiden, ist der Wettbewerb im Arbeitsmarkt. Im Geldpapiermarkt, im Wertpapiermarkt, im Warenmarkt, im Außenmarkt ist der Wettbewerb noch halbwegs erträglich. Er wird unerträglich im Bereich des Arbeitsmarkts, und das haben wir zum ersten Mal 1929 bei der großen Wirtschaftskrise

gesehen, die dann Keynes versuchte, in seiner „General theory of employment, interest and money“ zu beheben, indem er die fünf Märkte – Außenmarkt, Geldmarkt, Warenmarkt, Wertpapiermarkt und Arbeitsmarkt – theoretisch wieder ins Gleichgewicht brachte. Bis heute haben wir keine Theorie, die makroökonomische Prozesse aufeinander zuordnet und Veränderungen in einem Bereich auf den anderen Bereich hin abspiegelt, das heißt es gibt keine Theorie der Wechselwirkungen zwischen diesen Märkten und von daher keine Lösung für den Arbeitsmarktbereich.

Wir können machen was wir wollen, der Arbeitsmarkt ist gestört. Selbst Keynes, der versucht hat, diesen Arbeitsmarkt wieder in die anderen Marktbereiche hineinzunehmen, ist daran gescheitert. Der letzte Keynesianische Versuch ist unser Grundgesetz. Artikel 115 sieht ausdrücklich vor, dass zur Abwehr einer Störung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts die Summe der im Haushaltsplan veranschlagten Ausgaben für Investitionen überschritten werden kann, das heißt, dass sich der Staat in diesem Fall auch im konsumtiven Bereich verschulden darf.

Das ist typisch Keynes. Er war der Meinung, dass nur der im Konsumbereich sich verschuldende Staat wieder regulierend den Arbeitsmarkt in die vier anderen Märkte integrieren kann. Er hat als erster den Gleichgewichts-Zustand hergestellt zwischen allen fünf Märkten und nicht nur zwischen den vier Märkten, wie die Klassik.

Wie ist es aber bei einem Überangebot an Arbeit um Verantwortung und Vertrauen im Unternehmen bestellt? Man kann sehr verschiedene Antworten darauf geben. Natürlich kann der Staat durch Kündigungsschutzgesetze eingreifen. Das hat den Nachteil, dass der Sozialstaat früher oder später unbezahlbar wird, wie wir das gerade in der Bundesrepublik Deutschland erleben. Durch die Kündigungsschutzgesetze sind die durch die Sozialgesetzgebung erforderlichen Gelder nicht mehr aufzubringen, insbesondere wenn wir unter der Verschuldungsgrenze von 3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (Maastrichter Vertrag) bleiben wollen. Die Arbeitslosigkeit schreitet weiter fort und wir sehen kein Licht am Ende dieses Tunnels.

Verantwortung und Vertrauen sind sicher in einem Unternehmen notwendig für einen Mikro-Arbeitsmarkt, dem Arbeitsmarkt im Unternehmen. Aber sie sind auch im Makrobereich notwendig, um einen sinnvollen Arbeitsmarkt aufzubauen. Durch Gesetze geht es nicht. Wir haben eine Überregulierung durch die Gewerkschaften und eine Überregulierung des Arbeitsmarktes durch den Gesetzgeber. Beide führen dazu, diesen Staat zahlungsunfähig zu machen. Jedenfalls innerhalb der EU-Verträge. Wir können wahrscheinlich in absehbarer Zeit nicht mehr unter die 3 Prozent Bruttoinlandsprodukt-Neuverschuldung kommen. Es sei denn, es gelingt uns, am Arbeitsmarkt etwas ganz Neues zu finden und zu erfinden. Es gibt Dutzende von theoretischen Möglichkeiten: Fünf Mann tun sich zusammen, und einer davon geht freiwillig für ein Jahr in die Arbeitslosigkeit, und dann der nächste usw. Sie kennen vielleicht diese Modelle. Das würde zwar die Arbeitsmarkt-Problematik lösen, aber kaum die Probleme, die dadurch zwischen den Menschen und ihren Familien entstehen würden. Stellen Sie sich einmal vor, welche Probleme in Ihrer Familie entstünden, wenn Sie ein ganzes Jahr arbeitslos zu Hause sein müssten. Das wäre wahrscheinlich für alle nicht besonders erfreulich.

Wenn wir jetzt vom zwischenbetrieblichen wie vom innerbetrieblichen Wettbewerb her versuchen, diesen Schwund an Verantwortung und Vertrauen zu erkennen, brauchen wir uns nicht mit der Frage zu beschäftigen, ob und in welchem Umfang Macht durch Institutionen oder Gesetze reguliert wird. Ich weiß, dass viele Autoren nach wie vor behaupten, Macht sei der eigentliche Ursprung allen Übels. Aber dann hätten wir im Römischen Reich wahrscheinlich sehr viel mehr an Misstrauen und mangelnder Verantwortung gehabt als heute. Die Macht hat nämlich im Lauf der Zeit nicht abgenommen. Denken wir an die von mir vielleicht etwas idealisierte Zeit des Merkantilismus. Sie entsprach politisch dem Absolutismus, einer sehr viel intensiveren Form der Machtkonzentration als in einer Demokratie. Und in dieser Zeit hatten wir keine Arbeitslosigkeit, in dieser Zeit hatten wir in einer Stadt Kooperationen zwischen den Schornsteinfegern, zwischen den Landschaftsgärtnern, den Häuserbauern etc. Durch Wettbewerb,

jedoch nicht durch Macht kommt es dazu, dass Vertrauen und Verantwortung des Einzelnen zunehmend schwinden. Der Mächtige wird versuchen, möglichst viel Vertrauen und Verantwortung an sich zu ziehen, wie Sie alle wissen, wenn Sie in einem Unternehmen etwas zu sagen haben. Dann saugt der „Machtausübende“ möglichst viel Verantwortung und möglichst viel Vertrauen an, vor allen Dingen Verantwortung.

Verantwortung ohne Vertrauen wird uns noch beschäftigen.

Ich will jetzt ein Modell vorstellen, das von Karl Marx mitentwickelt und von ihm mitgedacht worden ist. Er war der Meinung, dass der Gegensatz zwischen Merkantilismus und Kapitalismus im Wesentlichen durch eine neue Form der Ausbeutung zustande kam. Im Merkantilismus gab es praktisch keine Ausbeutung, weil der Staat oder die Stadt oder jedenfalls die öffentliche Hand dafür sorgte, dass so etwas nicht vorkommen konnte. Mit dem Merkantilismus ist auch der Absolutismus weitgehend zu Grunde gegangen und wurde abgelöst durch die Demokratie, in Deutschland ernsthaft erst nach dem Ersten Weltkrieg. Der Versuch, 1848 in der Frankfurter Paulskirche ein demokratisches System zu begründen, ist letztlich misslungen.

Wir haben jetzt eine Parallele zwischen demokratischer politischer Macht auf der einen und wachsender ökonomischer Macht auf der anderen Seite. Wie kann man versuchen, die Geschichte der wachsenden ökonomischen Macht zu beschreiben? Es ist zunächst einmal eine Ausbeutungssituation. Der ökonomisch Machthabende, der entweder Monopolist ist oder danach trachtet, Monopolist zu werden oder seinen Wettbewerber auszustechen, versucht, möglichst viel Gewinn für sich zu machen, und zwar Gewinn nicht im merkantilistischen Sinn. Der Merkantilismus hat nicht unterschieden zwischen Geld und Kapital, während wir da sehr genau unterscheiden: Kapital ist das Geld, das entweder angelegt worden ist, dann ist es Kapitalstock, oder das anlagebereit ist. Der Geldmarkt ist ein frei fluider Markt, dessen Problematik wir noch behandeln müssen: Was bedeutet es, dass alltäglich viele Milliarden US-Dollar oder Euro um den Erdball gejagt werden, ohne dass das irgendwo ein Anlageinteresse hätte?

Ich nehme an, Sie wissen, warum der Krieg zwischen den USA und dem Irak begonnen wurde. Es ging weder darum, die Person Saddam Hussein zu ermorden, obwohl der Vater von George W. Bush auf den Kopf von Saddam Hussein drei Millionen Dollar ausgesetzt hatte. In Deutschland würde man das Aufforderung zum Mord nennen. Es ging auch nicht um die Herrschaft des Öls, nachdem Kanada die Durchleitung des Alaska-Öls durch sein eigenes Territorium verboten hatte. All das wäre naheliegend gewesen. Doch darum ging es gar nicht. Stellen Sie sich vor: Saddam Hussein hat ein schlimmes Verbrechen begangen, *das* schlimmste Verbrechen, das man überhaupt begehen kann. Er hat nämlich seine erlaubten Ölexporte nicht in Dollar fakturiert, sondern in Euro. Was zur Folge hatte, dass jetzt ein Drittel der arabischen Länder ebenfalls in Euro fakturieren und dadurch nun der Dollar immer mehr an Wert verliert. Um Öl zu kaufen, werden weniger Dollar, aber mehr Euro gebraucht. Ein solches „Verbrechen“, Öl ausschließlich in Euro zu fakturieren, kann nur durch Krieg gesühnt werden, oder die US-Wirtschaft geht in den nächsten fünf, sechs Jahren zu Grunde.

Mich wundert, dass von den mir allgemein zugänglichen Zeitungen keine, mit Ausnahme der großen schweizerischen Zeitungen, vor allen Dingen der Neuen Zürcher, das als eigentlichen Kriegsgrund erkannt hat. Jetzt soll irakisches Öl wieder in Dollar fakturiert und exportiert werden. Die Amerikaner können auf diese Weise Dollars drucken, ohne dass das inflationäre Züge annimmt, solange die Erdöl exportierenden Länder diese Dollars, mit denen ihr Erdöl bezahlt wurde, einfach aus dem Verkehr ziehen.

Ich wollte damit andeuten, wie verkehrt die Welt geworden ist und dass Währungen und der Wettbewerb der Währungen untereinander, um nur einen Wettbewerb zu nennen, dazu führt, dass sowohl die USA als auch der Irak das, was eigentlich durch diesen Krieg bewirkt werden sollte, nicht offen eingestanden haben. Wir werden von der Politik an der Nase herumgeführt. Dies gilt ebenso für die Makro-Ökonomie.

Die Idee des Merkantilismus war der private Reichtum des Fürsten, des Königs oder Kaisers mit der Begründung, dass der, der am meisten Geld hat, ja auch am meisten Soldaten einkaufen und

damit fremde Länder besiegen kann. Diese törichte Auffassung des Merkantilismus ist im Kapitalismus aufgegeben worden. Jetzt sagt man, es komme darauf an, dass ich Kapital habe, also anlageberechtigtes und anlagewilliges Geld. Das kann ruhig Fremdkapital sein, für das ich bereit bin, Zinsen zu bezahlen. Wenn es mir gelingt, Geld auf diese Weise in Kapital zu wandeln, dann ist es gut, solange ich mich nicht überschulde und dadurch das Unternehmen gefährde.

Es begann mit dem Versuch, den Konsumenten auszubeuten. Der Produzent hat versucht, den Konsumenten auszubeuten. Und da beginnt der Ursprung von mangelndem Vertrauen und sicher auch von mangelnder Verantwortung. Ich will nicht sagen, dass das für alle Handwerker gilt. Es gibt auch Handwerker, die im Geist zu einer anderen Welt gehören, nämlich in die Welt des Merkantilismus. Die sauber und gut arbeiten und nicht deshalb arbeiten, um in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Geld anzuhäufen. Der erste, der ausgebeutet wurde, war der Bürger. Aber nachdem nun die Handwerker verschiedenster Herkunft ohne Kontrolle in die Städte einwandern konnten, ging die Ausbeutung in die Richtung der anderen Ausbeuter. Der Handwerker beutete den Mitbewerber aus, begegnete ihm prinzipiell mit Misstrauen und mit einer gewissen Verantwortungslosigkeit. Wir haben also erstens die Ausbeutung nach dem Ende des Merkantilismus. Hier wurde der Bürger ausgebeutet. Im Merkantilismus war das unmöglich, weil die Preise und die Qualität vom Staat oder von der Stadt festgelegt worden sind. Durch den beliebigen Zuzug von Handwerkern in eine bestimmte Stadt begann – der Kunde blieb selbstverständlich immer noch ausgebeutet – die Ausbeutung des anderen Ausbeuters. Wie kann ich mir über Wettbewerb Zusatzerträge erwirtschaften? Es ist die Frage, ob das anders möglich ist als durch Ausbeutung. Kann ich mir Zusatzerträge erwirtschaften dadurch, dass ich immer Treu und Redlichkeit übe, wie das im Merkantilismus war? Dadurch, dass ich meinen Laden verantwortet führe? Dadurch, dass ich Vertrauen habe? Ich weiß es nicht.

Ich wohne in Walldürn. Das ist ein kleines Städtchen im Odenwald. Da ist es noch üblich, dass man alle Verträge mit Handschlag macht. Ich habe mir da ein schönes kleines Holzhaus bauen lassen.

Alles, was an Arbeiten etc. anfiel, wurde per Handschlag vereinbart. Es gab keinen schriftlichen Vertrag. Das heißt, ich habe mich merkantilistisch verhalten. Das hat dazu geführt, dass die Handwerker sich ebenfalls merkantilistisch verhalten haben. Das hatte den Vorteil, dass wir auf dieser Ebene den Kapitalismus verlassen und ein gutes Vertrauensverhältnis aufbauen konnten. Acht Tage auf einen Handwerker warten zu müssen, das gibt es bei uns nicht. Wenn ich Schwierigkeiten zum Beispiel mit der Heizung habe, ist in zwei Stunden der Handwerker da und behebt sie. Das ist Vertrauen und Verantwortung.

Ich nehme das jetzt auf, weil das auf dem Dorf noch möglich ist, wo man noch nicht völlig in einer kapitalistischen Wirtschaft, sondern weitgehend in einem Wirtschaftsraum lebt, den man nicht kapitalistisch, sondern präkapitalistisch, vielleicht merkantilistisch nennen kann. Aber das schwindet. Als ich 1977 da einzog, habe ich meine Autotür abgeschlossen. Da kam ein Bauer zu mir und sagte, Herr Lay, bei uns schließt man die Autos nicht ab. Bis mein Auto Jahre später gestohlen wurde und die Versicherung Krach schlug. Seitdem müssen auch da die Autos abgeschlossen werden, wenn man den Versicherungsschutz nicht verlieren will.

Das heutige Problem ist der gnadenlose Wettbewerb und die damit zusammenhängende Ausbeutung. Grundprinzip des Kapitalismus ist es, für das Kapital (nicht für das Geld) eine möglichst hohe Rendite zu erwirtschaften, die es mir erlaubt, dieses Kapital anlagebereit und anlagewillig wieder in einen wachsenden Produktionskreislauf einzubringen. Wachstum ist eines der Grundprinzipien des Kapitalismus und eine der Voraussetzungen dafür, dass wir unter mangelndem Vertrauen und mangelnder Bereitschaft leiden, Verantwortung zu übernehmen.

Nachdem dieses geschehen war, ist in jeder kleineren Stadt der Wettbewerbsdruck so groß geworden, dass man, um eine rentable Anlage für das frei floatierende Kapital zu finden, woanders hingehen musste. So hat man Mitte des vergangenen Jahrhunderts die Kolonien entdeckt und damit neue Absatzmärkte und neue Warenmärkte gewonnen. Und auf diese Weise kam dann wieder Kapital ins Land und es wurde eine zureichende Rendite für das

anlagewillige und lange bereite Kapital geschaffen. Als nach 1945 die Ausbeutung mit den Kolonien so nicht mehr möglich war, versuchte man durch Subventionen, Steuernachlässe etc., den Staat auszubeuten. Da der Staat das auf Dauer nicht mehr mitmachen konnte, musste er die wachsenden Subventionen blockieren und sich geeignete Maßnahmen („Reformen“) überlegen. Das sind Steuern, Sparen, Rückführung von Subventionen, Rückführung von öffentlich-rechtlichen Dienstleistungen, das sind Beamtentum und öffentlich-rechtliche Verwaltungen. Wenn der Staat von diesen Möglichkeiten Gebrauch machen will, dann geht es am ehesten, wir erleben das gerade, indem man versucht zu sparen, und zwar im öffentlichen Dienst bei dem Faktor Arbeit, allerdings nur bei den unteren Tarifgruppen, nicht aber bei den Angestellten und Beamten. Im Augenblick, da wir von Staats wegen keine zusätzlichen Arbeitslosen produzieren können, versuchen wir auch, bei den Subventionen zu sparen. Ich bin gespannt, in welchem Umfang das der SPD gelingt. Die Idee, zunächst einmal 10-15 Prozent aller Subventionen bei Landwirtschaft, Bergbau, Werften usw. zu streichen, ist nicht schlecht. Aber am stärksten subventioniert der Staat sich selbst. Auch da müsste er anfangen zu sparen, das heißt entweder die Beamten- und Angestelltengehälter um 10 Prozent senken oder 10 Prozent seiner Leute entlassen. Das letztere können wir uns nicht leisten, also müssen wir wohl das erstere versuchen.

Nachdem versucht worden ist, zuerst die Kolonien, dann den Staat auszubeuten, hat man zuletzt durch legale Bildung von Kartellen und durch Fusionen versucht, den Wettbewerb zu reduzieren. Beispiele finden wir bei der Pharmazeutischen Industrie, Chemischen Industrie, Versicherungen und Banken. Auf der Seite der Produzenten wurde versucht, den Wettbewerb zu regulieren. Das bringt, wenn es gelingt, dem Kapitalisten anlagefähiges Kapital und sichert auf diese Weise außerdem wieder eine zureichende Rendite.

Das ist nun, zumindest nach Karl Marx, die letzte Stufe. Danach gibt es nichts mehr auszubeuten. Heute wissen wir, dass die Ausbeutung auf der letzten Stufe nicht gelingt. Die sogenannte Globalisierung misslingt aus einem trivialen Grund. Die sich globalisierenden und zusammenschließenden Unternehmen stimmen in ihren

Soft Facts nicht überein. Die *Unternehmenskulturen* stimmen nicht überein, die Art, *innovatives Wissen* kreativ umzusetzen, stimmt nicht überein, und die *geistige* und die *lokale Mobilität* stimmen nicht überein. Das sind drei *Soft Facts* neben den drei *Hard Facts* des 19. Jahrhunderts: *Kapital, Arbeit, Grund und Boden*. In unserer Zeit wären es Umweltverbrauch und/oder Anlagevermögen. Aufgrund der Übereinstimmung im Bereich der *Hard Facts* werden Unternehmenszusammenschlüsse versucht, aber dabei wird häufig nicht auf die *Soft Facts* geachtet. Ein solcher Zusammenschluss wird misslingen. Bei fortbestehender Unverträglichkeit kann man sich von diesem Teil des Unternehmens trennen, indem man die Mitarbeiter entlässt. Das ist natürlich auch eine Möglichkeit, und diese Fälle gibt es.

Die meisten Fusionen scheitern daran, dass die Werte, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse (WEIBs) bei den vereinten Unternehmen nicht übereinstimmen. Wenn sie nicht übereinstimmen, kommt es – spätestens auf der Führungsebene – zu unaufhebbareren Auseinandersetzungen. Zum zweiten aber auch die Mobilität. Ein amerikanisches Unternehmen setzt auch lokale Mobilität in einer Weise voraus, die uns Europäern fremd ist. Ganz abgesehen von der geistigen Mobilität, die bei uns eine nicht unerhebliche Rolle spielen sollte und auch lange Jahrzehnte hindurch gespielt hat. Als drittes dann das innovative Wissen. Es gab einmal eine Zeit, in der wir von Wissensgesellschaft sprachen. Darunter war aber das Computerwissen gemeint. Das kann man leicht abrufen. Wenn ich einen Computer halbwegs beherrsche kann ich zum Beispiel erfahren, was über Lithium 3 in den letzten 20 Jahren veröffentlicht worden ist.

Nein, hier geht es um kreatives Wissen. Kreativ meint das Denken gegen Regeln, ein Wissen, das gegen die Selbstverständlichkeiten denkt, während der Computer normalerweise ein Wissen hat, das in Richtung der Selbstverständlichkeiten „denkt“. Das Denken gegen Regeln hat einen großen Vorteil, es ist vom Computer nicht nachahmbar. Die Menge der Regeln, gegen die gedacht werden kann, ist nämlich offen. Wenn ich ein bestimmtes Wissen habe, kann ich ein Gegenwissen aufbauen in hundertfacher Gestalt, und

das bringt, soweit wir heute wissen, noch kein Computer fertig. Es ist aber notwendig für ein sinnvolles Führen im Unternehmen, dieses Wissen gegen Regeln – nicht nach den Regeln, die der Computer vorgibt – zur Grundlage ökonomischer Entscheidungen zu machen. Wer in Selbstverständlichkeiten denkt, wird sehr bald geschluckt werden.

Das wären zunächst die Gründe, weshalb makroökonomisch gesehen Verantwortung und Vertrauen schwinden. Wir dürfen nicht vergessen, dass wir als Mitglieder eines sozialen Systems auch an den Grundlagen dieses Systems bewußtseinsmäßig teilhaben. Das heißt wenn die großen politischen und ökonomischen Systeme nicht mehr bereit und in der Lage sind, Vertrauen und Verantwortung aufzubringen, dann schlägt das auch auf einzelne Menschen durch. Wer in einem Unternehmen arbeitet, in dem nicht Vertrauen das Miteinander regelt und keine Verantwortungsbereitschaft vorhanden ist, dann verliert auch der Einzelne sehr bald Vertrauen und Verantwortungsbereitschaft. Das geht sogar bis zur Familie. Wenn in einer Familie Vertrauen und Verantwortungsbereitschaft als Institutionen fehlen, es handelt sich dabei nicht um Macht, sondern um Verteilungsfragen innerhalb der Familie, in denen sich Verantwortung und Vertrauen zeigen, dann wird der Einzelne schon bald keine Vertrauensfelder mehr aufbauen können, zum Beispiel mit seinen Schulkameraden. Er wird sie vielmehr ausnutzen und er wird auch keine Verantwortung mehr entwickeln können gegenüber seiner eigenen Berufsausbildung und gegenüber seiner eigenen Fähigkeit, sich im Rahmen des Möglichen zu entfalten.

Damit wären wir bei der individuellen Verantwortung: Welche Verantwortung haben wir? An erster Stelle zunächst uns selbst gegenüber. Wenn wir die nicht tragen, dann ist alles andere eine Pseudoverantwortung, eine Verantwortung, die wir realisieren, um nicht sozial bestraft zu werden. Wir haben die Verantwortung uns selbst gegenüber, die Begabungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die wir haben, zu eigenem und fremdem Nutzen zu entfalten. Diese Verantwortung haben wir auch unserer unmittelbaren Umwelt gegenüber.

Früher sprach man einmal von Selbstverwirklichung, obwohl Selbstverwirklichung ein so schillerndes Wort geworden ist, dass man besser nicht mehr davon spricht. Seitdem Ende der sechziger Jahre die Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung als Entfaltung gegen andere und Selbstverwirklichung als eine Verwirklichung gegen andere gedacht worden ist, ist es wohl besser, wir verwenden diese Wörter nicht mehr.

Wir haben aber eine Verantwortung uns selbst gegenüber. Wer sich im Neuen Testament noch etwas auskennt, den möchte ich an das Gleichnis von dem Herrn erinnern, der auf die Reise ging und dem einen Knecht zehn Talente gab, dem anderen fünf Talente und dem dritten ein Talent und dann geprüft hat, was jeder aus seinen Talenten gemacht hat. Der eine hat zehn dazu gewonnen – „Geh ein in die Freuden deines Herrn“ –, der andere fünf, der dritte hat sein Talent vergraben und keines dazu gewonnen, hat nichts aus dem gemacht, was in ihm steckte – und er wurde verworfen.

Die zweite Verantwortung, die wir haben, ist sicher die gegenüber den Menschen, die wir begleiten, die neben uns, die mit uns sind. Hier mündet das Wort Verantwortung in die Frage, wem gegenüber müssen wir Antwort geben? Verantwortung heißt ja Antwort geben. Wem gegenüber müssen wir verantworten, wie wir uns gegenüber anderen Menschen verhalten, die uns nahe sind, sei es beruflich oder privat?

Da liegt es natürlich am nächsten für jene, die religiös erzogen worden sind, zu sagen, dem lieben Gott gegenüber müssen wir uns verantworten. Da die meisten Menschen aber nicht mehr an einen Gott glauben, dem gegenüber man etwas verantworten müsse – vielleicht noch in der Theorie, aber nicht in der Lebenspraxis –, muss es eine Instanz geben, die größer ist als ich selbst, der gegenüber ich Antwort geben muss auf die Frage: „Warum hast du das getan?“ Das kann die Menschheit sein, das kann meine individuelle Lebensgeschichte sein, gegenüber der ich Verantwortung trage, die auch größer ist als ich selbst. Das kann aber letztlich auch mein Gewissen sein. Denn unser Gewissen überschreitet unser konkretes, reales Denken und Tun, ist uns also übergeordnet, unserem Handeln, unserem Denken, unserem Sprechen.

Und was versteht man unter Gewissen? Ein Gewissen ist nicht etwa das, was man nach der Handlung hat, ein gutes oder schlechtes Gewissen. Das hat mit „Gewissen“ gar nichts zu tun. Das ist mehr eine soziologisch adressierte Instanz, die mich davon abhält, mich sozial falsch oder sozialwidrig zu verhalten. Das Gewissen ist ein Urteil über die sittliche Qualität einer Handlung, das dieser Handlung vorausgeht. Wie viele Menschen haben ein Gewissen, haben einen normativen Katalog, der es ihnen ermöglicht, einen Entscheid zu treffen über die zukünftige Handlung und deren sittliche Qualität? Wir alle haben ein gutes und ein schlechtes Gewissen. Das nannte man im Lateinischen einmal *conscientia consequens*, also das nachfolgende Gewissen. Das ist für die Sittlichkeit der Handlung ohne jede Bedeutung und hat einzig und allein den Zweck, uns zu sozialverträglichen Menschen zu machen. Es ist ein adressiertes Gewissen und hat mit sozialem Gewissen zu tun, aber nicht mit Gewissen in einem sittlichen Sinn.

Gewissen im sittlichen Sinn geht einer Handlung voraus, und wer hat denn schon ein höchstes sittliches Ziel, an dem er sich orientiert, um die sittliche Qualität der beabsichtigten Handlung verantwortet beurteilen zu können? Wer verantwortet denn, wenn er schon einen solchen höchsten sittlichen Wert hat, diese Handlung vor diesem sittlichen Wert? Ich vermute, das tun – in wichtigeren Dingen – vielleicht zwei Prozent der Erwachsenen. Das heißt 98 Prozent bleiben verantwortungslos. Sie handeln zwar sozialverträglich, jedoch nur, weil sie Angst haben, sie könnten sonst sozial bestraft werden. Vielleicht mag der eine oder andere noch aus religiösen Gründen handeln. Aber das ist nicht das Entscheidende. Das Entscheidende ist die Bildung der individuellen Sittlichkeit und die Befolgung der Normen im konkreten Handeln. Alles andere hat mit Verantwortung nichts zu tun.

Ich bin noch in einigen Unternehmen Aufsichtsrat. Hier kann Verantwortung unter Umständen bedeuten, den amtierenden Vorstand zu entlassen, weil anders der Bestand des Unternehmens – eine sittliche Aufgabe – nicht gesichert werden kann. Eine weitere Erfahrung ist, dass Unternehmen weniger unter unfähigen Mitarbeitern, aber häufig unter Managementfehlern leiden. Ganz abgesehen

davon, dass die Einstellung von unfähigen Mitarbeitern einer der übelsten Managementfehler ist, die man machen kann. Auch an diesem Beispiel zeigt sich Verantwortung im Unternehmen.

Die grundsätzliche makroökonomische Verantwortung und das makroökonomische Vertrauen sind inzwischen so weit verloren gegangen, dass man darüber nicht mehr sprechen mag. Es gäbe noch die theoretische Möglichkeit, die ganze Globalisierung auf den Müll zu werfen und kleine 200 bis 250 Mann große Unternehmen zu gründen. Da ist Verantwortung möglich. In einem globalisierten System wird Verantwortung aufgrund zunehmender Komplexität und Unübersichtlichkeit schwieriger, wenn nicht unmöglich.

Das nächste wäre Vertrauen. Wir haben versucht herauszufinden, wann das Verhältnis zum unmittelbaren Vorgesetzten gut ist. Wir haben in zwei großen Unternehmen bei den gewerblichen Mitarbeitern eine Stichprobe gezogen und sie dazu befragt. Die weitaus meisten haben angekreuzt: „Ich kann ihm vertrauen. Wenn ich etwas falsch gemacht habe, kann ich ohne Angst mit meinem Vorgesetzten darüber sprechen.“ Ich vertraue einem Menschen immer dann, wenn ich angstfrei mit ihm sprechen kann, auch über Dinge, die mir misslungen sind. Wenn ich in ein solches Unternehmen komme, in dem das so gelebt wird, ist meine Unternehmensberatung zum Thema Unternehmenskultur überflüssig.

Dass Vertrauen gleichzeitig dem Gesetz der Klugheit unterliegt, ist selbstverständlich, das heißt man muss nicht unbedingt alles erzählen. Das ist mit Vertrauen nicht gemeint, sondern dass man über das Wichtige spricht. Und wichtig sind in manchen Partnerschaften Dinge, die gar nicht als wichtig erkannt werden. In einem Partnerschafts-Seminar sollten die Partner berichten, was ihnen am Partner besonders oder weniger gefiel. Eine Frau klagte: „Du hast mich noch nie dafür gelobt, dass ich unseren Sohn großgezogen habe.“ Anschließend ist sie weinend hinausgelaufen und war den ganzen Abend über nur mit Mühe zu beruhigen. Vertrauen war hier offensichtlich nicht vorhanden. Aus irgendwelchen Gründen des latenten, aktiven oder passiven Misstrauens scheuen sich manche Männer, ihrer Frau zu sagen, dass sie sie lieben. Warum eigentlich. Sie sagen, ich bringe vielleicht mal Blumen oder Pralinen mit, und

selbstverständlich rufe ich jeden Abend an. Es ist doch klar, dass ich sie liebe. Das brauche ich doch nicht erst zu sagen. Das stimmt nicht. Viele Frauen sind so, dass sie nur das glauben, was man sagt, nicht was man tut. Auch Männer wollen das mal hören. Aber Männer kriegen das meistens oft genug gesagt, du, ich liebe dich. Die Männer haben eine größere Scheu zu sagen, ich liebe dich, als umgekehrt. Warum eigentlich? Warum habe ich eine Scheu zu sagen, ich liebe dich. Wahrscheinlich ist da irgendwo das Vertrauen nicht groß genug. Stimmt das denn auch wirklich, oder lüge ich, heuchle ich jetzt, oder ist mein Vertrauen wirklich so groß, dass ich ohne Schwierigkeiten sagen kann, ja, ich liebe dich.

Vertrauen wird in frühester Kindheit gelernt, im sogenannten Urvertrauen, und zwar im ersten Lebensjahr, wenn das Kind erfährt, die Mutter kommt doch immer wieder zurück, ich kann ihr vertrauen und sie hat mich doch immer lieb. Auf diese Weise wird Vertrauen gelernt oder nicht gelernt. Es gibt Menschen, die ur-misstrauisch sind. Genau so wie es Menschen gibt, die verantwortungslos sind. Das Gegenteil von Verantwortung ist verantwortungslos, und das Gegenteil von Vertrauen ist Misstrauen. Wir kennen Menschen, die ursprünglich misstrauisch sind, sich selbst nicht vertrauen, anderen Menschen nicht vertrauen, Situationen nicht vertrauen, bei denen prinzipiell Vertrauen erst mühsam erworben werden muss und dann bereits bei der kleinsten Enttäuschung verloren geht. Auch solche Menschen gibt es, und sie sind im Unternehmen oft wichtig und man muss auf sie eingehen. Ich bin der Meinung, dass Vertrauen und Verantwortung etwas völlig Verschiedenes sind. Wenn ein Mensch verantwortungslos ist, dann hat er in einem Unternehmen in einer Führungsposition nichts zu suchen. Ist er aber im Vertrauen schlecht und kann er nur schwer ein Vertrauensfeld um sich aufbauen oder ein Vertrauensfeld akzeptieren, dann kann das dennoch ein sehr wertvoller Mitarbeiter sein, um den man sich bemühen muss. Denn Vertrauen kann nur dadurch gelernt werden, dass ein Mensch Vertrauen empfängt. Wenn ein Mensch nur Misstrauen empfängt, dann verlernt er auch das Vertrauen. Vertrauen schenken ist sicher eine der wesentlichen Voraussetzungen.

Mangelndes Vertrauen und fehlende Verantwortung, besser: Misstrauen und Verantwortungslosigkeit scheinen mir häufig die Folge eines entwickelten Kapitalismus zu sein, der sich von Sittlichkeit weitgehend befreit hat. Was kann man dagegen tun? Sich von der Sittlichkeit nicht befreien lassen, sondern aktiv Sittlichkeit für sich selbst erwerben, um auf diese Weise eine Form von Verantwortung und Vertrauen zu erlernen, die zwar von anderen Menschen vielleicht nicht erwidert wird, die aber für mich gültig ist. Ich habe eben schon gesagt, was Gewissen bedeutet: orientiert sein an einem höchsten ethischen oder sittlichen Wert. In einer unmoralisch gewordenen Welt haben wir Sittlichkeit nötig. Diese Sittlichkeit realisiert, wer dem Biophilie-Postulat folgt: Handle stets so, dass du eigenes und fremdes personales Leben eher mehrst als minderst.

CLAUDIA NAGEL

Vertrauen und Verantwortung Zwei Säulen der Unternehmenskultur

Ein 10-Punkte-Programm für eine verantwortete
Unternehmenssteuerung

Teil A – Theoretische Betrachtungen

Die aktuelle Situation

In den letzten Jahren haben immer häufiger Skandale einflussreicher Unternehmenslenker Schlagzeilen gemacht. Da nicht nur die Mitarbeiter und Führungskräfte dieser Unternehmen, sondern ebenso die Aktionäre betroffen waren, haben sie auch deswegen ein breiteres Publikum erreicht, weil sich im Zuge der letzten Börsenhausse ebenfalls viele Privatanleger zur Investition in Aktien und damit in Unternehmen entschlossen haben.

Daher sind auch Themen wie die mittlerweile schon fast wieder überholte Shareholder-Value-Orientierung, die zu einer Ausrichtung des Unternehmenserfolges an eher kurzfristigen Zielen geführt hat, in aller Munde.

Und obwohl die Menge an Informationen und Literatur zunimmt, kennzeichnet die heutige Diskussion um Management- und Führungsfragen eher eine gewisse Orientierungslosigkeit. In Zeiten mangelnder wirtschaftlicher Erfolge und sich daraus ergebender Kostensenkungsmaßnahmen sind auch schwindende Mitarbeiteridentifikation mit „ihrem“ Unternehmen und sinkende Leistungsbereitschaft nicht weit. Ein Gefühl der Unsicherheit und der Orientierungslosigkeit kennzeichnet die aktuelle Situation in vielen Unternehmen.

Es herrscht ein diffuses Gefühl der Unzufriedenheit, und die Führungskräfte, die sich mit der Situation auseinandersetzen, spüren einen nicht genau zu definierenden Mangel. Sie stellen sich Warum-Fragen, wie z.B. „Warum läuft die wirtschaftliche Entwicklung so schlecht? Warum geht es meinem Unternehmen nicht besser? Warum können wir die Konsumenten nicht von unserem Produkt überzeugen?“

Und letztlich stellen sich auch Manager und Unternehmer gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Frage nach dem „Warum tue ich das, was ich tue? Und wie sieht der richtige Weg aus?“

Diese Grundfragen nach dem Sinn des Lebens, nach dem richtigen und nach dem guten Leben stellen sich die Menschen seit

Jahrtausenden, und die Philosophie versucht sie zu beantworten. Hierzu gehören eben auch die von Kant bereits gestellten Fragen „Was kann ich wissen? Was darf ich hoffen? Und was soll ich tun?“ Insbesondere die letzte Frage des „Was soll ich tun?“ ist in Zeiten schwieriger Orientierung zentral. Insbesondere für Führungskräfte in der Wirtschaft ist diese Frage zentral, da Management und Führen bedeutet, sich zwischen verschiedenen Handlungsalternativen zu bewegen und Entscheidungen zu fällen. Allerdings scheint es doch schwierig zu sein, etwas zu entscheiden, wenn einem die Richtung fehlt.

In diesem Beitrag soll ein Konzept vorgestellt werden, das den Unternehmen und den Unternehmern durch ein konsequentes Vertrauens- und Verantwortungsmanagement sowohl Orientierung vermittelt als auch die Sinnfrage einbezieht. Dabei sollen aber betriebswirtschaftliche Erkenntnisse nicht nur als Beiwerk dienen, sondern ihre Zielsetzungen sollen explizit in diesem Konzept mitverfolgt werden. Das führt zu einer Verknüpfung von sinnvollem und erfolgreichem Handeln.

Der Text gliedert sich in die Teile A und B. Im ersten Bereich werden ein theoretischer Bezugsrahmen und die Bausteine des Verantwortungsmanagements erläutert. Der zweite Teil ist der Darstellung eines 10-Punkte-Programms des Verantwortungsmanagements gewidmet.

1. Betriebswirtschaftliche Aspekte und Unternehmenskultur

Wenn auf Unternehmensleitungsebene die Probleme mangelnder Orientierung oder das Gefühl von „Ich wüsste gern, was ich besser machen soll, aber ich weiß auch nicht so genau, wie“ existieren, dann gibt es eine Reihe von Phänomenen, die in diesen Unternehmen häufig zu beobachten sind.

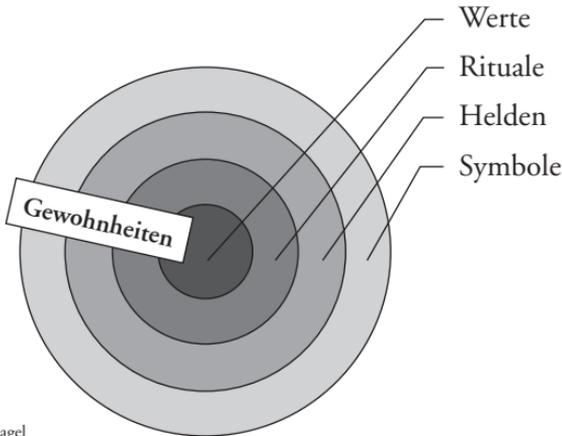
Entscheidungsfindungsprozesse laufen auf den verschiedensten Ebenen nur mit sehr hohem Aufwand ab, Konflikte werden nicht thematisiert, sondern unter den Teppich gekehrt oder alternativ

dazu als Machtkämpfe zwischen Personen ausgetragen. Abstimmungen zwischen Bereichen bereiten große Schwierigkeiten, weil jeder Bereich als kleines Fürstentum geführt wird. Das hat natürlich auch materiell nachweisbare Konsequenzen, die man an der Höhe des Krankenstandes, an Fehler- und Ausschussquoten und auch am Mitarbeiterwechsel erkennen kann. Hinzu kommen erhöhte Transaktionskosten, die zwar nicht direkt messbar sind, sich aber mittelbar in der Produktivität niederschlagen. Mangelndes Engagement der Mitarbeiter und geringe Innovationsrate sind ebenfalls unerfreuliche und kostentreibende Konsequenzen.

Es gibt also ausreichend Gründe auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht, sich mit diesen Fragen zu beschäftigen.

Im Verlauf der letzten zwanzig Jahren hat sich ein Konstrukt etabliert, dessen Gestaltung auf genau diese Aspekte des Unternehmens maßgeblich Einfluss nimmt. Es ist die vielzitierte, häufig untersuchte und immer wieder auch für alle positiven wie negativen Entwicklungen eines Unternehmens verantwortlich gemachte Unternehmenskultur. Mittlerweile ist es Allgemeinwissen, dass unter einer Kultur des Unternehmens das zentrale System von Normen, Gewohnheiten und Spielregeln verstanden wird, das die Art und Weise regelt, wie man in einem Unternehmen miteinander umgeht und wie das Unternehmen seine Außenwelt betrachtet.

Im Zentrum dieser Unternehmenskultur steht ein System von Werten – bei Edward Schein, einem Pionier der Unternehmenskulturforschung werden diese zentralen Werte als Grundannahmen bezeichnet –, das nach der Vorstellung eines weiteren Forschungspioniers, Gert Hofstede, zwiebelschalenartig von Ritualen, Helden und Symbolen umgeben wird.



© Claudia Nagel

Diese zwiebelschalenförmige Anordnung mit den Werten im Zentrum macht klar, dass das Wesen des Unternehmens, eben das, was es ausmacht, sich – ähnlich wie beim Menschen – in dessen Mitte bzw. in dessen Tiefe findet.

Unternehmenskultur ist für den Einzelnen und für das Unternehmen von außerordentlicher Bedeutung. Das Individuum erfährt einen Rahmen von grundsätzlichen Spielregeln, kann sich integrieren und sich durch die Unternehmenskultur orientieren. Damit wird prinzipiell ein großes Maß an Komplexität reduziert. Für das Unternehmen dient sie zu dessen Stabilisierung und Strukturhaltung, zur Koordination der Mitarbeiter untereinander und zur Selektion der Informationen, die von außen kommen oder dorthin gehen.

In der Unternehmenskulturforschung gibt es drei große Paradigmen:

- Ein Unternehmen *hat* eine Kultur, die als organisatorische Variable beliebig beeinflussbar oder gestaltbar ist
- Ein Unternehmen *ist* eine Kultur im Sinne einer sozialen Konstruktion organisatorischer Wirklichkeit, oder
- Ein Unternehmen – aus dynamischer Sicht – ist ein Kultursystem mit kulturellen Aspekten.

Allen drei Ansätzen gemein ist, dass sich im Zentrum der Unternehmenskultur ein System von Werten¹ befindet. (Anmerkungen siehe Seite 97). Als zentraler Dreh- und Angelpunkt der Unternehmenskultur verdienen Werte daher eine besondere Betrachtung.

2. Die Bedeutung von Werten für Unternehmen

Werte erfüllen eine Vielzahl von Aufgaben im menschlichen Zusammenleben. Sie steuern in einem umfassenden Sinn die Wahrnehmung, das Denken und Fühlen sowie das Verhalten. Damit sind sie auch für unternehmerische Entscheidungen außerordentlich handlungs- und verhaltensrelevant.

Werte ermöglichen einem Menschen, eine ihm eigene Identität zu entwickeln, weil er in ihnen festlegt, was er für wünschenswert und wichtig hält.

Was die Menschen für wünschenswert und wichtig halten unterscheidet sich zwar von Mensch zu Mensch, aber es finden sich doch Gruppen von Menschen, die ähnliche Vorstellungen haben.

Damit ermöglichen Werte auch eine Zugehörigkeit einzelner Menschen zu Wertegemeinschaften bzw. Gruppen und Systemen von Menschen mit gleichen oder ähnlichen Werten. Dann werden „individuelle“ Werte zu „akzeptierten“ Werten und geben eine grundlegende Orientierung, d.h. sie geben eine Richtung an, wie man sich zu verhalten hat. Findet man diesen Wert erstrebenswert, will man dieser Wertegemeinschaft angehören. Solche Wertegemeinschaften können beispielsweise Unternehmen, Parteien, aber auch Familien und Freundeskreise sein.

Werte zeigen eine Richtung auf und ermöglichen dadurch die Hierarchisierung verschiedener Handlungsalternativen und Entscheidungen bei konfligierenden Alternativen.

Weil Werte eine Richtung angeben, weisen sie den Weg und können dem Leben einen Sinn geben.

Ob ein Wert diese übergeordnete Aufgabe erfüllt, hängt wiederum von der Art des Wertes ab und wie er begründet wird. So unterscheidet man zwischen

1. Werten an sich (beispielsweise Glück bei Aristoteles, das für jeden Menschen den obersten Wert darstellt)
2. instrumentellen Werten (beispielsweise Freundlichkeit) und
3. intrinsischen Werten (beispielsweise Freiheit).

Individuelle Werte werden zu Unternehmenswerten, wenn sie innerhalb eines Unternehmens geteilt werden, wenn der Großteil der dort arbeitenden Menschen oder das ganze System ihre bzw. seine Verhaltensweisen und Handlungen danach ausrichten.

Neben diesen abstrakten, ideellen Werten wird zur Zeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht der Ansatz des Wertemanagements intensiv diskutiert. Dabei geht es jedoch um Berechnung und um die Steigerung des Unternehmenswertes, häufig auf der Basis des free discounted cash flow, was dann auch seinen maßgeblichen Niederschlag in dem bereits kritisch erwähnten Shareholder-Value-Konzept findet.

Welche Werte stehen nun im Zentrum des Handelns Einzelner und im Zentrum des Handelns von Unternehmen? Philosophie und Psychologie haben sich zwar intensiv mit der Frage beschäftigt, welcher Wert für das höchste Gut stehe: Glück, Freiheit, Unabhängigkeit, Liebe? Eine endgültige Antwort darauf hat man bisher jedoch nicht gefunden, und je nach philosophischer Schule wird das eine oder andere gewählt.

Daher ist man dazu übergegangen, direkt in der Lebens- und Arbeitswelt der Menschen nach den wichtigsten Werten zu forschen und auch Veränderungen und ihre Hintergründe zu untersuchen. Die Sozialforschung hat in den achtziger und neunziger Jahren den Begriff des Wertewandels geprägt, da man in der Bundesrepublik eine Veränderung der grundlegenden Werte festgestellt hat. Statt der früher vorherrschenden und verordneten Pflichtwerte wie Fleiß, Disziplin und Gehorsam stehen heute eher die sogenannten Autonomiewerte wie Kreativität, Hedonismus und Unabhängig-

keit im Mittelpunkt. Dieser Wertewandel war in den vergangenen Jahren von großer Bedeutung für die Frage nach dem „richtigen“ Führungsstil und Umgang mit den Mitarbeitern. Häufig wird auch die Erosion der traditionellen Werte verantwortlich gemacht für die Entstehung der bereits eingangs angesprochenen Orientierungslosigkeit.

3. Der Zusammenhang von Management, Vertrauen und Verantwortung

Da unsere Welt immer komplexer wird und die Orientierungslosigkeit zunimmt, gewinnt die Suche nach den richtigen Werten an Bedeutung. Der Einzelne kann in dieser komplexen Welt die Folgen seines Handelns häufig nicht mehr überblicken. Diese „Verlängerung der Handlungsketten“ (Norbert Elias), die immer weiter gehende Zunahme der Arbeitsteilung führt zu Unüberschaubarkeit der Verhältnisse und zu abnehmender Gewissheit und damit auch zu einem abnehmenden Gefühl von Sicherheit und einem wachsenden Gefühl der Angst und des Risikos.

In sozialen Systemen kann aus Unsicherheit Sicherheit auf zwei zusammenhängende Arten werden: Sicherheit gewinnt der Mensch, wenn er zum einen Zusammenhänge erkennen und zum anderen ihnen eine Bedeutung zuschreiben, sie erklären kann.

Im Wesentlichen geschieht beides durch die Zuschreibung von Verantwortung. Wenn ich weiß, wer oder was für etwas verantwortlich ist und an wen ich mich wenden kann, wenn etwas anders als erwartet funktioniert, gewinne ich an Sicherheit, meine Unsicherheit wird reduziert. Diese Verantwortungsüberschreibung kann passiv durch Zuschreibung geschehen, alternativ kann Verantwortung aber auch aktiv übergeben werden.

Unmittelbar mit der Verantwortung hängt das Vertrauen zusammen. Habe ich Vertrauen in einen Menschen oder in ein System oder in Gott, dann gibt mir das ein Gefühl der Sicherheit und der Gewissheit. Ich „weiß“, der andere oder das andere wird mein Vertrauen und meinen Glauben an ihn nicht enttäuschen oder missbrauchen.

Erst durch Vertrauen ist Verantwortung überhaupt möglich. Denn erst durch Vertrauen ist es möglich, in größeren, komplexen Welten, wie Märkte sie beispielsweise darstellen, ein reibungsloses Miteinander der jeweiligen Akteure zu ermöglichen, ohne alle Eventualitäten einzelvertraglich im Voraus zu regeln.

Vertrauen und Verantwortung hängen auch insoweit unmittelbar zusammen, als einem Menschen, dem Verantwortung übertragen werden soll, diesem von dem Verantwortungsübertragenden auch vertraut werden muss. Derjenige, der die Verantwortung überträgt, hat Vertrauen, dass der Betraute der übernommenen Verantwortung, sei dies eine Aufgabe oder ein Dienst, gerecht wird. „Der Betraute/mein Vertrauter wird es wohl gut und richtig machen“, das ist die Einschätzung, die der Vertrauende hat. Hätte er diese Einschätzung vom Anderen nicht, so würde er ihm diese Verantwortung nicht übertragen.

Derjenige, der Verantwortung übernimmt für etwas, macht dies in der Regel freiwillig und erwirbt sich umgekehrt das Vertrauen desjenigen, dem die Übernahme der Verantwortung am Herzen liegt. Hier wird die Grundlage für die Entstehung von weiterem Vertrauen gelegt, das dann bei erfolgreicher Verantwortungsübernahme zu wachsen beginnt.

Bei Vertrauen und Verantwortung handelt es sich um zwei Grundprinzipien, ohne die zwischenmenschliche Beziehungen in arbeitsteiligen Systemen nicht denkbar wären.

Da wir Menschen als soziale Wesen immer in Beziehung zueinander stehen, sind Beziehungen die Grundform des menschlichen Zusammenlebens. Komplexere Beziehungen werden dann aufgrund einer gewissen zugrundeliegenden Regelmäßigkeit als Systeme betrachtet.

In Abhängigkeit vom Systeminhalt lassen sich vier Systembereiche denken:

- Personaler Bereich wie Familie und Freundschaften
- Spirituell-religiöser Bereich
- Kultureller Bereich
- Wirtschaftsbereich

In jedem dieser Bereiche spielt die Frage von Vertrauen und Verantwortung eine zentrale Rolle.

Zentral für den Bereich des Wirtschaftens ist die Schaffung von Werten – auf diesen Zusammenhang weist Peter Ulrich ausführlich in seinen neuesten Veröffentlichungen hin. Das wird vor allem dadurch deutlich, dass man unternehmerische Leistung durch ihre Wertschöpfung charakterisiert. Interessanterweise geht es also bereits heute auf der Führungsebene der Unternehmen schon um Werte, weil die Wertschöpfung im Zentrum des Handelns steht. Der Begriff des Wertes bzw. der Werte, die für die Unternehmenskultur von zentraler Bedeutung sind, ist demnach bereits eingeführt. Jedoch wird mit dem Begriff der Wertschöpfung zumeist eine rechnerisch quantifizierbare Größe gemeint, die sowohl betriebswirtschaftlich als auch volkswirtschaftlich eine große Rolle spielt. Allerdings verweist die Einbeziehung des Begriffs der Werte auf ihre grundlegende Bedeutung im menschlichen Lebenszusammenhang, die vor allem aus qualitativen und ethischen Gesichtspunkten bedeutsam ist.

Wertschöpfung heißt dann nämlich auch, Werte zu schaffen für den Menschen im Hinblick auf dessen Lebensqualität. Denkt man das Prinzip der Wertschöpfung als Schaffen der Werte für Menschen zu Ende, dann ist das Maß des Wirtschaftens seine Lebensdienlichkeit und sie ist in den Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns zu stellen. Lebensdienlichkeit bedeutet, dem Leben des Menschen, seinem Überleben und seiner Lebensgestaltung dienlich zu sein.

Wirtschaften ist also nicht Selbstzweck (auch wenn uns das in unserer heutigen Zeit gern von Vertretern der Wirtschaft vermittelt wird), sondern ist Mittel zum Zweck.

Der Zweck des Wirtschaftens ist der des Lebens oder auch Überlebens. Als der vordringlichste Zweck des Wirtschaftens gilt dann die Schaffung von allgemeinen Lebensgrundlagen durch die Produktion des zum Leben Notwendigen. Hierzu gehören im Wesentlichen die Abdeckung der menschlichen Grundbedürfnisse wie Nahrung, Kleidung, Gesundheit und ein Aufenthaltsort, also eine Grundversorgung mit „Lebensmitteln“.

Ob unser Wirtschaftssystem *nur* Lebensdienliches produzieren soll-

te, kann hier nicht erörtert werden. Neben der daraus entstehenden wachsenden und kritisierbaren Konsumorientierung hat das heutige große Angebot an Gütern und Dienstleistungen auch positive Effekte. Denn im Entdecken immer neuer Bedürfnisse liegt auch ein Teil des technischen Fortschritts begründet, der letztlich die Verbesserung der Lebensbedingungen der gesamten Weltbevölkerung zum Ziel hat. Eine weitergehende Diskussion wäre sicherlich interessant, führt hier jedoch zu weit weg vom eigentlichen Kern dieses Themas.

Die Frage nach dem Sinn des Wirtschaftens lässt sich also mit der Schaffung lebenserhaltender und -dienlicher Werte beantworten. Eine Frage von genauso entscheidender Bedeutung, die auch mit Vertrauen und Verantwortung in enger Berührung steht, ist, für wen diese Werte zu schaffen sind. Damit geht es um die Frage der Legitimität der Werte², um die Vertretbarkeit der geschaffenen Werte in der Wirtschaft und damit auch um ihre Begründbarkeit. Da wir in einer Welt der sozialen Zusammenhänge leben, ist im Zusammenleben mit anderen immer auch die Notwendigkeit verbunden, vor der Gesellschaft, vor den anderen, mit denen wir zusammenleben, diese Begründung vornehmen zu können. Die Entscheidung darüber, ob Wirtschaften seine Funktion erfüllt, lässt sich daher erst in der Begründung der geschaffenen Werte für die Menschen beurteilen.

Welche Möglichkeiten der Begründung gibt es? Vernunft oder Nützlichkeit sind eine Möglichkeit. Eine zweite liegt in der Letztbegründung eines gläubigen Menschen, der Gott als Begründung versteht. In der Moderne wird die Begründung eher in der Bewertung einer relativen Funktionalität gesucht. Diese wird in einem gemeinsamen Diskurs entwickelt und dann für legitim befunden. Alle drei Instanzen (Vernunft/Nützlichkeit, Gott, Diskurs) spielen bei der Wahrnehmung der Verantwortung eine Rolle.

Jedem ist klar: Mittel und Zweck dürfen nicht vertauscht werden – schon bei Augustinus handelt es sich um eine große Sünde, weil sie auf Selbstbezogenheit hinweist. Der Zweck des Wirtschaftens ist es, zur Lebensdienlichkeit des Menschen beizutragen. Die Unternehmen wirtschaften, um uns Menschen mit dem Lebensnotwendigen

zu versorgen. Gern wird jedoch behauptet, Unternehmen seien dazu da, Gewinn zu machen, oder der Sinn des Wirtschaftens liege im Erzielen von Gewinn. Aber genau das hieße, das Mittel mit dem Zweck zu verwechseln. Die Unternehmen sind zur Lebensdienlichkeit des Menschen da, der Gewinn ist ein Mittel, diese Lebensdienlichkeit auf breitere Füße zu stellen, z.B. etwas in besserer Qualität oder in mehr Varianten zu produzieren.

Ob Wirtschaften sinn- und damit auch zweckvoll erfolgt, lässt sich nicht immer leicht beurteilen. Entscheidend für erfolgreiches Wirtschaften ist sicherlich auch, ob der gemeinsame Prozess gelingt, denn die meisten Güter und Dienstleistungen werden heute nicht von einer einzelnen Person erstellt, sondern in Gemeinschaften. Bereits die Wurzel des Wortes Wirtschaften, „competere“, weist darauf hin: „Zusammen etwas zu erreichen versuchen, zusammen kommen, sich schicken, passen, gemäß sein“. Auch Kompetenz (und damit Fähigkeit) und Wettbewerb, neudeutsch Competition, gehen auf diese Wurzel zurück.

Ein Unternehmen ist demnach eine Gemeinschaft von Menschen, die gemeinsam versuchen, etwas (das produzierte Gut, die angebotene Dienstleistung) zu erstellen bzw. zu erreichen.

Das Ziel von Führung oder von Management ist es, diesen Prozess der gemeinsamen Erstellung zu gestalten, zu koordinieren und zu steuern. Damit ist der Sinn des Führens grob umrissen: Führung kann in einer Gemeinschaft nur funktionieren, wenn sie die Grundregeln von Vertrauen und Verantwortung beherzigt.

4. Verantwortung

Verantwortung ist eines der Grundprinzipien zwischenmenschlicher Beziehungen. Wir können sogar noch weiter gehen und sagen, ohne Verantwortung wäre weder Wirtschaften noch unternehmerisches Handeln möglich.

Organisationen und Unternehmen entstehen erst durch die Übertragung von Verantwortung. Der Unternehmenseigner überträgt jedem Mitarbeiter im Unternehmen einen Teil der Verantwortung

zur Erstellung des Gesamtprodukts. Würde es diese Übertragung von Verantwortung nicht geben, so müsste jeder Inhaber alle Arbeitsschritte selber durchführen, das Prinzip der Arbeitsteilung ist ohne Verantwortungsübertragung nicht denkbar. Dies gilt natürlich und vor allem auch für Führungsaufgaben.

Übertragung von Verantwortung bedeutet im nächsten Schritt, verantwortlich zu sein für den eigenen Aufgabenbereich, den Arbeitsbereich, für die eigenen Handlungen und Entscheidungen.

In diesem Zusammenhang spricht man daher häufig auch von Aufgabenverantwortung. Wer eine Aufgabe übernommen hat, ist für ihre Erfüllung verantwortlich, da zumeist eine Art von Vertrag dahinter steht, handelt es sich um eine Verknüpfung von Selbstverpflichtung und Zuschreibung.

Verantwortungsvolle Aufgaben erfordern im allgemeinen Sprachgebrauch noch dazu eine über das Maß der allgemeinen Pflichterfüllung hinausgehende Wahrnehmung eines Handlungsspielraums (aufgrund der Komplexität der jeweiligen Situation). Hier kommt dann das Vertrauen ins Spiel, denn die Zuschreibung der Verantwortung ist auch mit dem Vertrauen in diese Person und ihre spezifische Leistungsfähigkeit und Kompetenz verbunden.

Heute bedeuten verantwortungsvolle Aufgaben auch die Möglichkeit, weitreichende und nur schwer überschaubare Handlungsketten in Gang zu setzen. Insbesondere wenn es um das Zusammenwirken von Menschen in den Handlungsketten bzw. in stark arbeitsteiligen Systemen geht, ist Vertrauen in diese Form etablierter Zusammenhänge notwendig. Auch hier zeigt sich wieder die unmittelbare Abhängigkeit der Verantwortung von Vertrauen.

Was verbirgt sich nun hinter dem Begriff der Verantwortung und wie läßt er sich besser verstehen?

Sprachgeschichtlich stammt der Begriff davon ab, „vor Gericht antworten zu müssen, eine Frage zu beantworten, verstärktes Antworten“, d.h. also Antwort zu geben auf die Frage des „Warum hast du das getan oder gesagt?“ Sich gegenüber etwas oder jemandem zu verantworten bedeutet daher auch, Rede und Antwort zu stehen. Das weist auf eine Instanz hin, gegenüber der man sich zu verantworten hat, wobei diese Instanz eine Person, eine Organisation oder

aber auch eine innere Instanz wie das Gewissen sein kann. Bei Verantwortung handelt es sich demnach um ein dreidimensionales Konzept:

- Jemand ist der Inhaber oder Träger der Verantwortung
- Er verantwortet sein Handeln mit dessen inneren und äußeren Folgen
- Er hat es gegenüber einer inneren und/oder äußeren Instanz zu verantworten, d.h. es gibt jemanden oder etwas, das die Verantwortung überträgt.

Diese Dreidimensionalität wird uns im Verlauf der praktischen Anwendung des Verantwortungsmanagements noch einmal beschäftigen.

Voraussetzung für Verantwortung sind jedoch erst einmal Handlungsspielräume. Erst wenn ich mich zwischen verschiedenen Handlungsalternativen entscheiden kann, kann ich auch Verantwortung für meine Entscheidung oder mein Handeln übernehmen. Erzwungene bzw. alternativlose Handlung macht Verantwortungsübernahme sinnlos.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass jeder im Rahmen seines eigenen Handlungsspielraums für sich und seine Handlungen verantwortlich ist und damit Rede und Antwort stehen muss für das, was er getan oder unterlassen hat.

In der theoretischen Diskussion bewegt sich Verantwortung auf einem Kontinuum zwischen philosophischer Verantwortung, die vor allem über Freiheit und die moralische Verpflichtung nachdenkt, und der juristischen Verantwortung, die Kategorien von Schuld, Verursachung und Schadensersatz untersucht, also grob gesagt bewegt sie sich zwischen (innerer) Selbstverpflichtung und Zuschreibung von außen.

Die Größe der übernommenen Verantwortung lässt sich anhand zweier Dimensionen beurteilen: der Umfang des Handlungsspielraums und die Wahrscheinlichkeit möglicher Handlungsfolgen bzw. deren Bewertung. Je größer der Handlungsspielraum, je schwieriger die Entscheidung also zwischen unterschiedlichen

Alternativen oder je schwerer die Handlungsfolgen aufgrund der Unübersichtlichkeit einschätzbar sind, um so höher ist der Preis der Verantwortungsübernahme auf dem Verantwortungsmarkt. In der Realität der Wirtschaft haben verantwortungsvollere Aufgaben daher auch einen höheren Preis bzw. die Verantwortungsträger beziehen auch ein höheres Gehalt.

In unternehmerischen Zusammenhängen ist es jedoch häufig nicht nur ein Einzelner, der entscheidet, eigentlich trifft das System oder die Organisation die Handlungswahl. Denn auch wenn der Einzelne aufgrund seines eigenen Gewissens entscheiden könnte, so nutzt er die Organisation als Rechtfertigung. Er will die organisatorischen Rahmenbedingungen oder die eingespielten Handlungsketten nicht stören, weil er damit noch ungünstigere Folgen für das System befürchtet und handelt deswegen system- oder auch organisationskonform, ohne sein eigenes Gewissen zu befragen. Sogenannte Systemzwänge, denen man sich selbst untergeordnet hat, werden dann als Begründung angegeben.

Die Frage des „Wie soll ich handeln oder was soll ich tun?“ wird in der Philosophie im Rahmen der Moralphilosophie noch tiefer gehend gestellt, indem gefragt wird „Was ist wahr? Was ist richtig? Was ist gut?“. In den verschiedenen geistigen Epochen hat man darauf unterschiedliche Antworten bzw. Antwortregeln entwickelt, die dabei helfen, den Verantwortungsbegriff für die Praxis noch differenzierter zu betrachten.

Am anschaulichsten für unternehmerische Entscheidungen und Handlungen ist die auf Max Weber zurückgehende Differenzierung in Verantwortungs- und Gesinnungsethik.³

In der Verantwortungsethik stehen die Handlungsfolgen im Zentrum der Überlegung, während in der Gesinnungsethik die Gesinnung, also die Intention oder der gute Wille über die moralische Qualität einer Handlung entscheiden. Diese Dichotomie ist erst im 19. Jahrhundert entstanden und deutet darauf hin, dass es dieses Spannungsverhältnis früher nicht gab, sondern erst durch Zunahme der Komplexität entstand, welche die Unterscheidung zwischen Pflichtenorientierung und Handlungsorientierung notwendig machte. Neuere Diskurse der Ethik gehen daher von einer

grundsätzlichen Konflikthaftigkeit des menschlichen Handelns aus, in dem Pflichtenkollisionen und Güterabwägungen eher zum Normalfall gehören.

Während man sich in der Vergangenheit häufig in der theoretischen Diskussion auf eine der beiden Richtungen festzulegen hatte, geht es in der Praxis nicht so sehr darum, sich für den einen oder anderen Weg zu entscheiden. Denn erst wenn die Idee meines Handelns *und* die Folgen meines Handelns positiv zu bewerten sind, also erst wenn Mittel *und* Ziel stimmen, dann kann ich von verantwortetem Handeln sprechen.

Heute geht man daher auch in der theoretischen Diskussion verstärkt dazu über, beide Ansätze zu verknüpfen. Alternativ zu dieser Verknüpfung – sozusagen als resignative Gegenbewegung und sogenannte „Antitheorie“ – wird behauptet, es gäbe keine einheitliche Theorie moralisch richtigen Verhaltens, notwendig seien stattdessen jeweils situative Entscheidungen. Das erinnert an die situativen Führungskonzepte, bei denen erlaubt ist, was angeblich gerade passt oder was man gut begründen kann – eine gewisse Beliebigkeit und Oberflächlichkeit lassen sich dann allerdings nicht ausschließen.

Unternehmerische Entscheidungen von Führungskräften werden aber nicht nur vor dem Hintergrund von Mittel und Ziel gefällt, sondern es fließt auch immer die Persönlichkeit des Entscheiders bzw. Handelnden mit hinein. Jeder Entscheider folgt dabei individuellen Rollenvorstellungen, die auch von der Idealvorstellung der eigenen Person geprägt sind. Dieses persönliche Rollenverständnis findet seine ethische Entsprechung bei den Tugendethiken. Auch Rupert Lay propagiert in seinem Führungsverständnis die Bedeutung individueller Tugenden, die – orientiert man sich an ihnen – aus einer Führungskraft oder Führungsperson eine Führungspersönlichkeit werden lassen.

Bei der Frage unternehmerischer Verantwortung geht es also sowohl um die Rechtfertigung eingesetzter Mittel zu einem zu rechtfertigenden Ziel als auch um die individuelle Idealvorstellung des eigenen Verhaltens.

Selbstverwirklichung wird häufig gleichgesetzt mit dem Streben

nach der Verwirklichung einer Idealvorstellung. Die Tugenden weisen den Menschen den Weg zur Selbstverwirklichung in einem sittlichen Sinn. Die Tugend⁴ entspringt der Idee der menschlichen Selbsterziehung zu einer menschlich vortrefflichen Persönlichkeit. Es geht dabei um eine Lebenshaltung, die beständig und fortlaufend zu üben ist, die das sittlich Gute will. Der Mensch soll sich nicht von Zufällen und Zwängen bewegen lassen und er soll nicht Spielball seiner Triebe und Rollenerwartungen sein, sondern kritisch aus einer inneren Notwendigkeit und Freiheit heraus sich und seine sozialen Rahmenbedingungen hinterfragen, um ein verantwortetes Leben zu führen.

Tugenden sind Haltungen, die durch Handlungen erkennbar werden.⁵ In der Tugendlehre des Aristoteles geht es vor allem um soziale Tugenden, die die Art betreffen, wie wir uns zu Anderen zu verhalten haben. Für Aristoteles ist die Ausgewogenheit, der Balance-Akt entscheidend. In der Beziehung zu anderen geht es um eine Art von „Balance-Akt zwischen dem Verlieren des Bezugs (zu dem anderen) und dem sich selbst Verlieren, zwischen Autonomie und Bezogenheit“ (E. Tugendhat). Alle Tugenden sind in diesem Sinn auszubalancieren.

Aristoteles unterscheidet zwischen theoretischen (dianoetischen) und praktischen (ethischen) Tugenden. Die theoretischen Tugenden werden unterschieden vor dem Hintergrund von Veränderlichkeit bzw. Unveränderlichkeit durch menschliches Handeln: Veränderlich sind Kunst und Klugheit, unveränderlich sind Intellekt der Prinzipien, Wissenschaft und Weisheit.

Auch die praktischen Tugenden werden unterschieden nach allgemeinen Tugenden wie Tapferkeit und Mäßigkeit, nach dem Umgang mit Besitz und Geld wie Freigebigkeit und Hochherzigkeit, nach Umgang mit Ansehen und Ehre, wie Hochsinn, gesunder Ehrgeiz, Sanftmut, nach Kommunikation mit anderen wie Wahrhaftigkeit, Artigkeit, Freundlichkeit und die Gerechtigkeit als Tugend im politischen Leben.

Das kritische Hinterfragen des sozialverträglichen Umgangs miteinander, das bei den aristotelischen Tugenden im Mittelpunkt steht, ist auch charakteristisch für die platonischen Primärtugenden,

während die sogenannten Sekundärtugenden wie Fleiß, Gehorsam, Treue, Pünktlichkeit etc. eher als unkritisch bezeichnet werden können. In den Sekundärtugenden finden sich daher vor allem internalisierte soziale Standards, die das Individuum für das jeweilige soziale System passend machen und es funktional sein lassen. Die platonischen Tugenden sind unter dem Begriff der Kardinaltugenden bekannt:

- Weisheit
- Tapferkeit
- Gerechtigkeit
- Besonnenheit.

Der Begriff der Kardinaltugend leitet sich aus dem lat. *Cardo* = Türangel, Hauptpunkt ab und bedeutet, dass alle anderen sittlichen Tugenden praktisch unterhalb ihrer aufgehängt werden können. Diese vier Kardinaltugenden stecken sozusagen das Feld der Tugenden ab.

Dem stehen zwei Lasterarten, nämlich der Hochmut (als Abkehr vom Willen Gottes) und die Habsucht (als ungeordnetes Begehren nach endlichen Gütern) entgegen, die sich in sieben Hauptlaster unterteilen lassen (Eitelkeit, Völlerei, Unzucht, Geiz, Trägheit des Geistes, Neid, Zorn).

Man mag zwar den Begriff des Lasters für veraltet halten, aber sicherlich ist ein lasterhaftes Leben dem verantworteten Leben in einer sozialen Gemeinschaft nur schwer zuträglich, widersprechen doch die Laster den Kardinaltugenden und machen deren Einhaltung unmöglich.

Rupert Lay nennt als Tugenden von zentraler Bedeutung: Betroffenheit (in dem Sinne, dass ich aufgefordert bin zu handeln), Gerechtigkeit (als der Wille, einem jeden sein Recht zuteil werden zu lassen) und Verantwortungsbewusstsein. Diese stellen auch eine Disposition für biophiles Handeln insbesondere von Führungskräften und Managern dar. Als Primärtugenden bezeichnet er Zivilcourage, Mut zum Ungehorsam, Toleranz und Konfliktfähigkeit.

5. Vertrauen

Was ist mit Vertrauen gemeint und warum spielt Vertrauen eine so entscheidende Rolle bei der Übernahme von Verantwortung? Erst wenn wir uns diesem Begriff von seinen möglichen Inhalten, seiner Bedeutung und seiner Funktion her genähert haben ist es möglich zu verstehen, wie schwierig Vertrauen herzustellen ist und wie leicht es wieder verschwindet.

Vertrauen ist ein extrem komplexer Begriff, der häufig in der Umgangssprache verwendet, aber wohl selten in seine Bedeutungsbestandteile zerlegt wird.

Gambetta definiert Vertrauen folgendermaßen: „Vertrauen (oder entsprechend Misstrauen) ist ein bestimmter Grad der subjektiven Wahrscheinlichkeit, mit der ein Akteur annimmt, dass eine bestimmte Handlung durch einen anderen Akteur oder eine Gruppe von Akteuren ausgeführt wird, und zwar sowohl bevor er eine solche Handlung beobachten konnte (oder unabhängig von seiner Fähigkeit, sie jemals beobachten zu können) als auch in einem Kontext, in dem sie Auswirkungen auf seine eigenen Handlungen hat.“

Aus dieser Definition lassen sich eine Reihe von Aspekten ableiten, die Vertrauen ausmachen:

- Ungewissheit: Es besteht eine Unsicherheit bezüglich des Handelns des Anderen
- Risiko: Die eine Handlung hängt von der Handlung des Anderen ab, durch Nicht-Kooperation würde ein Schaden entstehen
- Kontrollmangel: Die Handlung des Anderen ist nicht unmittelbar einschränkbar oder kontrollierbar
- Auf Zukunft gerichtet: Vertrauen bezieht sich auf zukünftige Handlungen
- Zirkularität: Bereits vorhandenes Vertrauen in den Anderen beeinflusst die aktuelle Bewertung der Person des Anderen, die Entscheidungssituation, die Einschätzung der Handlungsfolgen und auch die dem Anderen unterstellte Handlungsmotivation
- Kulturelle Dimension: In verschiedenen kulturellen Kontexten wird Vertrauen und Vertrauensbruch unterschiedlich bewertet
- Moralische Dimension: Vertrauen erzeugt eine Verpflichtung und damit Reziprozität, es zeigt Verletzbarkeit bezüglich nicht

erwarteter schlechter Absicht; Treue und Gewissenhaftigkeit spielen eine Rolle

- Entstehung: Vertrauen benötigt Zeit zu seiner Entstehung.

Lassen wir nun ein paar Experten zu Wort kommen, welche Bedeutung Vertrauen in der Welt der Wirtschaft hat:

Baier: „Dabei ist es doch ziemlich offensichtlich, dass jede kooperative Tätigkeit, auch die Arbeitsteilung, von den kooperierenden Parteien ein Vertrauen darauf verlangt, dass die jeweils anderen ihren Anteil leisten.“

Sloterdijk: „Die Gesellschaft der Zukunft ist zu Vertrauen verpflichtet.“

Arrow: „Jede kommerzielle Transaktion enthält ein Element des Vertrauens.“

Fukuyama: „Wohlfahrt und Wettbewerbsfähigkeit einer Nation werden durch das Maß an Vertrauen in einer Gesellschaft bestimmt.“

Endress: „Vertrauen ist die Bedingung des Erhaltes oder der Konsolidierung von professionellen Kooperationsbeziehungen und institutionellen Arrangements.“

Diese Zitate machen deutlich, dass verantwortliches und verantwortbares Handeln nur auf der Basis von Vertrauen möglich ist.

Vertrauen erfüllt also eine Reihe verschiedenster Funktionen in der arbeitsteiligen Welt des Wirtschaftens.

Jede kommerzielle Transaktion ist ein Tauschgeschäft und zumeist ein Zug-um-Zug-Geschäft, das ohne Vertrauen nicht zu realisieren wäre. Damit ermöglicht Vertrauen auch eine gewisse Schnelligkeit des Tauschens. Und es führt zur Einsparung möglicher Transaktionskosten, die aufgrund von Vertragspartnerwechsel und Reibungsverlusten entstehen könnten.

Erfolgreiche Führung bedeutet, dass sich Mitarbeiter führen lassen und sich daher der Führungskraft anvertrauen. Und Mitarbeiter, denen vertraut wird, nutzen ihre Handlungsspielräume eher zum Wohle des Unternehmens.

Für die Funktionsweise flexibler, offener Systeme wie Outsourcing, Franchising oder auch strategische Allianzen ist Vertrauen eine notwendige Bedingung.

Geht man davon aus, Unternehmen seien kooperierende Gemeinschaften von Menschen, die im Sinne eines sinnvollen Wirtschaftens gemeinsam lebensdienliche Produkte herstellen – und wer wollte dieser Aussage wirklich widersprechen –, dann funktionierten sie nur auf der Basis vertrauensvoller Beziehungen und verantworteter Handlungen.

6. Anspruchsgruppen

Wir haben schon häufiger darüber gesprochen, dass Unternehmen soziale Systeme oder auch Gemeinschaften sind, die aus verschiedenen Mitgliedern bestehen. Die Frage, die sich dann stellt, lautet, wer denn nun konkret die Mitglieder dieser Unternehmensgemeinschaft sind. Es geht also darum, eine Grenze zu ziehen zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern. Diese Grenzziehung erweist sich vor dem Hintergrund der Betrachtung von Organisationen als offene sozio-technische Systeme insofern als problematisch, als eine Abgrenzung von Organisation oder Unternehmen und Umwelt nicht eindeutig ist. Jedes sozio-technische System, d.h. jedes Unternehmen muss, um zu überleben, mit seiner Umwelt interagieren. Die Systemumwelt spielt demnach eine entscheidende Rolle für das Fortbestehen des Systems Unternehmen. Die Trennung von System und Systemmitgliedern und systemrelevanter Umwelt, einer Umwelt also, die die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst, erfolgt in der Regel anhand der Aufgabenumwelt⁶, es wird nach Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Verwaltung unterschieden.

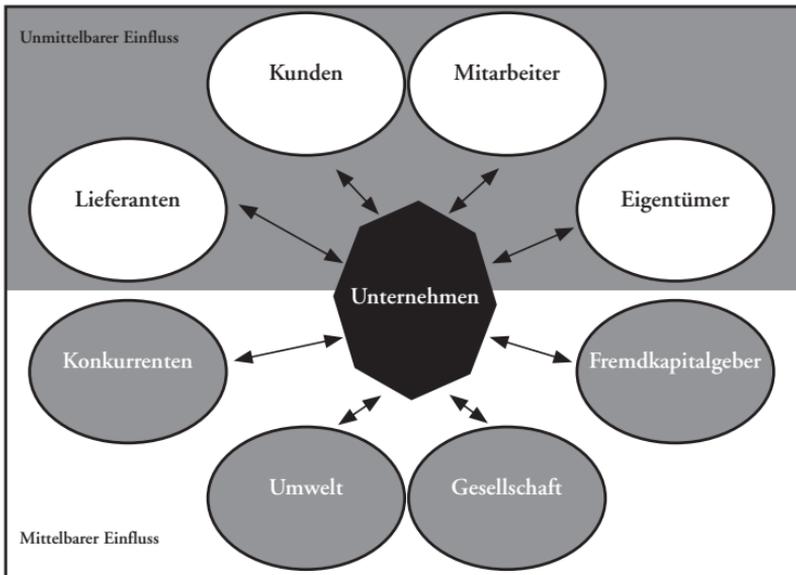
Die Systemperspektive hat den Vorteil, das Unternehmen und seine verschiedenen Untersysteme als Bestandteil eines Netzes oder Netzwerks sichtbar zu machen, indem diese in Beziehung zueinander stehen und stehen müssen.

In neuer Zeit wird für die Teilnehmer an dem Unternehmenssystem

und seinem relevanten Umweltsystem der Begriff der Stakeholder (bzw. Anspruchsgruppe) verwendet, der aus der Analogie der Shareholder oder auch Stockholder in den 60er Jahren am Stanford Research Institute entstand.

Jeder Stakeholder steht in einer Beziehung zu dem Unternehmen. Wesentliches Merkmal der Stakeholder ist die Möglichkeit der wechselseitigen Beeinflussung der eigenen Zielerreichung mit der des Unternehmens.

Ich unterscheide hier zwischen einer Ebene des unmittelbaren und des mittelbaren Einflusses.

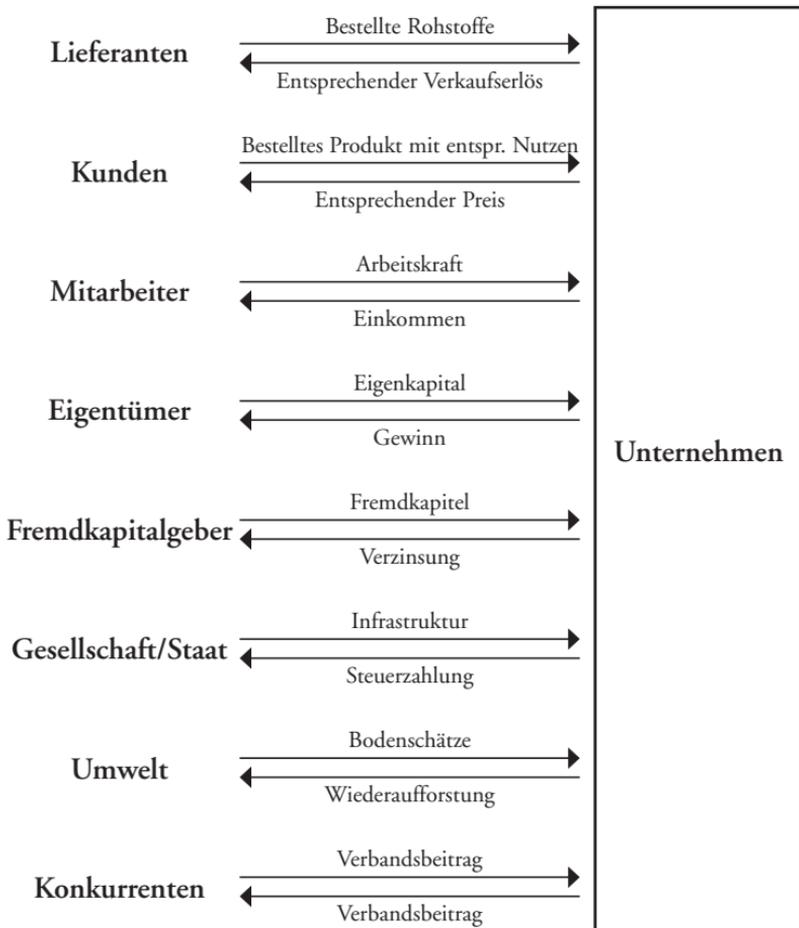


© Claudia Nagel

Die Beziehungen der Stakeholder zum Unternehmen können als ein Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen verstanden werden. Diese Anreiz-Beitragstheorie stammt bereits aus den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts, wurde aber erst in den 60er Jahren von Cyert und March aufgegriffen und ausformuliert.

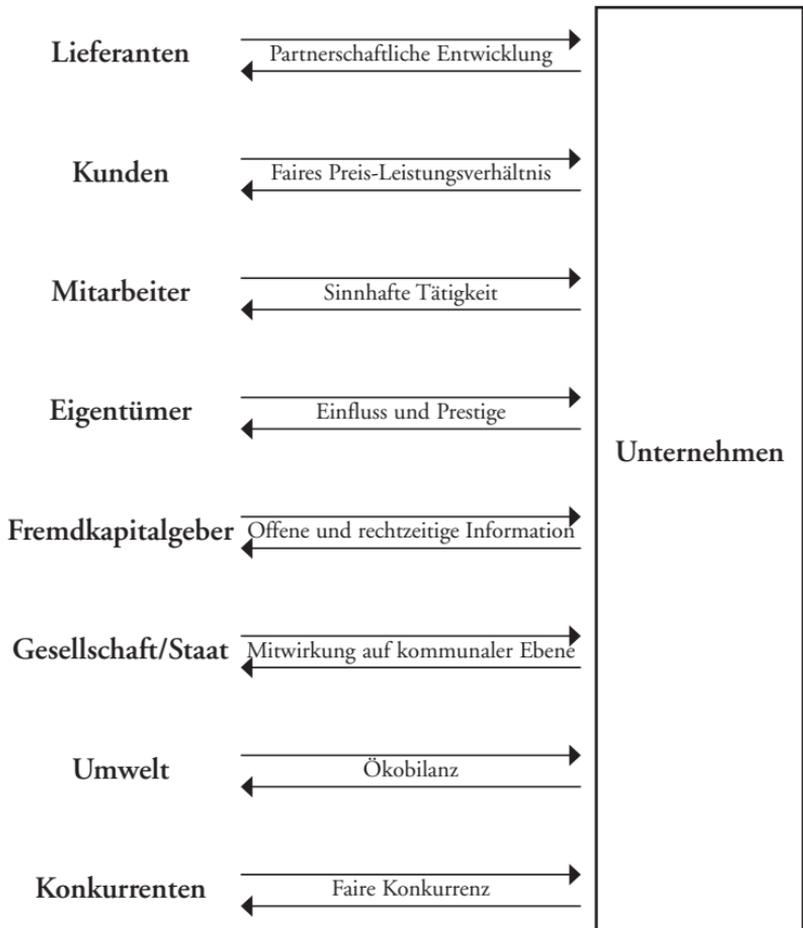
Die Organisationsteilnehmer entscheiden sich nach dieser Theorie zwischen den verschiedenen Handlungsmöglichkeiten, nämlich zwischen Teilnahme, Leistungsbeitrag erbringen oder Verlassen der Organisation. Grundsätzlich wird von dem einzelnen Organisationsteilnehmer ein Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen angestrebt. Wenn die ihm gebotenen materiellen (z.B. Gehalt) oder immateriellen (z.B. Anerkennung) Anreize größer oder gleich seinem eigenen Beitrag sind, wird er seinen Beitrag (z.B. Arbeitsleistung) zum System erbringen. Sowohl Anreize als auch Beiträge werden in subjektiven Nutzenkategorien gemessen, was die in der Realität auftretenden verschiedenen Bewertungen gleicher Anreize durch unterschiedliche Personen abbildet. Zufriedenheit des Organisationsteilnehmers entsteht also genau dann, wenn der Nutzen aus den erhaltenen Anreizen für ihn mindestens so groß ist wie sein geleisteter Beitrag. Erst wenn seine Zufriedenheit unter einen bestimmten Punkt sinkt (sogenannter „zero point of satisfaction scale“), der individuell sehr unterschiedlich sein dürfte, stellt er seine Teilnahme und seinen Beitrag in Frage. Eigene Beiträge beinhalten daher die Möglichkeit der Systemsanktionierung, während anhand der erhaltenen Anreize die Effizienz des Systems beurteilt wird. Der Vorteil dieser Theorie liegt in einer anschaulichen Sichtbarmachung der verschiedensten Beziehungen zwischen Unternehmensteilnehmern und Unternehmen und ermöglicht so die Analyse von Handlungsfeldern, um zu der systemstabilisierenden Zufriedenheit der einzelnen Anspruchsgruppen zu gelangen.

Das Ziel eines Unternehmens sollte es ja nun sein, mit seinen Stakeholdern in zufriedenstellenden Beziehungen zu stehen, da diese optimalerweise einen positiven Beitrag zum Fortbestand des Unternehmens leisten. Wären diese Beziehungen durch Unzufriedenheit geprägt, könnten die Stakeholder entweder Sanktionsmöglichkeiten nutzen oder das System verlassen.



Der Unterschied zwischen Rechten und Ansprüchen liegt darin, dass bei Rechten die Legitimität durch vertragliche Regelungen aufgrund des Vertragsverhältnisses als nachgewiesen gilt, während bei Ansprüchen und Erwartungen ihre Berechtigung noch zu prüfen ist.

Berechtigte Ansprüche, die nicht vertraglich geregelt sind, können aus Sicht der Anspruchsgruppen⁷ beispielsweise folgendermaßen aussehen:



Selbstverständlich sind auch die Ansprüche des Unternehmens an sich selbst von Bedeutung:

- Betriebswirtschaftliche Wertschöpfung
- Gewinnerzielung (als Mittel zum Zweck)
- Fortbestand (als Mittel zum Zweck)
- Wachstum (als Mittel zum Zweck).

Da berechnete Ansprüche die moralische Verpflichtung aller anderen auf Beachtung begründen (P. Ulrich), ist es die Aufgabe

des Unternehmens, die Ansprüche auf ihre Berechtigung hin zu prüfen und sich um die Erfüllung dieser Ansprüche zu bemühen. Das Unternehmen kann dann natürlich auch zu der Entscheidung gelangen, dass einzelne Ansprüche zwar nicht berechtigt sind, es aber trotzdem, z.B. aus Reputationsgründen, bereit ist, sich der Erfüllung dieser Ansprüche zu stellen.

Zu den Ansprüchen kann auch gehören, dass externe Effekte, d.h. Kosten, die bei Stakeholdern durch den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens entstehen, vom Unternehmen zu tragen sind.

Der Kern des hier vorgestellten Vertrauens- und Verantwortungsmanagements liegt in der Prüfung der pluralistischen Ansprüche an die unternehmerische Wertschöpfung durch das Unternehmen und in einer verantworteten Gestaltung der Beziehung zu den unternehmensrelevanten Stakeholdern.

Hier geht es also nicht um die Gestaltung einer vermeintlich „optimalen Beziehung“, die eventuell Fragen der Gerechtigkeit, Macht und einseitigen Vorteilssuche unberücksichtigt lassen würde, sondern um verantwortete Beziehungsgestaltung, die sich über Begründbarkeit, Legitimität und Zumutbarkeit der Ansprüche und ihrer Umsetzung für beide „Beziehungspartner“ definiert. Das bedeutet auch und vor allem, jeden Stakeholder nicht nur als Mittel zum Zweck, sondern als Zweck an sich zu definieren und zu behandeln, eine Forderung, die Rupert Lay in seinem Führungskonzept an Manager und ihre Beziehung zu Mitarbeitern schon lange stellt und die auf Kants zweiten kategorischen Imperativ – auch Hauptsatz der Ethik genannt – zurückzuführen ist: „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person als auch in jedem Anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“

Für die Umsetzung dieses Konzeptes habe ich ein pragmatisches 10-Punkte-Programm entwickelt, das im Folgenden ausführlich dargestellt wird.

Teil B – Ein 10-Punkte-Programm

Einleitung

Dieses 10-Punkte-Programm für eine verantwortungsbewusste Unternehmenssteuerung wurde aus der Praxis für die Praxis entwickelt. Es gibt dem Unternehmer und der Führungskraft einen Handlungsleitfaden, der die Einführung, Überprüfung und/oder Anpassung einer verantworteten Unternehmenssteuerung ermöglicht.

Dieses 10-Punkte-Programm setzt sich wie folgt zusammen:

1. Definition des Unternehmenszwecks
2. Analyse der Anspruchsgruppen
3. Analyse der unternehmenseigenen Ansprüche
4. Analyse der Stakeholder-Ansprüche
5. Festlegung von Spielregeln für die Gestaltung der Beziehung
6. Gestaltung der Beziehungen
7. Konfliktbehandlung
8. Aktionsprogramm
9. Umsetzung und Kommunikation
10. Erfolg und Weiterentwicklung

Einige Anmerkungen vorweg sind vielleicht hilfreich:

Die einzelnen Schritte bauen zwar sachlogisch aufeinander auf. In welchem Umfang und in welcher Tiefe die einzelnen Bearbeitungsschritte von dem jeweiligen Unternehmen abzuarbeiten sind, entscheidet sich allerdings in Abhängigkeit von den bereits vom Unternehmen in der Vergangenheit geleisteten Vorarbeiten. Außerdem ist die Reihenfolge der Schritte nicht zwingend, denn die Schritte 1-5 können auch in einer etwas anderen Reihenfolge ablaufen. Die Schritte 5-10 bauen allerdings in jedem Fall auf den Ergebnissen der Schritte 1-5 auf.

Obwohl in diesem Teil der praktischen Umsetzbarkeit der Vorrang gegeben wird, sind einzelne theoretische Diskussionen nicht ganz zu vermeiden. Sie dienen dann vor allem der Erläuterung der Methodenwahl.

Die oberste Zielsetzung, an der sich dieses Konzept orientiert, lautet

zusammengefasst:

Ein Unternehmen lebt in einem Beziehungsnetz zu seinen Stakeholdern, die durch mehr oder weniger legitime Ansprüche charakterisiert sind. Zur Erfüllung seiner Wertschöpfungsaufgabe sind diese Beziehungen verantwortet und im gegenseitigen Vertrauen aufeinander zu gestalten.

Ein derartig umfangreicher Entwicklungsprozess eines Verantwortungsmanagements funktioniert grundsätzlich nicht ohne die maximale Beteiligung des unternehmenseigenen Managements.⁸ Gern greift man zwar in ähnlichen Diskussionen oder Projekten auf Stabsabteilungen, Kommunikationsexperten oder PR-Strategen zurück, aber hier soll verantwortetes unternehmerisches Entscheiden und Handeln selbst im Mittelpunkt stehen. Die entscheidenden und handelnden Personen sind das obere und mittlere Management. Sie müssen daher zwingend in den Prozess eingebunden sein, ansonsten fehlt ihnen die Entwicklung der eigenen Diskurs- und Argumentationsfähigkeit, die für verantwortete individuelle Entscheidungen Voraussetzung ist.

Die folgenden Abschnitte sind folgendermaßen aufgebaut: Zuerst wird der Inhalt und das Ziel des Schritts erläutert, um dann kurz auf die jeweils geeignete Methode und die sinnvollste Zusammensetzung der Arbeitsgruppe für diesen Prozessschritt einzugehen.

1. Definition des Unternehmenszwecks

Nachdem wir den Sinn des Wirtschaftens und der unternehmerischen Wertschöpfung mit der Schaffung lebensdienlicher Produkte definiert haben, besteht der erste Schritt des Verantwortungsmanagements darin, dass das Unternehmen die Lebensdienlichkeit der Produkte bzw. Dienstleistungen für den Kunden und damit ihren Wert detailliert beschreibt oder gegebenenfalls neu festlegt.

Zu dieser Beschreibung gehören:

- Eine genaue Darstellung der Kundenzielgruppe mit ihren Cha-

rakteristika

- Eine genaue Beschreibung der Qualität der einzelnen Produkte und des USP⁹ für die Kundenzielgruppe
- Geplante Veränderungen und Verbesserungen der Produkte, die noch nicht umgesetzt sind
- Existierende negative Effekte der Produkte oder auch unerfüllte bzw. unerfüllbare Kundenwünsche und -erwartungen vor dem Hintergrund des Wertes und der Lebensdienlichkeit für den Kunden.

Diese Auflistung klingt auf den ersten Blick schlicht, denn in den meisten Unternehmen wird man sich bereits ausführlich mit der Frage beschäftigt haben, welche Produkte¹⁰ für welche Kunden produziert werden sollen. Aber in der Praxis zeigt sich, dass der Begriff der Lebensdienlichkeit intensive Diskussionen entfacht. Und genau diese Diskussionen und Auseinandersetzungen will der Prozess des Verantwortungsmanagements in Gang setzen.

Interessant sind sicherlich vor allem Diskussionen um die Lebensdienlichkeit kritischer Produkte wie Zigaretten, Rüstungsgüter etc. Aber auch alltägliche Produkte sollten nicht nur im Hinblick auf einen – vermeintlichen – Nutzen, sondern vor diesem größeren Begriff der Lebensdienlichkeit untersucht werden.

Ziel dieses ersten Schritts in diesem Prozess ist die grundlegende Sensibilisierung für die Aussage, dass die produzierten Güter und Dienstleistungen ihren Sinn erst durch den Wert erfahren, den sie für den Kunden und seine Bedürfnisbefriedigung haben. Denn ein Wirtschaftsunternehmen ist keine Veranstaltung zum Selbstzweck. Als Methode ist eine an dieses Thema angepasste SWOT-Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats) denkbar. Durch die Stärken- und Schwächen-Analyse werden die guten wie die kritischen Aspekte der Produkte und ihrer Lebensdienlichkeit sichtbar gemacht. Die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken sind bereits in die Zukunft gewandt und durch sie werden Entwicklungswege aufgezeigt, die eine Zunahme der Lebensdienlichkeit zum Ziel haben.

Gerade dieser erste Schritt sollte durch eine hochkarätig besetzte

Arbeitsgruppe erfolgen. Zum einen ist dies wichtig, um die Bedeutung des Prozesses und die Ernsthaftigkeit in der Auseinandersetzung mit Vertrauen und Verantwortung hervorzuheben. Zum anderen ist es das Topmanagement, das die Richtung vorgibt. Also sind als Arbeitsgruppe das Topmanagement und die leitenden Mitarbeiter der Markt- bzw. Produktbereiche einschließlich Marketing und Vertrieb besonders geeignet.

2. Analyse der Stakeholder

Jedes Unternehmen hat seine eigene, individuelle Kombination von Stakeholdern, die eine Rolle spielen. Wichtig sind die Stakeholder, die

- mittelbar oder unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt sind
- Einfluss auf das Unternehmen haben und/oder
- mittelbar oder unmittelbar von dem Unternehmen betroffen sind.

Dazu gehören selbstverständlich auch die Gruppen, die nur ein latentes Einflusspotenzial haben, oder auch Gruppen, die über keine eigene Stimme in der Öffentlichkeit verfügen.

Auf einer abstrakten Ebene unterscheidet man zwischen unmittelbaren und mittelbaren Stakeholdern: Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer gelten als unmittelbare Stakeholder; Fremdkapitalgeber, Konkurrenten, Staat und Gesellschaft wie auch die Umwelt sind mittelbare Stakeholder. Auf dieser Prozessstufe ist jedoch diese Benennung für die Arbeit mit den Stakeholdern zu allgemein, daher sollte sie im Unternehmen sehr viel konkreter erarbeitet werden.

Für diese Analyse ist es wichtig, sich nicht nur auf die Stakeholder zu konzentrieren, mit denen bereits vertragliche Vereinbarungen und Verpflichtungen bestehen, obwohl diese sich durchaus als Ausgangsbasis eignen. Methodisch eine gute Möglichkeit ist es, sich in der Erarbeitung des Stakeholderkreises an der Wertschöpfungskette des Unternehmens entlang zu bewegen und dann dort Schritt für

Schritt Input gebende wie Output empfangende Gruppen herauszufiltern.

Auch der Begriff des Input und Output sollte möglichst breit verstanden werden, es gehören Güter und Dienstleistungen ebenso dazu wie beispielsweise Informationen, steuerliche Abgaben und nicht messbare Effekte. Die Breite und die Offenheit in diesem Analyseschritt, mit der möglicherweise bis dahin noch unbeachtete Anspruchsgruppen entdeckt werden, sind entscheidend für die Wirksamkeit der gesamten Untersuchung.

Für die Workshopgruppe eignet sich eine Zusammensetzung aus dem Management und den jeweiligen in der Wertschöpfungskette angesprochenen Unternehmensbereichen. Auch die Stabsabteilungen, d.h. auch die Bereiche Recht, Steuern, Compliance und Kommunikation sollten sowohl bei der Erarbeitung als auch bei der späteren Analyse vertreten sein.

3. Analyse der unternehmenseigenen Ansprüche

Nachdem wir die einzelnen Stakeholder des Unternehmens benennen können, sind in diesem Schritt die wechselseitigen Ansprüche des Systems Unternehmen - Stakeholder zu analysieren.

Ob nun allerdings zuerst die unternehmenseigenen Ansprüche zu untersuchen sind, um dann zu denen der Stakeholder überzugehen oder umgekehrt, ist nicht entscheidend. Beginnt man mit der Analyse der unternehmenseigenen Ansprüche, so hat dies den Vorteil, die Legitimität der Stakeholder-Ansprüche und deren Grenzen besser beurteilen zu können, weil die eigenen Ansprüche bereits bekannt sind. Außerdem ist es eher möglich, sich in die Ansprüche eines anderen hineinzusetzen, wenn man den Prozess der Anspruchserarbeitung einmal „selbst“ durchlaufen hat.

Der eigentliche Analyseprozess besteht aus zwei großen Teilschritten: Zuerst ist zu fragen, welche Ansprüche das Unternehmen und die Stakeholder jeweils an den anderen haben. Im zweiten Teilschritt müssen diese Ansprüche dann legitimiert und priorisiert werden. Bei Fragen nach der Legitimität und Priorität sind in je-

dem Fall das Gesamtsystem und das Zusammenspiel zwischen allen Organisationsteilnehmern zu untersuchen. Das macht diese beiden Prozessschritte in der Durchführung sehr schwierig, benötigt sehr viel Zeit und so manche Vor- und Rückwärtsschritte.

Die Analyse der Ansprüche erfolgt vor dem Hintergrund des bereits definierten Unternehmenszwecks und seiner lebensdienlichen Wertschöpfung. Dabei sind drei Fragenkomplexe von Bedeutung:

1. Welche weichen Faktoren erwartet das Unternehmen von seinen Stakeholdern?
 - Welche Qualität muss das haben, was das Unternehmen für seinen lebensdienlichen Wertschöpfungsprozess benötigt? Der Input in die Wertschöpfungskette ist also qualitativ zu bewerten.
 - Welche nicht ausgesprochenen, (noch) nicht vertraglich geregelten, aber implizit vorhandenen Erwartungen hat das Unternehmen an seine Stakeholder?
2. Wie müssten die optimalen Rahmenbedingungen für eine optimale betriebswirtschaftlich sinnvolle und lebensdienliche Wertschöpfung aussehen?
3. Welche Erwartungen hat das Unternehmen hinsichtlich
 - Gewinnerzielung (als Mittel zum Zweck)
 - Fortbestand (als Mittel zum Zweck)
 - Wachstum (als Mittel zum Zweck)?

Einige Antworten, vor allem innerhalb des 3. Fragenkomplexes, hängen mit der strategischen Ausrichtung zusammen, die anderen Fragen sind möglicherweise noch nie im Unternehmen thematisiert worden und werden intensiv zu diskutieren sein.

Da jede Stakeholder-Beziehung eine Vertrauensbeziehung ist und jede Beziehung auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruht, ist die Auseinandersetzung mit den eigenen Ansprüchen für eine auf Gegenseitigkeit beruhende Beziehung notwendig. Im Prinzip ähneln die Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern den

zwischenmenschlichen Beziehungen. Systembestandteile funktionieren ähnlich wie Menschen. So können bestimmte Bestandteile des Identitätsbildungsprozesses des Menschen erst in der Auseinandersetzung mit dem Anderen erfahren werden¹¹. Und der Prozess der Selbsterkenntnis, um den es hier auf Unternehmensebene geht, ist Bestandteil des Kommunikationsprozesses, ohne den Verantwortungsübergabe und -übernahme und Entstehung von Vertrauen als Basis für Verantwortung undenkbar wäre.

Methodisch eignet sich ein Workshop bzw. eine Reihe von Workshop-Sitzungen für dieses Thema. Als Arbeitsgruppe kommt wiederum in jedem Fall das Topmanagement in Frage. Außerdem sollten Mitarbeiter, unabhängig von ihrer hierarchischen Zugehörigkeit, hinzukommen, die auf den verschiedensten Ebenen des Unternehmens mit den Stakeholdern kommunizieren, um so eine möglichst komplette Vorstellung der eigenen Ansprüche zu erhalten.

4. Analyse der Stakeholder-Ansprüche und Festlegung von Verantwortungswerten

Deutlich umfangreicher gestaltet sich die Analyse der Stakeholder-Ansprüche. Auch hierfür eignet sich wieder als Basis die Wertschöpfungskette, jedoch ist diesmal die Output-Seite zu wählen.

Im ersten Schritt sind alle vorstellbaren und denkbaren Ansprüche zu erarbeiten, und das unabhängig von ihrer Erfüllbarkeit. Als Hilfsmittel, aber auch als notwendiger Denkprozess im Rahmen der Verantwortungsübernahme ist ein Wechsel der Perspektive nützlich, das Verlassen der eigenen und das Einnehmen der Perspektive des Anderen. Vorstellbar wäre ein umfassender Advocatus-Diaboli-Prozess, der erst einmal eine Auflistung aller möglichen Ansprüche zum Ziel hat. Dabei ist es auch sinnvoll, Vertreter der Stakeholder mit in den Prozess einzubeziehen.

Im nächsten Schritt sind diese Ansprüche auf Legitimität und Zumutbarkeit zu prüfen.

Die Schwierigkeit, die sich bei der Frage nach der Legitimität der Ansprüche ergibt, liegt in der Begründung. Was ist eine legitime

Handlung? Ist es eine Handlung, die ihre Berechtigung durch die Wahrung der moralischen Rechte aller Handlungsbetroffenen erhält? Und wenn ja, stellt sich die nächste Frage: Was sind moralische Rechte?

Ansetzen könnte man dann beispielsweise an bereits allgemein anerkannten moralischen Grundrechten, wie sie sich in der Menschenrechtsvereinbarung der UNO finden. Sie könnten als Ausgangspunkt dienen, um auf einer sehr grundlegenden Ebene über die Rechte des Menschen auch in Unternehmenszusammenhängen nachzudenken. Für einen Verantwortungsmanagementprozess im Unternehmen mag dieser Ansatz zu abstrakt sein, er leistet dennoch wertvolle Hilfestellung im Bewusstwerdungsprozess.

Natürlich ließe sich auch bezüglich moralischer Grundrechte behaupten, wir alle wüssten, dass ein verantwortungsvoller, fairer und offener Umgang auf zwischenmenschlicher Ebene und damit auch für das Unternehmen in seinem Stakeholder-System moralisch gut und richtig wäre. Oder anders formuliert: Toleranz, Gewaltlosigkeit, Solidarität sind wesentliche Grundrechte, die auch von Unternehmen zu verwirklichen sind.

Beide Wege der Beantwortung finden nun auf einem sehr abstrakten Niveau statt. Es wird eher schwieriger, sich durch sie den berechtigten Ansprüchen zu nähern. Eine differenzierte Analyse der Einzelansprüche verheddert sich möglicherweise dann in theoretischen Diskussionen.

Im nächsten Abschnitt, in dem die Grundregeln für den Umgang mit Stakeholdern definiert werden, spielen diese Grundrechte jedoch noch einmal eine wichtige Rolle.

Für eine praxisorientierte Lösung bei der Ermittlung der Legitimität und Zumutbarkeit der Ansprüche muss man sich daher zunächst einmal auf die Methode anstatt auf den Inhalt konzentrieren. Denn mit Hilfe einer guten Methode können theoretische Diskussionen vermieden werden.

Bevor wir uns jedoch der Diskussion der Methode zuwenden, ist die Frage nach dem „legitimierten Legitimitätsprüfer“ zu klären. Wer darf prüfen, wer soll prüfen? Wenn Unternehmensvertreter diese Legitimitätsprüfung durchführen: Hat das Unternehmen

oder haben Unternehmensvertreter nicht zu starke Eigeninteressen? Wäre es nicht so, als ob ein Prüfer sich selber prüfte?

In diesem Prozessschritt geht es zunächst um eine Auflistung aller erdenklichen legitimen Ansprüche. Hierfür spielt eine mögliche Voreingenommenheit noch keine so große Rolle. Es soll noch nicht darüber nachgedacht werden, ob das Unternehmen sie bereits erfüllt hat oder erfüllen will. Es handelt sich daher in dieser Phase eher um eine Art Sensibilisierung, damit die daran anschließenden Beschlüsse und Entscheidungen auf der Basis eines umfangreichen realitätsnahen Hintergrundes stattfinden können.

Da ein Unternehmen diese Überprüfung immer auch mit seinen eigenen Mitarbeitern durchführen muss, schließlich geht es ja auch um seine eigenen Ansprüche und Vorstellungen, kann der Einwand der Voreingenommenheit nicht völlig entkräftet werden. Um so entscheidender ist also wiederum die Wahl der richtigen Methode.

Im Zentrum der hierfür herangezogenen Methode steht nun vor allem die argumentative Untersuchung der Legitimität der Ansprüche von Unternehmen und Stakeholdern. Nur in einem kommunikativen Prozess in Form eines Dialogs oder eines Diskurses zwischen zwei als gleichwertig anerkannten Kommunikationspartnern kann dies geschehen. Dieser Dialog muss von gleich zu gleich geschehen, ohne Macht-, Rollen-, Statusansprüche auf das bessere Argument: Es geht nur um die sachliche Analyse normativer Begründungsaspekte der zu untersuchenden Ansprüche. Zwischen dem Unternehmen und dem Stakeholder wird durch den eingangs schon beschriebenen Perspektivenwechsel die Legitimität der Ansprüche geprüft. Jede Seite hat dabei die jeweils andere zu vertreten. Dabei kann es sich als ausreichend erweisen, für die jeweilige Seite einzelne Vertreter zu wählen bzw. diese durch Unternehmensmitglieder repräsentieren zu lassen. Stellt beispielsweise ein Unternehmensvertreter, der in diesem Prozess die Rolle des Kunden übernommen hat, fest, dass der Kunde eigentlich Anspruch auf eine offenere und ehrlichere Produktdokumentation als die vorliegende hätte, so könnte man daraus schon auf die Legitimität dieses Anspruchs schließen.

Neben der Prüfung des Anspruchs aus der Sicht des Stakeholders gehört zur Frage nach der Legitimität auch die der Zumutbarkeit

des Anspruchs für das Unternehmen. Denn auch das handelnde Unternehmen und dessen Zielsetzung der lebensdienlichen Wertschöpfung ist als Systembestandteil, der seine Handlungsfolgen zu tragen hat, zu berücksichtigen. Entscheidend für ein sinnvolles Ergebnis des argumentativen Prüfprozesses ist der umfassende Tausch der Perspektiven zwischen dem handelnden Unternehmen und dem Stakeholder und die sich aus dieser „intersubjektiven Austauschbarkeit der Perspektiven“ (P. Ulrich) ergebende argumentative Begründung des Anspruchs.

An dieser Stelle wird besonders deutlich, wie wichtig in diesem Prozess das Bewusstwerden ist. Es ist das Ziel dieser Prozessstufe. Durch das Bewusstwerden wird die Wahrnehmung geschult, der Denkhorizont öffnet sich und ermöglicht dem Einzelnen, durch diese Schulung die eigenen Handlungsfolgen zu überdenken und kritisch zu hinterfragen.

Es werden natürlich auch viele Konflikte zwischen den einzelnen Ansprüchen und zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern aufkommen. Für den Umgang mit diesen Konflikten und ihre Lösung ist eine zusätzliche Methode hilfreich, die detailliert in Abschnitt 7 geschildert wird.

Bei der Beurteilung der Legitimität der Ansprüche können auch die im nächsten Prozessschritt zu erarbeitenden Grundregeln eingesetzt werden. Sie helfen, den unternehmenseigenen Standpunkt zu verdeutlichen und spiegeln so die Ansprüche an diesen Standpunkt. Hierbei wird deutlich, dass es sich nicht um einen einfachen chronologischen Ablaufplan handelt, sondern dass auf jeder Prozessstufe Schwierigkeiten entstehen, die im Prinzip erst durch das Wissen der nächsten Stufe gelöst werden können. Dieser vor- und rückschreitende Lernprozess ist wesentlicher Bestandteil des Verantwortungsmanagements.

Hat sich das Unternehmen einen ersten Überblick über seine Stakeholder, deren möglichen legitimen Ansprüche sowie über die eigenen Ansprüche erarbeitet, geht es im dritten Teilschritt darum, eine grobe Priorisierung der Ansprüche als Verantwortungswerte zur Orientierung für die nachfolgenden Schritte vorzunehmen. Nicht alle Stakeholder sind gleich bedeutsam für das Unternehmen

und nicht alle Ansprüche sind gleich wichtig. Der Anspruch der Mitarbeiter, gleichen Lohn für gleiche Arbeit zu erhalten, ist sicherlich von höherer Bedeutung als die Frage, in welchem Umfang Verkehrsverbundfahrkarten vom Unternehmen finanziell bezuschusst werden sollten. Gerade bei dem Versuch der Priorisierung werden eine Reihe von Dilemmata deutlich werden, die eine Entscheidung oder eine Kompromisslösung zwischen den Verantwortungswerten zweier Stakeholder oder zwischen den unternehmenseigenen Ansprüchen und denen seiner Stakeholder benötigen. Die in den nächsten Abschnitten noch zu entwickelnden Rahmenrichtlinien bzw. Spielregeln sowie der Gesamtdiskurs werden hierzu einen Beitrag leisten.

Für die Durchführung dieses Prozessschrittes ist die Einbindung aller Managementebenen unerlässlich. Ziel des Schrittes ist sowohl die Erarbeitung des Anspruchsgerüsts als auch die Schulung der Diskursfähigkeit und Argumentationstechnik des Managements. Möglich ist es auch, Vertreter von Stakeholdern einzuladen, um sich mit deren Argumenten und Begründungszusammenhängen vertraut zu machen.

Wenn in diesem Schritt die Unsicherheit noch zu groß ist, bei der Arbeit mit Dritten durch Aufdecken von internen Schwächen dem Ruf des Unternehmens zu schaden, sind auch Rollenspiele mit dem eigenen Management denkbar. Die Wirksamkeit und die Ernsthaftigkeit des Prozesses nehmen jedoch zu, wenn sich das Unternehmen mit „echten“ Stakeholderansprüchen auseinandersetzt. Dies kann das Unternehmen auch in der eigenen Außendarstellung zu seinem Vorteil nutzen und beispielsweise in seine externe Unternehmenskommunikation einbauen.

5. Festlegung von Spielregeln für die Gestaltung der Beziehung

In der Analyse der Ansprüche haben wir gesehen, dass eine Begründung der Legitimität auf der einen Seite eine Frage der Methode ist, die kritische Argumentations- und Diskursfähigkeit voraussetzt. Auf der anderen Seite muss es aber auch einen Bezugsrahmen geben, innerhalb dessen Argumente Gültigkeit erfahren und der neben einer formalen Anleitung zur Vorgehensweise auch etwas zur materialen oder inhaltlichen Ebene und Begründbarkeit sagt. Die sehr allgemeinen Regeln der UNO-Menschenrechte oder allgemeine moralische Ansprüche wie Toleranz u.ä. hatten wir ja im letzten Schritt als zu abstrakt verworfen.

Unter dem Oberbegriff der „Spielregeln“¹² legt das Unternehmen seinen eigenen Bezugsrahmen fest, der ihm in spezifischen Handlungs- und Entscheidungssituationen als Maßstab und Leitplanke dient. Anhand eines Abgleichs mit einem derartigen Rahmen wird es dann leichter möglich sein zu entscheiden, welche Handlungsalternative zumutbar und verantwortbar für das Unternehmen ist.

In diesen Spielregeln werden folgende Aspekte festgelegt:

- Reflektion von Verantwortung, von erlaubten Mitteln und Zwecken
- Diskussion der notwendigen Führungstugenden als individueller Maßstab
- Öffentliche Begründbarkeit als kollektiver Maßstab
- Diskussion des zu Grunde liegenden Menschenbildes
- Verpflichtung zur gewählten Methode
- Umgang mit Macht und Umgang mit einem eventuellen Globalisierungsanspruch
- Umgang mit von außen formulierten Ansprüchen.

Für jeden Aspekt sind eigene Regeln zu formulieren.

Diese Spielregeln sind sehr wichtig, denn sie geben Orientierung und man kann auf ihre Einhaltung pochen. Erst wenn das Unter-

nehmen sich zur Einhaltung bestimmter Spielregeln verpflichtet, wird es dem Individuum, ob nun Führungskraft oder Mitarbeiter, möglich sein, sich verantwortet zu verhalten, ohne dass es Sanktionen zu fürchten hätte von denen, die aus persönlichen Interessen die Regeln unterlaufen. Erst ein Regelwerk, zu dem sich auch und gerade die Unternehmensleitung verpflichtet, macht aus einem Schönwetter- und Sonntagsredenansatz über Verantwortung ein Unternehmenssteuerungskonzept, das ein Gesamtunternehmen in seiner Wertschöpfung in die Richtung eines verantworteten Managements bewegt.

Die Einbindung des Topmanagements in den Prozess der Spielregeldefinition ist auch hier wieder von großer Bedeutung. Erst dessen Commitment führt dazu, dass die Einhaltung der Regeln auch eingefordert werden kann. Außerdem ermöglicht diese Verpflichtung die hierarchieübergreifende Begründung einzelner Handlungen vor dem Hintergrund dieser Regeln, auch wenn der unmittelbare Vorgesetzte möglicherweise anderer Meinung sein sollte und jemand dann aus Furcht vor Sanktionen bestimmte Handlungen unterlassen würde.

Jedoch ist bei der Erarbeitung darauf zu achten, dass Mitarbeiter und Führungskräfte aller Bereiche und aller Ebenen vertreten sind, da diese Regeln einen sehr breiten Konsens benötigen, um von der gesamten Belegschaft als Handlungsleitlinien akzeptiert zu werden. Ob man dieses Regelwerk dann neudeutsch als „Bill of Rights“ oder „Business Principles“ oder „Mission Statement“ bezeichnet, spielt keine entscheidende Rolle. Es genügt auch, sie nur unter dem Begriff „Unsere Verantwortung“ zusammenzufassen. Von Bedeutung ist, ob der Inhalt so gemeint ist, wie er formuliert ist, ob es eine Verpflichtung gibt, sich daran zu halten, und ob die Einhaltung einzufordern ist und damit die Nichteinhaltung auch sanktioniert wird.

a. Reflektion von Verantwortung, von erlaubten Mitteln und Zwecken (1. Regel)

Im ersten Abschnitt haben wir die Frage nach den richtigen Verhaltensregeln gestellt: Heiligt der Zweck die Mittel? (gleichzusetzen mit: Ist die richtige Gesinnung entscheidend?), oder ist es vielmehr so, dass der Nutzen für das Unternehmen (also die Folgen der Handlung) im Mittelpunkt steht? Ist nur das richtig, was dem Unternehmen oder einer möglichst großen Zahl von Menschen oder Unternehmen nützt (nach Hobbes „Das größte Glück der größten Zahl“), oder muss eine Sache oder eine Handlung auch vom Prinzip her richtig sein? Oder sind beide Regeln in Einklang zu bringen?

Genügt die Anwendung der goldenen Regel, die besagt „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem anderen zu“?

Oder soll für das Unternehmen die Vernunft im Sinne Kants die Basis jeder Entscheidung sein und eher der kategorische Imperativ von Kant gelten? „Handele nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie allgemeines Gesetz werde“, und der zweite kategorische Imperativ „Handele so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“?

Oder soll das Unternehmen Rupert Lays Biophilie-Postulat folgen: „Handele stets so, dass du eigenes und fremdes personales Leben eher mehrst statt minderst“?

Sowohl bei Kant als auch bei Lay werden Handlungsziele eingefordert, die das höchste Gut, in dem einen Fall die Vernunft, in dem anderen die Erhaltung und Entfaltung des personalen Lebens, beinhalten. Für Lay handelt es sich um formale, zweckrationale Ansätze, die im Gegensatz zu den materialen, wertrationalen stehen.

Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg gehen und sich für eine oberste Grundregel entscheiden. Die Formulierung einer bindenden obersten unternehmerischen Grundregel sollte das Ergebnis dieses Teilschrittes sein.

b. Diskussion der notwendigen Führungstugenden als individueller Maßstab (2. Regel)

Die Diskussion der ersten oder obersten unternehmerischen Grundregel muss um Führungstugenden ergänzt werden. Erst das Füllen der oben beschriebenen Regel in spezifischen Situationen mit individuellem Leben, d.h. die individuelle, intrapersonale Begründbarkeit, die eine Voreinstellung oder Vororientierung vermittelt, macht sie anwendbar für Entscheidungen im Unternehmen. Für diese individuelle, moralische Vororientierung eignet sich der Begriff der Tugenden am ehesten.

Der Begriff der Tugenden kommt von Taugen. Und nur wer die Tugenden (lat. virtutes = die Kräfte) und damit auch diese Kräfte in sich verinnerlicht hat, taugt laut Anselm Grün auch zum Führen. Welche Primärtugenden will das Unternehmen für sich und seine Mitarbeiter reklamieren:

- Genügt dem Unternehmen beispielsweise als einzuforderndem Tugendrahmen die Beachtung von Authentizität, Achtung und Ausgewogenheit?
- Fordert es im Sinne von Rupert Lays Primärtugenden Zivilcourage, konstruktiven Ungehorsam und Konfliktfähigkeit?
- Orientiert es sich eher an den platonischen Kardinaltugenden von Weisheit, Tapferkeit, Gerechtigkeit und Besonnenheit und versucht, diese mit Leben zu füllen?

Für die meisten Führungskräfte dürfte die Auseinandersetzung mit Tugenden eher ungewöhnlich sein. Ich halte es daher im ersten Schritt für sinnvoll, sich mit den Ideen und auch den Begriffssystemen zu befassen und die Handlungs- und Entscheidungsrelevanz erst einmal zu entdecken. Hat man sich damit eine Weile beschäftigt, wird es auch leichter fallen, die unternehmerisch wichtigen Tugenden zu benennen.

c. Öffentliche Begründbarkeit als kollektiver Maßstab (3. Regel)

So wie jede Handlung vor sich selbst und damit vor dem eigenen Gewissen oder inneren Gericht zu rechtfertigen ist, so muss sie im Prinzip auch öffentlich begründbar sein. Diese Forderung beinhaltet nicht nur einen moralischen Anspruch, sondern bietet auch einen methodischen Standard an.

Vor jeder Entscheidung mit weitreichenden Konsequenzen, die eine Vielzahl von Stakeholdern auf unterschiedlichste Art betreffen, sollte sich das Unternehmen die Frage stellen, ob es genauso handeln würde, wenn die Öffentlichkeit über jeden dieser Schritte informiert wäre und wenn es diese Entscheidung öffentlich zu rechtfertigen hätte. Die mögliche Begründbarkeit vor der Öffentlichkeit als „Meta-Institution“ im Sinne von Hans Apel bedeutet, die Öffentlichkeit als obersten Ort der Legitimation unternehmerischen Handelns anzuerkennen.

Möglich wäre es, bei sehr weitreichenden und schwierigen Entscheidungen, dass sich das Unternehmen vor eine innere, ausgewählte Öffentlichkeit im Rahmen eines Rollenspiels begibt, um durch einen kommunikativen Prozess das Für und Wider abzuwägen und die Ansprüche der verschiedenen Stakeholder kennen, verstehen und berücksichtigen zu lernen. Das hat den Vorteil, sich bereits im Vorfeld kritisch mit den möglichen Handlungskonsequenzen sowie dann auch möglichen öffentlichen Angriffen zu beschäftigen.

d. Diskussion des Menschenbildes (4. Regel)

Verantwortungsübernahme und die Einforderung tugendhaften Verhaltens setzen ein bestimmtes Menschenbild des Unternehmens und der Führungskräfte im Unternehmen voraus. In der Arbeits- und Organisationspsychologie hat man eine Veränderung des Menschenbildes über die letzten 100 Jahre in der Wirtschaft und in den Unternehmen beobachtet. Das Menschenbild spiegelt die Sicht

auf den Menschen als Arbeitskraft wider, also das, was man in der Arbeitswelt während der jeweiligen Phase vom Menschen dachte.

1. Phase – Homo Oeconomicus (20er Jahre des 20. Jhd.)
Der Durchschnittsmensch wird für verantwortungsscheu gehalten, er handelt nach der Maxime des größtmöglichen Gewinns und ist im Wesentlichen durch monetäre Anreize motivierbar. Der Betrieb wird als technisches System verstanden (Tavistock, Taylor).

2. Phase – Der soziale Mensch (Beginn 1927-1932 Hawthorne-Untersuchungen)

Soziale Normen und Gruppen bestimmen den Menschen, Teamarbeit wird eingeführt, der Betrieb wird als soziales System verstanden.

3. Phase – Der autonome, sich selbstverwirklichende Mensch (60er Jahre)

Der Arbeitsinhalt gewinnt an Bedeutung, der Tätigkeitsspielraum wird vergrößert, Kontrolle und Arbeitsteilung verringert, um den Arbeitenden mehr Entscheidungsspielraum zu ermöglichen, das führte zu Leistungssteigerungen und Gesundheitsverbesserung (Mc Gregors Theorie X und Y, Handlungsspielraum-Konzept).

4. Phase – Der selbstverantwortete Mensch (90er Jahre)

Neue Führungsideen, die das eigenverantwortliche Handeln des Menschen in den Mittelpunkt stellen, gewinnen an Bedeutung (von Rosenstiel, Goldman, Sprenger).

Trotz der generellen Entwicklung des Menschenbildes gibt es bei vielen Führungskräften noch eher archaisch anmutende Vorstellungen über den Menschen als Mitarbeiter und Arbeitskraft. Diese Einstellungen gilt es zunächst sichtbar zu machen und – falls gewünscht – im Sinne einer gemeinsam erarbeiteten Vorstellung des Unternehmens zu verändern. Menschenbild und Führungsstil sind eng miteinander verknüpft. Das Menschenbild ist sozusagen die Grundlage oder auch der Hintergrund, vor dem sich ein individueller oder auch unternehmensspezifischer Führungsstil entwickelt.

Ohne eine grundsätzlich positive Überzeugung von der Natur des Menschen sind Konzepte wie Verantwortungsmanagement nicht realisierbar. Eine Überprüfung und Diskussion auf Leitungsebene ist daher eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung.

Folgende Themen bezüglich der menschlichen Natur können als Ausgangspunkt für eine unternehmensinterne Auseinandersetzung dienen:

- Bereitschaft zum Lernen und Veränderbarkeit
- Kooperationsbereitschaft
- Wunsch nach Autonomie und Freiheit
- Sozialität bzw. bewusstes Leben in Gemeinschaften
- Sittlichkeit
- Selbstverantwortung.

Erste Ansätze für eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Menschenbild finden sich häufig in den Führungsgrundsätzen oder auch im Leitbild.

e. Verpflichtung zur Methode (5. Regel)

Einigt sich die Führung des Unternehmens darauf, dass der verständigungsorientierte bzw. der Verantwortungsdiskurs (s. Schritt 4, aber auch Schritt 7) die Basis jeder verantworteten Entscheidung ist, so muss dafür Raum und Zeit gegeben werden. Der Prozess der Erarbeitung einer Begründung für individuelles wie unternehmerisches Handeln darf nicht an vermeintlichen Realitäten des Unternehmens scheitern, die gern als Ausreden und Ausflüchte vor einer vertieften Auseinandersetzung benutzt werden (gern wird beispielsweise behauptet, „Dafür haben wir keine Zeit“ oder noch besser „Damit kann man kein Geld verdienen“).

Bei der Verpflichtung zur Methode des verständigungsorientierten Diskurses werden Schwierigkeiten und mögliche Grenzen sichtbar, die sich aus dem Umfang und aus der Methode an sich ergeben.

f. Umgang mit Macht und einem eventuellen Globalisierungsanspruch (6. Regel)

Internationale Großunternehmen, die weltweit agieren, aber auch kleinere Unternehmen in monopolistischen Liefersituationen haben häufig die Macht, auf Ansprüche ihrer Stakeholder oder sogar auch auf die Gestaltung von legalen Rahmenbedingungen in politischen Bargaining-Prozessen mit öffentlichen Institutionen Einfluss zu nehmen. Die Verpflichtung auf die diskutierte Methode auf der einen Seite wie auch die formulierte oberste Grundregel können jedoch diese Form des einseitigen Machtmissbrauchs durch das Unternehmen verhindern.

Will man dem Konzept des Verantwortungsmanagements folgen, so sollte auf Leitungsebene die Frage des eigenen Machtanspruchs noch einmal gesondert intensiv diskutiert werden, um sich über mögliche Grenzen eigener Vorteilsgestaltung klar zu werden. Ein offener Diskurs bedeutet immer, dass nur nach sachlichen Kriterien ohne Ansicht von Status, Macht, Globalität und Einfluss entschieden werden muss. Entscheidend ist nicht Größe oder Einfluss, sondern das bessere Argument.

g. Umgang mit von außen herangetragenem Ansprüchen (7. Regel)

Der offene sachliche, begründungsorientierte Diskurs erfordert nicht nur die Auseinandersetzung mit von innen kommenden Fragestellungen, sondern auch das Eingehen auf Ansprüche der Stakeholder, die von außen herangetragen werden. Es mag begründete oder auch unbegründete Ansprüche von Seiten der Stakeholder geben, aber jedem Stakeholder sollte erst einmal das Recht eingeräumt werden, seine Ansprüche zu formulieren. Eine kritische Überprüfung und begründete Ablehnung sollte immer möglich sein.

Die Erarbeitung und Diskussion dieser Spielregeln ist ein langer Prozess, der mit allen Führungskräften und Mitarbeitern aller Ebenen stattfinden sollte. Methodisch sind hierzu verschiedene

Workshop-Szenarien denkbar. Eine Idee wäre es, in Analogie zum Eid des Hippokrates der Ärzte eine Art von „Unternehmenseid“ zu entwickeln, in dem sich das Unternehmen zu bestimmten Verhaltensweisen verpflichtet.

6. Gestaltung der Beziehungen

Nach diesen umfangreichen, aber notwendigen Vorarbeiten geht es nun – endlich – um die unternehmensspezifische Gestaltung der Beziehung zu den einzelnen Stakeholdern.

Für die Gestaltung der Beziehung gibt es zwei mögliche Orte, unternehmensinterne Handlungsfelder und unternehmensinterne Rahmenbedingungen. Der Begriff des Handlungsfeldes orientiert sich an der betrieblichen Leistungserstellung und an der unternehmerischen Wertschöpfung (Produktion, Marketing, Vertrieb, Controlling, Finanzen, Forschung und Entwicklung), während die Rahmenbedingungen das innerbetriebliche Umfeld meinen (Strategie, Organisationsstruktur, Rechtsform, Organisationskultur, Führungsgrundsätze, Leitbild).

a. Handlungsfelder

Die Gestaltung der Beziehung erfolgt vor allem über die entsprechenden Handlungsfelder.

Gehen wir in einem Beispiel davon aus, ein Unternehmen habe sich über ein System von zu erfüllenden allgemeinen Ansprüchen, d.h. Verantwortungswerten für seine Stakeholder geeinigt (dargestellt in der 2. Spalte, hier sind sie zu einem besseren Überblick nur als sehr übergeordnete Verantwortungswerte bzw. Ansprüche formuliert, die von einem Unternehmen jeweils spezifisch auszuformulieren sind).

Will man diese Ansprüche erfüllen, so gibt es eine Reihe von Handlungsfeldern, deren Gestaltung unmittelbaren Einfluss auf den jeweiligen Verantwortungswert hat (3. Spalte, hier werden

beispielhaft jeweils pro Stakeholder zwei Handlungsfelder genannt). Mit der Bearbeitung dieser Handlungsfelder werden über die beachteten Verantwortungswerte Effekte erzielt, die auch einen betriebswirtschaftlich messbaren Erfolg beinhalten. Dieses Ergebnis findet sich in Spalte 4.

Unmittelbare Stakeholder	Verantwortungswerte	Handlungsfelder	Langfristige betriebswirtschaftliche Effekte
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> - Ehrlichkeit - Faires Preis-Leistungs-Verhältnis - Versprochene Qualität - Zuverlässigkeit 	Marketing & Vertrieb <ul style="list-style-type: none"> • Vertriebssteuerung • PR • Kundenkommunikation • Service Produktion <ul style="list-style-type: none"> • Produktqualität • Produktionssteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenzufriedenheit - Kundensolidarität - Marktanteil - Marktwachstum
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Faire Bezahlung - Entwicklung - Einbindung - Sinn - Würde 	Personalpolitik <ul style="list-style-type: none"> • Entlohnungssystem • Zielvereinbarung • Aus- und Weiterbildung Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Information • Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterzufriedenheit - Loyalität/Bindung an das Unternehmen - Verringerung von Reibungsverlusten - Interaktionskostenverringereung
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> - Partnerschaftlicher Ansatz - Faire Konditionen - Offenheit 	Lieferantenstrategie <ul style="list-style-type: none"> • Singlesourcing • Gemeinsame Entwicklung Lieferantenkommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Verträge • Konditionen • Zahlungsmoral 	<ul style="list-style-type: none"> - Lieferantenzufriedenheit - Produktqualität - Flexibilität - Ausfallkosten
Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> - Prestige - Einfluss - Sinn - Langfristiges Überleben 	Management <ul style="list-style-type: none"> • Selektion • Kommunikation • Identifikation • Zielvereinbarungen Marketing/Vertrieb <ul style="list-style-type: none"> • PR • Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Stolz - Unternehmertum - Engagement

Mittelbare Stakeholder	Verantwortungswerte	Handlungsfelder	Langfristige betriebswirtschaftliche Effekte
Konkurrenten	<ul style="list-style-type: none"> - Faire Spielregeln - Kooperation auf Branchenebene - Erfahrungsaustausch 	Politik <ul style="list-style-type: none"> • Brancheninterne Kommunikation • Öffentlichkeitsarbeit • Gemeinsame Lobbyarbeit F&E <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Erfahrungsaustausch • Vereinbarung von Spielregeln 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitgestaltung der Rahmenbedingungen - Akzeptanz und Reputation
Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> - Offenheit/Ehrlichkeit - Rechtzeitige Information - Einbindung 	Finanzen/Rechnungswesen <ul style="list-style-type: none"> • Frühwarnsysteme • Risikoanalysen • Kommunikation Strategische Steuerung <ul style="list-style-type: none"> • Rolle von Öffentlichkeitsarbeit/-kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputation - Unterstützung Langfristiges Commitment
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Mitwirkung bei Bildung, Kunst und Kultur - Mitwirkung auf kommunaler Ebene - Sozialbilanz 	Strategische Steuerung <ul style="list-style-type: none"> • Int./ext. Bildungs- und Kultur-Angebote • Unterstützung von Infrastrukturmaßnahmen • Sozialbilanz PR/Marketing/Vertrieb/Ausbildung <ul style="list-style-type: none"> • Community work • Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesellschaftliche Akzeptanz - Gesellschaftliche Unterstützung
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> - Proaktive Berücksichtigung umweltrelevanter Aspekte - Ökobilanz 	Produktion <ul style="list-style-type: none"> • Produktionssteuerung • Produktentwicklung Controlling <ul style="list-style-type: none"> • Ökobilanz 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhaltung der Umwelt - Reputation

Diese Darstellung verdeutlicht das umfangreiche Spektrum von Handlungsmöglichkeiten. Sie zeigt aber auch die Handlungsnotwendigkeiten einer verantworteten Unternehmenssteuerung auf. Die Realität wird einen derartigen Veränderungs- und Entwicklungsprozess nicht in einigen Tagen oder Wochen möglich machen,

der Umfang macht eher deutlich, dass es sich um einen längeren Prozess handelt. Der langfristige Effekt, der sich in den betriebswirtschaftlich relevanten Konstrukten der 4. Spalte widerspiegelt, dürfte jedoch diese zeitliche Investition lohnen.

b. Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen stellen den Teil des Unternehmenssystems dar, innerhalb dessen die betriebswirtschaftlichen Prozesse ablaufen. Rahmenbedingungen sind die Organisationskultur, Führungsgrundsätze oder auch ein Leitbild. Die Organisationsstruktur, die Unternehmensstrategie sowie die Prägungen, die sich aus der Rechtsform der Organisation ergeben, gehören ebenfalls dazu.

Sie zeichnen sich im Wesentlichen dadurch aus, nur indirekt¹³ beeinflussbar zu sein und entziehen sich damit der unmittelbaren Gestaltung. Ihre Gestaltung wird zwar häufig versucht, indem schriftlich fixierte Vorgaben und umfangreiche Papiere erarbeitet werden, aber erst, indem sie mit Leben erfüllt werden, werden sie Wirklichkeit, und diese Wirklichkeit ist häufig nicht mit der erwünschten oder angestrebten Vorstellung identisch.

Sie bilden den Rahmen für unternehmerisches Handeln. Es handelt sich also um einen wechselseitigen Prozess, sie entstehen und werden wirklich durch das unternehmerische Handeln. Als Wirklichkeit beeinflussen sie dann wiederum dieses unternehmerische Handeln durch ihre Art und Qualität.

Die Rahmenbedingungen sind es denn auch, die es den Mitarbeitern und Führungskräften erlauben oder verbieten, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten. Die Einführung der Spielregeln im 5. Schritt dient dazu, diese Rahmenbedingungen maßgeblich zu gestalten. Die Entwicklung, Einhaltung und fortlaufende Diskussion oder In-Frage-Stellung der Spielregeln wird zu verantworteten Rahmenbedingungen führen.

Das Wissen und die Fertigkeiten und Fähigkeiten der Organisationsteilnehmer sind ein wesentlicher Bestandteil der Rahmenbedingungen. Das richtige Wissen und eine gute Diskursfähigkeit

sind außerdem eine außerordentlich wichtige Voraussetzung – aber gleichzeitig auch ein Ergebnis des Verantwortungsmanagementprozesses –, um sowohl die inneren Dialoge bei eigenen Entscheidungen als auch den Dialogprozess mit den Stakeholdern im Sinne eines herrschaftsfreien Diskurses führen zu können. Somit liegt in der Vermittlung dieser Fertigkeit im Rahmen der Weiterbildung eine hinreichende, wenn nicht sogar notwendige Aufgabe des Verantwortungsmanagements.

Wie könnte ein derartiger Weiterbildungsprozess aussehen und was sollte er beinhalten? In einer verantwortungsorientierten Weiterbildungsmaßnahme sind zwei wesentliche Fähigkeiten zu vermitteln, zum einen die eben beschriebene argumentative Dialogfähigkeit¹⁴, zum anderen die Entwicklung des moralischen Denkens.

Beide sind in der Entwicklung des Menschen – von seiner Kindheit bis ins Erwachsenenalter – angelegt und entwickeln sich während des ganzen Lebens weiter. Sie werden aber in organisationalen Zusammenhängen gern vergessen bzw. aus bereits dargestelltem, gern proklamiertem Sachzwang und Zeitmangel hintangestellt. Der übliche Markt für Weiterbildungsmaßnahmen bietet hierzu jedoch wenig Möglichkeiten an Trainings oder Seminaren.

Möglicherweise ist dies jedoch gar nicht notwendig. Denn die Einführung des Verantwortungsmanagements ist auch als ein Prozess des organisationalen Lernens zu verstehen, durch den die gesamte Organisation in einen allgemeinen Lernzustand versetzt wird. Ohne jetzt den theoretischen Hintergrund vorstellen zu wollen ist es denkbar, durch die Gestaltung eines entsprechenden Change-Management-Programms alle Organisationsteilnehmer mit den Ideen und Konzepten des Verantwortungsmanagements in Berührung zu bringen. Durch die Einbindung und Mobilisierung aller Organisationsteilnehmer gestalten diese ihre Organisation mit, was dann zu einer prozessimmanenten Entwicklung der Diskursfähigkeit und des moralischen Denkens führt. Dieser Bottom-Up-Prozess sorgt gleichzeitig für eine langfristige Implementierung des Verantwortungsmanagements im Unternehmen, da sich hierdurch die Rahmenbedingungen langfristig und fast irreversibel verändern werden. Unterstützt wird dieser Lernprozess, wenn einzelnen Organisations-

teilnehmern die Rolle des Change-Management-Verantwortlichen oder besser eines sogenannten „Verantwortungsverantwortlichen“ übertragen wird, der durch noch gezieltere Train-the-Trainer-Maßnahmen als kommunikativer Sparring-Partner für individuelle Handlungsdilemmata und Konflikte zur Verfügung steht.

c. Vertrauensfelder

Zu einer verantworteten Gestaltung der Beziehung zu den Stakeholdern gehören die Entwicklung und der Aufbau von Vertrauensfeldern.

Rupert Lay weist darauf hin, dass die Einhaltung des Biophilie-Postulats – eigenes und fremdes personales Leben eher zu mehren als zu mindern – zum Aufbau von Vertrauensfeldern führt. Darüber hinaus räumt er der Kommunikation besondere Bedeutung beim Aufbau der Vertrauensfelder ein, wenn er für einen verantwortungsbewussten Umgang mit Sprache plädiert und erläutert: „Worte können töten, sie können Angst machen. Worte können aber auch Leben freisetzen, Vertrauen machen.“

Damit verweist es auf die Bedeutung von Sprache und auf die Notwendigkeit, das gesprochene Wort mit dem Handeln in Übereinstimmung zu bringen, denn Glaubwürdigkeit ist Voraussetzung für die Entstehung von Vertrauen.

Die konkretesten Hinweise, wie Vertrauensfelder aufzubauen sind, ergibt jedoch die Analyse des Gefangenendilemmas, das häufig zur Veranschaulichung dilemmatischer Entscheidungssituationen genutzt wird. Es gibt zwei Formen des Gefangenendilemmas, die klassische Form, die eine einmalige Situation abbildet, und das sogenannte unendliche Gefangenendilemma.

Ich will auf die klassische Form nur kurz eingehen, denn der eigentliche Lösungshinweis liegt in der unendlichen Variante.

In der klassischen, d.h. endlichen Form liegt folgende Situation vor: Müller und Meier haben einen Bankraub verübt und sitzen nun in getrennten Zellen in U-Haft. Sie sollen auch getrennt verhört werden. Sie wissen:

- Schweigen sie beide, kann ihnen nur unerlaubter Waffenbesitz nachgewiesen werden. (Sie verraten weder den Anderen noch die Beute, sie kooperieren mit dem eigenen Bankräuberkollegen)¹⁵.
- Verraten beide sich gegenseitig und das Versteck, blüht jedem von ihnen eine Gefängnisstrafe von 4 Jahren.
- Gesteht nur einer – und der andere nicht –, so gilt für ihn die sogenannte Kronzeugenregelung und er bleibt straffrei, der Komplize erhält allerdings fünf Jahre Gefängnis.

Den Komplizen zu denunzieren, d.h. nicht zu kooperieren, wäre zwar für jeden allein die beste Strategie, aber wenn beide nicht kooperieren, erzielen sie gemeinsam damit das schlechteste Ergebnis.

Mit dem Gefangenendilemma wird verdeutlicht, dass mangelndes Vertrauen in die Kooperationsbereitschaft des Anderen zu einem suboptimalen Ergebnis führt. Dies geschieht auch, obwohl der Andere wahrscheinlich zur Kooperation bereit wäre. Würden sie miteinander sprechen können, wäre ein gemeinschaftlich kooperatives Ergebnis sehr viel wahrscheinlicher. Da sie das aber nicht können, hängt alles an dem Vertrauen in den Anderen. Damit dieses Vertrauen entstehen könnte, müssten beide um die Motive des Anderen wissen und sie müssten beide glauben, dass der jeweils Andere ihnen vertraut.

Spielt man dieses Gefangenendilemma unendlich oft, gibt es also mehrere Spielrunden, dann zeichnet sich in Computersimulationen, die Robert Axelrod mit einer Auswahl von 14 der besten Strategien durchgeführt hat, eine dauerhaft erfolgreiche und wirksame Strategie ab.

Rapoport hat diese Strategie entwickelt und sie „Tit for Tat“ genannt – „Wie du mir, so ich dir“, ein umgangssprachlicher Ausdruck für reziproken Altruismus.

Diese wirkungsvolle Strategie lautet: Man beginnt immer mit einem Kooperationsvorschuss und wiederholt dann jeweils den letzten Spielzug des Gegenübers, bietet aber dann im nächsten Zug wieder Kooperation an. Die Voraussetzung für dieses Spiel ist, dass sich die beiden Interaktionspartner häufig wiedertreffen und dann auch wiedererkennen, d.h. der sogenannte „Schatten der Zukunft

muss lang genug sein“. Auf die Beziehung des Unternehmens mit seinen Stakeholdern würde daher diese Konstellation eher zutreffen als das einfache Gefangenendilemma, das von einer einmaligen Situation ausgeht.

Die Tit-for-Tat-Strategie führt (am Computer per Simulation) nachweisbar zur größten Punktzahl für beide. Für Axelrod ist dies ein Hinweis darauf, dass sich in Systemen, in denen grundsätzlich jedes Individuum seinen eigenen Nutzen zu maximieren versucht, Kooperation doch entwickeln und ausbreiten kann. Dies ist deswegen von so großer Bedeutung, weil man doch eher vermuten würde, dass sich bei rational handelnden Individuen egoistisches Verhalten dauerhaft durchsetzen müsste und Kooperation eigentlich nicht entstehen könnte.

Für kooperatives Verhalten ist Vertrauen die Voraussetzung, aber durch Kooperation entsteht eben auch Vertrauen. Und diese Wirkungszusammenhänge sowie einige allgemeine Spielregeln für gelungene wechselseitige Beziehungsgestaltung von Stakeholdern kann man diesem Spiel abschauen.

Die Tit-for-Tat Strategie zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- Freundlichkeit: Kooperation im ersten Zug
- Provozierbarkeit: Bei Nicht-Kooperation wird Nicht-Kooperation erwidert
- Nachsicht: Nach Nicht-Kooperation wird Kooperation angeboten, damit wechselseitige Kooperation wieder eingeführt werden kann
- Verständlichkeit: Keine komplizierten Verhaltensmuster, das erleichtert die Nachvollziehbarkeit.

Da sich von theoretischer Seite gegen dieses Modell eine Reihe von Einwänden erheben lassen, ergänzt Axelrod die Strategie noch durch einige zusätzliche Verhaltenshinweise:

- Sei nicht neidisch auf den Erfolg des Anderen
- Weiche nicht als erster vom kooperativen Verhalten ab
- Erwidere sowohl Kooperation als auch Nicht-Kooperation

– Sei nicht zu raffiniert.

Diese freundliche Tit-for-Tat-Strategie bildet eine gute Ausgangsbasis für den Aufbau von Vertrauensfeldern, wenn man nicht nur auf ein Grundprinzip menschlichen Verhaltens wie das Biophilie-Prinzip setzen will und erläutert zudem aus einer rationalen Perspektive, warum es sich lohnt zu kooperieren und wie nach und nach Vertrauen entsteht.

Voraussetzung für Vertrauensbildung ist also Kooperation. Zur Bereitschaft und zum Willen zu Vertrauen gehört auch die Akzeptanz der eigenen Verwundbarkeit. Denn Vertrauen kann auch verletzt werden.

Einen Vertrauensvorschuss zu geben bedeutet immer, den ersten positiven Schritt zu tun, und er hat auch mit Wahrhaftigkeit zu tun (im Hebräischen beispielsweise bedeutet „Wahrheit“ (Ehmet) auch „Vertrauen“).¹⁶ Man muss Vertrauen also wirklich wollen und bereit sein, die Kränkung oder Verletzung des Vertrauens im schlimmsten Fall auch hinzunehmen.

Bei der Gestaltung des Vertrauensverhältnisses zu den Stakeholdern und beim Aufbau von Vertrauensfeldern sind daher eine Reihe von Maßnahmen notwendig:

- Verständnis vor allem des impliziten Teils des (psychologischen) Vertrags, in dem die gegenseitigen Ansprüche und Erwartungen mit den Stakeholdern geregelt werden
- Vertrauensvorschuss für die Stakeholder
- Akzeptanz des damit einhergehende Risikos und des Risikos der Verwundbarkeit (Tit for Tat)
- Aktive, offene und wahrhaftige Kommunikation mit den Stakeholdern
- Eine Art Personifizierung des Unternehmen, d.h. dem Unternehmen ein Gesicht geben, damit die Stakeholder Vertrauen zu einer personalen Struktur haben können (das ist aber nicht gleichzusetzen mit einem allmächtigen CEO. Es geht eher darum, über ein Unternehmen als Ganzes sprechen zu können, als würden alle Mitarbeiter das Gleiche tun und wollen und wären

wie eine Person).

Über die Voraussetzungen für den Aufbau von Vertrauensfeldern haben wir schon ausführlich gesprochen:

- Akzeptanz des Tauschgeschäfts zwischen Unternehmen und Stakeholder
- Erkennen des damit verbundenen impliziten Vertrages (neben dem formulierten expliziten Vertrag)
- Bereitschaft zur Übernahme der Verantwortung zur Erfüllung der darin enthaltenen Erwartungen und Bedürfnisse.

Der Aufbau von Vertrauensfeldern ist keine einmalige Aufgabe und kein Prozess, der durch Workshops gestaltet werden kann, sondern er muss als ein dauerhafter wesentlicher Bestandteil des Verantwortungsmanagements in das Bewusstsein der Organisationsteilnehmer gelangen. Dies geschieht während des gesamten Prozesses des Verantwortungsmanagements, muss aber hierzu auch immer wieder in den unterschiedlichen Lern- und Prozessschritten thematisiert werden.

7. Konfliktbehandlung – Der argumentative Verantwortungsdiskurs

Dieser hier beschriebene verantwortungsorientierte Diskurs stellt die wesentliche Methode des Verantwortungsmanagements dar (bei dem im 4. Schritt dargestellten verständigungsorientierten Diskurs handelt es sich sozusagen um die Vorstufe oder um eine vereinfachte Fassung). Der Begriff ist abgeleitet aus der Diskursethik von Jürgen Habermas und Hans Apel und soll auf die Bedeutung des herrschaftsfreien Diskurses hinweisen, in dem durch einen „zwanglosen Zwang des besseren Argumentes“ (Habermas) eine sachorientierte Entscheidung für verständigungsorientiertes Handeln möglich wird.

Da die Interessen und Ansprüche von Stakeholdern sowohl unter-

einander als auch mit denen des Unternehmens konfliktieren, sind Dilemmasituationen an der Tagesordnung. Dahrendorf hat diesen sich auch auf gesellschaftlicher Ebene abzeichnenden Konflikt zwischen Politik und Ökonomie, zwischen Bürgerrechten und Wirtschaftswachstum als den modernen sozialen Konflikt bezeichnet.

Konflikte sind also durch die Struktur des Stakeholdersystems unvermeidlich, sie entstehen auch aufgrund der Unübersichtlichkeit und mangelnden Beurteilbarkeit der Handlungskonsequenzen sowohl in geographischer als auch zeitlicher Hinsicht.

Zur besseren Entscheidungsfindung in konfliktträchtigen Entscheidungssituationen hat Martin T. Brown einen von ihm so benannten „Ethischen Prozess“¹⁷ entwickelt, der auch auf Entscheidungen zwischen verschiedenen Stakeholder-orientierten Handlungsalternativen im Verantwortungsmanagement anwendbar ist. Er stellt die Grundlage für den Verantwortungsdiskurs oder Verantwortungsdialog dar.

Voraussetzungen für das erfolgreiche Funktionieren des argumentativen Dialogs sind:

- Offenheit für die Argumente des jeweils Anderen
- Bereitschaft, die Argumente des Anderen ohne Ansehen des eigenen oder fremden Ranges, Status', Macht inhaltlich gelten zu lassen
- die Bereitschaft, aus den Argumenten des jeweils Anderen etwas zu lernen
- die Bereitschaft, gemeinsam eine Lösung zu finden, in der es nicht um Gewinnen oder Verlieren geht, sondern in dem die beste Lösung im Sinne des oben gewählten Grundprinzips im Vordergrund steht.

In dem Verantwortungsdiskurs wird versucht, einen argumentativen Dialog zur Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen oder auch Zielen zu wählen.

Ausgangspunkt sind vier sogenannte Ressourcen, die in jedem Dialog eine Rolle spielen und aufgrund einer Meinungsverschiedenheit, eines Konflikts oder eines Dilemmas möglichst umfangreich in

einer festgelegten Reihenfolge zu thematisieren sind. Als Ressourcen gelten Vorschläge, Beobachtungen, Werturteile und Annahmen.

Vorschläge:

- Präskriptive Aussagen: Sie sagen, was getan werden soll
- Sie beziehen sich auf die anderen drei Ressourcen
- Sie können beurteilt werden durch die Untersuchung zu Grunde liegender Argumente.

Beobachtungen:

- Deskriptive Aussagen: Sie beschreiben das, was ist
- Sie basieren auf Fakten oder Tatsachen
- Sie können bestätigt werden durch weitere Nachforschungen
- Sie können auf ihre Objektivität hin untersucht werden.

Werturteile:

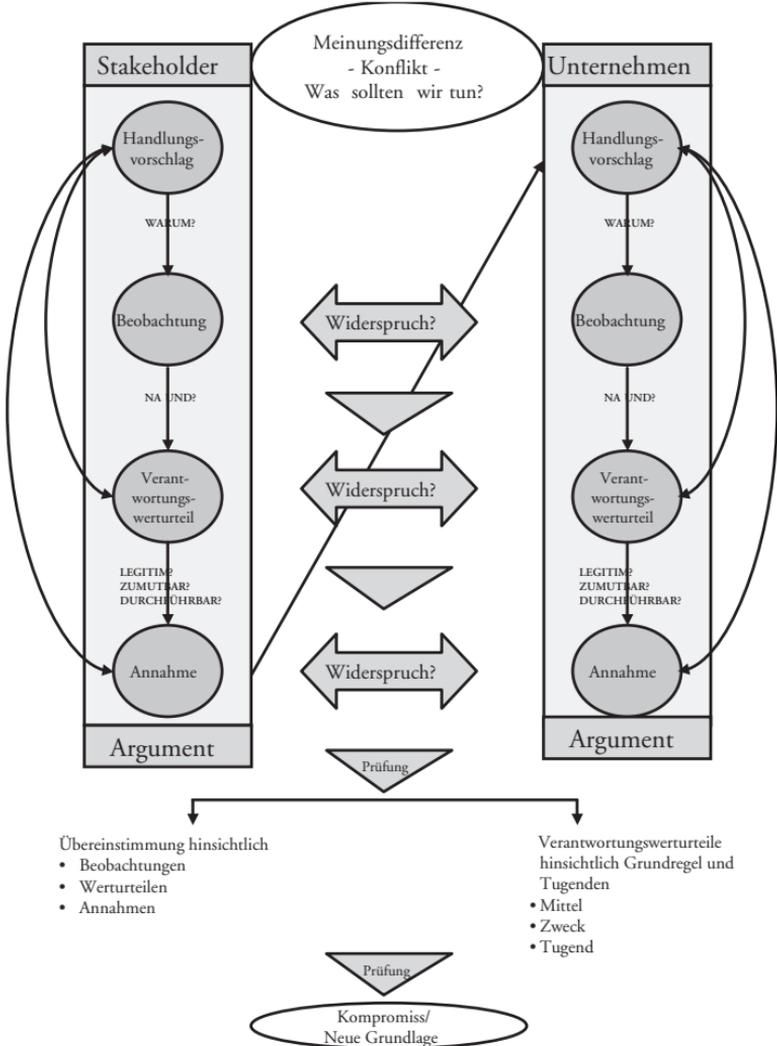
- Normative Aussagen: Es handelt sich um Grundeinstellungen zu dem, was man für richtig oder wichtig hält
- Sie basieren auf Annahmen
- Sie stellen eine Verbindung zwischen Vorschlag und Beobachtung her
- Sie können mit Hilfe verschiedener ethischer Traditionen beurteilt werden.

Annahmen:

- Subjektive Aussagen, die Einstellungen und Weltanschauungen ausdrücken
- Es handelt sich um unreflektierte Vorstellungen darüber, wie die Welt funktioniert
- Sie basieren auf Kultur, Religion, sozialer und persönlicher Geschichte
- Sie können mittels Kriterien wie Relevanz, Konsequenz und Inklusivität beurteilt werden.

Für den verantwortungsorientierten Diskurs mit den Stakeholdern sieht der Prozess des Verantwortungsdialogs oder auch -diskurses

dann folgendermaßen aus:



Beispiel für den Ablauf eines Verantwortungsdiskurses als Bestandteil des Verantwortungsmanagementprozesses:

Ein Kunde kauft ein Auto bei einem autorisierten Händler. Er erhält, nach langer Diskussion mit dem Verkäufer, das Auto mit einem Rabatt von 20%. Einige Wochen später erfährt der Kunde aus einer anderen Quelle, dass alle Autos dieses Modells mit 20% Rabatt verkauft werden, dies aber den Kunden nicht offenbart werden soll, weil der Zeitpunkt des Erscheinens des neuen Modells noch geheim gehalten werden soll. Außerdem will das Unternehmen seinen Lagerbestand an zu viel produzierten Wagen des veralteten Modells möglichst schnell verringern. Dieser Kunde – und vermutlich auch andere – fühlt sich betrogen und hat nun das Gefühl, das Unternehmen habe nicht offen kommuniziert. Das Unternehmen hat kein Unrechtsbewusstsein, hat es doch diesem Kunden, und auch anderen, einen beträchtlichen Rabatt gewährt. Der Kunde hätte wissen müssen, dass er einen derartigen Rabatt nicht nur für seine schönen blauen Augen erhält. Der Konflikt liegt darin, dass der Kunde eine offene Kommunikation erwartet, während das Unternehmen glaubt, nicht offen kommunizieren zu können, weil sonst der Wettbewerb von dem genauen Zeitpunkt für die Neuprodukteinführung erfahren und darauf entsprechend reagieren könnte.

Gehen wir die wesentlichen, nicht unternehmensspezifischen Stufen des Verantwortungsmanagementprozesses und des Verantwortungsdialogs an diesem fiktiven Beispiel durch:

Die Stakeholdergruppe sind die Kunden, die technisch nicht versierte und unerfahrene Autokäufer sind.

Im impliziten Vertrag erwartet der Kunde eine offene Kommunikation über Vorzüge und Nachteile des Autos. Dazu gehört seiner Meinung nach sowohl der Hinweis, es sei ein neues Modell in Vorbereitung, als auch, dass dann dieses Modell technisch nicht mehr auf dem allerneuesten Stand wäre und er aus diesem Grund einen Rabatt erhalten würde.

Einige beispielhafte Handlungsfelder des Unternehmens verdeutlichen seine Position:

- Vertriebssteuerung: Jeder Mitarbeiter, der ein altes Modell verkauft, erhält eine Zusatzprämie
- Marketing: Es findet keine Kommunikation von Lagerräumungsaktionen statt, da das den Ruf des Unternehmens beschädigen könnte
- PR: Es erfolgt keine Kommunikation von Neumodellen mehr als 3 Monate vor Einführung, da sonst die unmittelbare Konkurrenz mit entsprechenden Angeboten reagiert.

Im Verantwortungsdiallog macht der Kunde den Vorschlag, bei jedem anstehenden Modellwechsel die Kunden darauf hinzuweisen und die Rabattpolitik zu erläutern. Er stützt diesen Vorschlag auf die Beobachtung, dass gerade die technisch wenig versierten Kunden durch eine ehrliche Beratung zu Stammkunden würden und zudem die markeneigenen Werkstätten nutzen, statt zu einer No-Name-Werkstatt zu gehen. Der Verantwortungswert, der dahinter steht, lautet: Offenheit und Ehrlichkeit und ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis sind entscheidend für dauerhafte Kundenzufriedenheit.

Die dahinter stehende Annahme lautet: Der Kunde trifft eine rationale Kaufentscheidung und erwartet eine offene Diskussion aller Pro- und Contra-Argumente. Erst wenn er alle Argumente kennt, trifft er eine Entscheidung, hinter der er dann stehen kann und die eine dauerhafte Geschäftsbeziehung begründet.

Aus Unternehmenssicht sieht die Gegenargumentation dann folgendermaßen aus: Das Unternehmen will in dieser Offenheit nicht kommunizieren. Seine Beobachtung lautet, der Wettbewerber nutzt diese Informationen und bietet bestimmte Modelle so an, dass der Kunde dann doch zur Konkurrenz wechselt. Das Werturteil dahinter heißt, wir müssen uns vor der Konkurrenz schützen, offene Kommunikation schadet eher als sie nützt und man darf seinen Konkurrenten nicht zeigen, wo genau man steht, diese Informationen würden schließlich missbraucht. Dahinter verbergen sich die Annahmen, Kunden optimieren den Preis, eigentlich will der Kunde ja betrogen werden, wenn er ständig Rabatte einfordert, die nicht realistisch sind.

In der Methode geht es darum, anhand des Vergleichs der Beobachtungen, der Verantwortungswerte und der Annahmen herauszufinden, ob es Übereinstimmungen gibt.

Hier ist das Problem, dass die Beobachtungen beider Parteien unterschiedlich sind. Man könnte nun beispielsweise im Rahmen einer Marktuntersuchung herauszufinden versuchen, ob eine der beiden eher zutrifft als die andere.

Im nächsten Schritt werden die Werturteile geprüft im Hinblick auf die unternehmerischen Grundregeln sowie die Frage nach den Tugenden. Sollte in diesem Bereich des Unternehmens die Aufrichtigkeit eine Rolle spielen, so hat der Kunde an dieser Stelle das bessere Argument, weil alle drei Aspekte (Mittel, Ziel, Tugend) erfüllt sind.

Dann könnte das Unternehmen an den Annahmen arbeiten oder die Beobachtungen ergänzen um die Frage, ob ein vertrauensvoller Kauf auch zu einer Werkstattnutzung führt und durch die Berechnung dieses zusätzlichen Ertrages über die Möglichkeit nachdenken, sich diese Offenheit gegenüber dem Kunden auch vor den Konkurrenten leisten zu können.

Grundsätzlich kann der Verantwortungsdiskurs direkt mit dem Stakeholder bzw. einer Gruppe oder einem Vertreter erfolgen. Dies erhöht vermutlich die Breite und Tiefe des Diskurses und demonstriert den Wunsch nach einer ernsthaften, verständigungsorientierten Auseinandersetzung. Möglich sind jedoch auch Rollenspiele, in denen Unternehmensvertreter die Rolle des Stakeholders übernehmen. Dieser Perspektivenwechsel schult zudem die Wahrnehmung und macht die Mitarbeiter offener für die Vorstellungen Anderer.

8. Revision der Verantwortungswerte und Entwicklung eines Aktionsprogramms

Es werden sicherlich bereits einige noch nicht optimal erfüllte Verantwortungswerte im Unternehmen allgemein bekannt sein, während andere noch nicht erfüllte in der Diskussion mit den Stakeholdern gemeinsam gefunden werden.

In diesem 8. Prozessschritt geht es nun darum, die Verantwortungswerte noch einmal so zu priorisieren und zu überarbeiten (nachdem das Unternehmen durch das Durchlaufen der Prozessstufen zu neuen Erkenntnissen gelangt ist), dass dann für die einzelnen Handlungsfelder ein richtiges, detailliertes Aktionsprogramm entwickelt werden kann.

Bei der Priorisierung der Verantwortungswerte und der jeweiligen Aktivitäten sind folgende Kriterien anwendbar:

- Die jeweils wichtigsten Aspekte im Hinblick auf die Zufriedenheit der jeweiligen Stakeholdergruppe
- Die nachhaltigsten Werte und Aktivitäten im Hinblick auf Ressourceneinsatz
- Die am schwierigsten zu bewältigenden Verantwortungswerte und durchzuführenden Aktivitäten
- Die am leichtesten zu bewältigenden Verantwortungswerte und Aktivitäten
- Die besten Werte und Aktivitäten für die Reputation des Unternehmens
- Die Werte und Aktivitäten mit dem voraussichtlich größten kurzfristigen Effekt für die lebensdienliche Wertschöpfung
- Die Werte und Aktivitäten mit dem voraussichtlich größten langfristigen Effekt für die lebensdienliche Wertschöpfung.

Diese Übersicht macht deutlich, wie schwierig eine Priorisierung ist. Da es nicht „das“ richtige Kriterium für die Priorisierung der notwendigen Aktivitäten gibt, ist – analog zu einem guten Wertpapierportfolio – eine Mischung aus Aktivitäten möglich, die jeweils einem Kriterium besonders genügen.

Bei der Festlegung des Aktivitätenprogramms ist darauf zu achten, dass sowohl die Verantwortlichkeiten als auch zeitlichen Vorgaben fixiert werden müssen.

Die Entwicklung eines Aktivitätenprogramms sollte nur unter Einbeziehung der Mitarbeiter und Führungskräfte aller Ebenen laufen. Nur so wird ein unternehmensweiter Veränderungsprozess und eine innere Verpflichtung der Mitarbeiter erreicht.

9. Umsetzung und Kommunikation

Die Umsetzung des Aktivitätenportfolios erfordert ein unternehmensweites Engagement, das sich bereits aus der Berührung aller wesentlichen Unternehmensbereiche ergibt. Werden Mitarbeiter und Führungskräfte in den frühen Analysephasen mit einbezogen und findet der verantwortungsorientierte Dialog tatsächlich auf allen Ebenen statt, so wird das für einen unternehmensweiten Umsetzungs- und Veränderungsprozess sorgen. Der Ansatz des Verantwortungsmanagements erfordert von jedem Einzelnen ein hohes Maß an Bereitschaft, sich mit dem Thema Verantwortung auseinander zu setzen und ist aufgrund dieses hohen zeitlichen Einsatzes aller auch sehr sensibel für mögliche Gegenargumente. Eine umfassende Mobilisierung ist zwar Voraussetzung für den Erfolg, sie hat zusätzlich den positiven Aspekt, dass daraus ein sich selbst weiterentwickelnder und stabilisierender Prozess entsteht, weil es auch für alle Mitarbeiter zu ihrem eigenen Thema und einem wichtigen Aspekt ihres Arbeitslebens geworden ist. Der Einsatz von Instrumenten und Methoden des Change Managements kann die Wirksamkeit dieses Prozesses erfolgreich unterstützen.

Zur Umsetzung gehört die interne wie auch die externe Kommunikation wesentlicher Aspekte des Verantwortungsmanagements. Da es um die verantwortete Gestaltung der Beziehung zu den Stakeholdern geht, sind diese auf unterschiedliche Art und Weise in den Prozess der Kommunikation mit einzubinden. Eventuell kann die Kommunikation auch durch das Unternehmen und Vertreter des jeweiligen Stakeholders gemeinsam erfolgen. Beispiele hierfür können Umweltinitiativen, Lieferantenprojekte oder aber Kooperationspläne mit Konkurrenten sein.

Da ein wesentliches Kriterium für verantwortetes Handeln die Begründbarkeit vor der Öffentlichkeit als der Meta-Institution ist, kommt der externen Kommunikation in diesem Prozess eine besondere Rolle zu.

Es reicht folglich nicht aus, lediglich den Stab mit der Kommunikation zu beauftragen, sondern das (Top-)Management muss selbst den Dialog mit der Öffentlichkeit und den Stakeholdern suchen,

auch um die intern diskutierten Argumente und Maßnahmen an der Realität zu erproben.

10. Erfolg und Weiterentwicklung

Zum Gesamtprozess des Verantwortungsmanagements gehört es auch, sich die erzielten Veränderungen bewusst zu machen und den Erfolg des Prozesses zu messen (und natürlich auch zu feiern).

Um den Erfolg des Verantwortungsmanagements einzuschätzen, bieten sich vier Alternativen an, die auf die Überprüfung jeweils eines verantwortungsprozessimmanenten Ziels fokussieren:

- Befragung der Stakeholder
- Rückmeldungen aus der Presse als Organ der Öffentlichkeit
- Selbsteinschätzung der Führungskräfte
- Messung prognostizierter betriebswirtschaftlicher Effekte.

Durch die Befragung der Stakeholder erhält man Feedback darüber, ob sich die Beziehungen verbessert haben und ob berechtigte Ansprüche durch das Unternehmen besser wahrgenommen werden.

Die Rückmeldungen der Presse lassen einerseits Rückschlüsse zu auf die Legitimität der Ansprüche und andererseits auf einen erfolgreichen argumentativen Verantwortungsdialog bezüglich unternehmerischer Handlungen und Entscheidungen.

Die Selbsteinschätzung der Führungskräfte lässt einen Rückschluss zu, ob sich Verantwortungsbewusstsein und Vertrauensverhältnis des Managements geändert haben.

Die Messung betriebswirtschaftlicher Effekte ermöglicht die Beurteilung eines quantitativen Beitrags zur lebensdienlichen Wertschöpfung. Als quantitative Effekte sind Kostenreduzierungen durch höhere Kunden-, Mitarbeiter- und Lieferantenzufriedenheit zu sehen sowie verringerte Interaktionskosten und Qualitätsverbesserung (und damit einhergehende Kostenreduzierungen) durch bessere Einbindung von Mitarbeitern und Lieferanten. Außerdem verbessert sich die Qualität der Entscheidungsfindung durch ver-

änderte Rahmenbedingungen und entsprechende Ausbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Die Analyse der erreichten Ergebnisse ermöglicht auch, Abweichungen zu den angestrebten Zielen festzustellen und über die Revision der Ansprüche und Verantwortungswerte, der Handlungsfelder oder des Aktivitätenprogramms korrigierend einzugreifen.

Der Prozess des Verantwortungsmanagements soll das Unternehmen dauerhaft begleiten. Ein Ende wird nie erreicht sein. Zum einen liegt das an unternehmensinternen Veränderungen, zum anderen aber auch an dem sich ständig verändernden Umfeld. Und es liegt in der Natur des Konzepts, da es doch bei jeder unternehmerischen Entscheidung neu eingesetzt und erprobt werden muss.

Zusammenfassung

Die Entwicklung des Verantwortungsmanagements geht auf die Idee zurück, Unternehmensethik verständlich und gestaltbar zu machen, indem Prinzipien zu Grunde gelegt werden, die mit unserem Alltagswissen nachvollziehbar sind. Zum Zweiten wollte ich mit diesem Ansatz zeigen, dass es auch aus der Sicht des Unternehmens und damit aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll ist, sich mit dem Thema Unternehmensethik oder besser mit der Frage von Vertrauen und Verantwortung im Management zu beschäftigen.

Im Mittelpunkt des Verantwortungsmanagements steht die lebensdienliche Wertschöpfung des Unternehmens, die durch eine verantwortete Gestaltung der Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern gestaltet wird. Erst die verantworteten Entscheidungen und Handlungen, welche die Wertvorstellungen, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse (WEIBs) der Stakeholder und des Unternehmens angemessen berücksichtigen, führen zu einem langfristigen positiven Wertschöpfungsbeitrag.

Die einzelnen Stakeholder haben berechnete und auch unberechnete Ansprüche an das Unternehmen. Sie entstehen, weil ein Unternehmen ohne seine Umwelt weder betrachtet werden noch überleben kann. Diese Ansprüche sind Teil eines Tauschverhältnisses im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie. Sie haben zum Teil expliziten, aber zum Teil auch impliziten Charakter. Die Befriedigung dieser Ansprüche im Rahmen eines Verantwortungsmanagements stärkt das Vertrauensverhältnis zwischen Stakeholdern und Unternehmen, wenn die Interessen und Erwartungen beider Seiten berücksichtigt werden.

Die Analyse eigener Ansprüche und der Stakeholder-Ansprüche im Hinblick auf ihre Legitimität und Zumutbarkeit geschieht vor dem Hintergrund von Grundregeln oder auch Spielregeln, die sich das Unternehmen in dem Entwicklungsprozess des Verantwortungsmanagements selbst gibt.

In diesen Grundregeln wird definiert, in welchem Umfang Handlungsintentionen und Handlungskonsequenzen zu berücksichtigen sind und welche Tugendwerte eine besondere Rolle spielen.

Die Verantwortungswerte werden an Handlungsfeldern und Rahmenbedingungen gespiegelt, so dass ein Aktionsprogramm und Maßnahmenkatalog entwickelt werden kann. Dieser wird in der Umsetzungsphase intern wie extern kommuniziert, um so auch den Legitimierungsprozess in die Öffentlichkeit als sogenannter Meta-Institution zu bringen.

Zur Entscheidung in Verantwortungsdilemmata wird ein Verantwortungsdiskurs eingesetzt, in dem es um verständigungsorientiertes Argumentieren vor allem vor einer fiktiven oder echten Öffentlichkeit gemeinsam mit den Stakeholdern geht.

Der Aufbau von Vertrauensfeldern ist Bestandteil des Verantwortungsmanagements, beide sind ohne einander nicht denkbar.

Durch den Prozess des Verantwortungsmanagements entsteht ein Wertesystem innerhalb der Unternehmenskultur, das sinnvolle, lebensdienliche Wertschöpfung fördert und mit Verantwortungskultur umschrieben werden kann. Diese Verantwortungskultur wirkt dauerhaft handlungsleitend und ermöglicht so auch die Eingliederung neuer Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen.

Die positiven Effekte der Steuerung des Unternehmens über Verantwortungsmanagement sind:

- Kostenreduktion durch höhere Kunden-, Mitarbeiter- und Lieferantenzufriedenheit und verringerte Interaktionskosten
- Qualitätsverbesserung durch bessere Einbindung von Mitarbeitern und Lieferanten
- Verbesserung der Qualität der Entscheidungsfindung durch veränderte Rahmenbedingungen und entsprechende Ausbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte
- Veränderung der Unternehmenskultur durch die Fokussierung auf den Kernwert „Wir übernehmen Verantwortung für unser Tun, auf allen Ebenen“
- Verbesserung der Reputation durch die qualifizierte Berücksichtigung berechtigter Ansprüche
- Langfristige Erfolgsorientierung erreichen statt kurzfristiger Gewinnmaximierung.

Durch die Aufnahme der grundlegenden Bedeutung von Vertrauen und Verantwortung für soziale Beziehungen in dieses Handlungsprogramm wird Unternehmensethik erfahrbar gemacht. Damit wird auch eine Vereinnahmung durch einzelne populäre Managementmethoden schwieriger und das Verantwortungsmanagement gewinnt langfristig eine eigene Perspektive. Das Verantwortungsmanagement ermöglicht durch die Auseinandersetzung mit fundamentalen Wertestrukturen dem Unternehmen wie auch den Stakeholdern eine bewusste langfristige Orientierung. Zudem trägt es durch Verringerung der Interaktionskosten im Sinne von Beziehungskosten zu Anspruchsgruppen zum wirtschaftlichen Erfolg bei.

Zusammenfassend kann man also sagen: Es geht nicht um *entweder* kurzfristigen Gewinn *oder* Verantwortung, sondern um langfristigen Gewinn *durch* Verantwortung.

Anmerkungen

¹ Bei einem Wertesystem kann man auch an Unternehmensphilosophie denken. Der Unterschied zwischen Kultur und Philosophie liegt darin, dass die Unternehmenskultur das tatsächlich gelebte System der Werte repräsentiert, während die Unternehmensphilosophie die gewünschten oder angestrebten Werte enthält, die nicht zwingend mit der Wirklichkeit übereinstimmen müssen.

² Da das System des Wirtschaftens heute mehr denn je nur auf sein Funktionieren hin ausgerichtet ist, so erläutert Peter Ulrich in seiner integrativen Wirtschaftsethik, ist eine Frage nach dem Wofür und dem Für Wen, d.h. nach der Richtung und der Legitimation von außerordentlicher Bedeutung, da die Funktionalität erst aus ihrer Relationalität heraus entschieden werden kann. Dieses Wofür und für Wen spielt natürlich auch im Rahmen der Verantwortungsübernahme noch eine zentrale Rolle. In: Ulrich, Peter (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 204.

³ Man spricht auch von konsequentialistischer bzw. teleologischer Ethik und deontologischer Ethik, beide gehören zu den normativen Ethiken, zu denen auch die theologische, utilitaristische und egoistische gehören, immer geht es um die Suche nach einem oder mehreren höchsten Geboten (Moralprinzipien). Hilfreich ist auch die Unterscheidung von formaler und materialer Ethik, die auf Kant zurückgeht. Zur materialen Ethik gehören die teleologischen (z.B. auch Utilitaristen), theologischen Ethiken und deontologischen Ethiken, die den Begriff der Moral am Fühlen und am intendierten Inhalt festmachen, während die formalen Ethiken auf Kant zurückgehen, dessen Vernunftbegriff aus sich heraus Moralität konstituiert. Eine materiale Ethik kann die formale Ethik durch Prüfung des moralischen Wertes der Inhalte und Ziele ergänzen. In: Höffe, Ottfried (1977): Lexikon der Ethik, 6. neubearbeitete Auflage, München, S. 65 u. S. 193.

⁴ Kant definiert Tugend folgendermaßen: „Tugend ist die moralische Stärke des Willens eines Menschen in Befolgung seiner Pflicht, welche eine moralische Nötigung durch seine eigene gesetzgebende Vernunft ist, insofern diese sich zu einer das Gesetz ausführenden Gewalt selbst konstituiert“, nach: Lay, Rupert (2000): Weisheit für Unweise, München, S. 216.

⁵ s. auch Ronneburger Kreis: Wörterbuch zur Ethik des Rupert Lay, S. 32.

⁶ Es sind auch andere Unterscheidungen möglich, das System und sein es umgebendes System (auch Umsystem genannt) verändern sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Systemperspektive.

⁷ Da es um die Gestaltung der Beziehungen für Anspruchsgruppen aus Sicht des Unternehmens geht und nicht um die eigenen Ansprüche des Unternehmens an die Anspruchsgruppen, wird diese Perspektive gewählt.

⁸ Der hier dargestellte Prozess eines 10-Punkte-Programms bezieht sich nur auf das Thema des Verantwortungsmanagements. Über allgemeine Bestandteile eines derartigen Veränderungsprozesses wie beispielsweise Kick-off-Meetings, Steering Committees etc. wird hier nichts gesagt, gehören sie doch zum Handwerkszeug einer derartigen Prozessgestaltung.

⁹ Unique Selling Proposition, also das Besondere, was dieses Unternehmen und seine Produkte für den Kunden ausmacht und seinen einzigartigen Wettbewerbsvorteil darstellt.

¹⁰ Wenn hier von Produkten gesprochen wird, sind immer Produkte und Dienstleistungen gemeint.

¹¹ Martin Buber: „Der Mensch wird am Du zum Ich“.

¹² Mit der Einführung des Spielbegriffs soll nicht die Ernsthaftigkeit oder die Bedeutung des Wirtschaftens oder auch des menschlichen Lebens an sich in Frage gestellt werden. Vielmehr geht es um eine gängige Hervorhebung der wechselseitigen Beeinflussung und Abhängigkeiten von Handlungen innerhalb eines definierten Rahmens, die wie Spielzüge auf einem Spielfeld aufeinander aufbauen und nach gewissen Regeln zu funktionieren haben. Nichteinhaltung von Regeln führt dann zu Sanktionen oder Spielabbruch.

¹³ Die Rechtsform ist zwar wählbar, aber die damit einhergehenden Verhaltensnormen sind nur eingeschränkt beeinflussbar.

¹⁴ Rupert Lay trainiert in seinen Seminaren Dialektik für Führungskräfte sowohl die Fähigkeiten als auch intrapersonale Voraussetzungen hierfür.

¹⁵ Definition: Kooperation ist ein Beziehungssystem, in dem zwei oder mehr Mitspieler durch jeweils altruistisches Verhalten mehr Nutzen erzeugen, als durch jeweils egoistisches Verhalten möglich wäre.

¹⁶ Sprenger unterscheidet zwischen passiver und aktiver Wahrhaftigkeit, die letztere bezieht auch ungefragt ehrlich Stellung. In: Sprenger, Reinhard (2002): Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt, New York. Ich halte diese Trennung für falsch, lässt sie doch vermuten, es gäbe ein Stufenkonzept von Wahrheit und Wahrhaftigkeit. Gibt es das, ein bisschen wahrhaftig oder unaufrichtig zu sein?

¹⁷ Brown, Martin T. (1996): Der Ethische Prozess. Strategien für gute Entscheidungen. München und Mering.

Bücher von Rupert Lay

<i>Jahr</i>	<i>Buchtitel</i>	<i>Verlag</i>
1959	Unsere Welt Gestaltung und Deutung	Pfeiffer
1964	Zur Lehre von den Transzendentalien bei Petrus Aureoli OFM	Bonn (Diss.)
1965	Die Welt des Stoffes I (Atom, Quantum, Relativität)	Pattloch
1966	Die Welt des Stoffes II (Raum, Zeit, Masse)	Pattloch
1969	Das Leben, Wesen und Werden	Pattloch
1970	Die Entwicklung des Menschen II Entwicklung der Gestalt und des Verhaltens	Pattloch
1970	Zukunft ohne Religion? Die Welt vermenschlichen? Ein Problem für den Marxismus und das Christentum	Walter
1971	Der neue Glaube an die Schöpfung Naturwissenschaft im Exil	Walter
1971	Grundzüge einer komplexen Wissenschaftstheorie I Grundlagen und Wissenschaftslogik	Knecht

1973	Grundzüge einer komplexen Wissenschaftstheorie II Wissenschaftsmethodik und spezielle Wissenschaftstheorie	Knecht
1974	Dialektik für Manager Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr	Langen-Müller
1974	Vor uns die Hoffnung	Walter
1975	Marxismus für Manager Kritik einer Utopie	Langen-Müller
1976	Meditationstechniken für Manager Methoden zur Persönlichkeitsentfaltung	Langen-Müller
1976	Texte zum naturwissenschaftlichen Weltbild (Textband)	Bayerischer Schulbuchverlag
1977	Manipulation durch die Sprache	Langen-Müller
1978	Führen durch das Wort	Langen-Müller
1978	Texte zum naturwissenschaftlichen Weltbild (Kommentarband)	Bayerischer Schulbuchverlag
1980	Krisen und Konflikte Ursachen, Ablauf, Überwindung	Langen-Müller
1981	Credo – Wege zum Christentum in der modernen Gesellschaft	Langen-Müller
1981	Die Ketzer Von Roger Bacon bis Teilhard	Langen-Müller

1983	Ethik für Wirtschaft und Politik	Langen-Müller
1984	Das Bild des Menschen Psychoanalyse für die Praxis	Langen-Müller
1985	Vom Sinn des Lebens Business Training	Langen-Müller
1986	Die Macht der Wörter	Langen-Müller
1986	Zwischen Wirtschaft und Christentum	Langen-Müller
1988	Philosophie für Manager	ECON
1989	Ethik für Manager	ECON
1989	Kommunikation für Manager	ECON
1990	Die Macht der Moral Unternehmenserfolg durch ethisches Management	ECON
1990	Einführung in die Wissenschafts- philosophie	Eigenverlag © Rupert Lay
1991	Ich halte die Zeit an Ein Buch, zu sich selbst zu finden	Don Bosco
1992	Über die Kultur des Unternehmens	ECON
1992	Wie man sinnvoll miteinander umgeht Das Menschenbild der Dialektik	ECON
1993	Bedingungen des Glücks Ein Buch, zu sich selbst zu finden	Don Bosco

1993	Die Macht der Unmoral oder Die Implosion des Westens	ECON
1994	Wie man sich Feinde schafft	ECON
1995	Nachkirchliches Christentum Der lebende Jesus und die sterbende Kirche	ECON
1996	Das Ende der Neuzeit Mensch sein in einer Welt ohne Götter	ECON
1996	Gelingendes Leben Ein Buch, zu sich selbst zu finden	Don Bosco
1996	Ketzer, Dogmen, Denkverbote Christ sein heute	ECON
1997	Den Armen eine frohe Botschaft Festschrift für Bischof Franz Kamphaus zum 65. Geburtstag	Knecht, J
1998	Weisheit für Unweise	ECON
2000	Charakter ist kein Handicap Persönlichkeit als Chance	Urania
2000	Die Berater Einstieg. Aufstieg. Wechsel.	F.A.Z.-Institut

Der Ronneburger Kreis

Wer sind wir, was wollen wir?

Hoch über der Wetterau, etwa 60 km östlich von Frankfurt a.M., liegt die Ronneburg. Ein Symbol der Glaubensfreiheit und Toleranz. An ihren Mauern endete jede staatliche Verfolgung für viele Andersdenkende aus ganz Europa.

Diese Trutzburg ist Gründungsort und Begegnungsstätte des Ronneburger Kreises. Hier haben sich Menschen zusammengeschlossen, die überzeugt sind, dass große soziale Systeme, wie Staat, Gesellschaft, Parteien oder Unternehmen, nicht gedeihen, ja auf Dauer auch nicht überleben können ohne einen hinreichenden Werte- und Normenkonsens.

Als Bürger und Unternehmer, als Hochschullehrer und Führungspersönlichkeiten halten wir den allenthalben sichtbaren Werteverfall für eine gefährliche Bedrohung unserer Zukunft. Wir wissen aber auch, dass dem modernen Menschen eine Rückkehr zu verflissenen Wertvorstellungen nicht mehr möglich ist. Dennoch glauben wir, dass nach Erschütterungen und Krisen, wie schon häufig in der Geschichte, ein neues System an Werten und Normen entstehen und von der Gesellschaft angenommen wird. Vielfach werden uns dann alte, aber bewährte Inhalte in neuer Sprache wieder begegnen.

Die Mitglieder des Ronneburger Kreises wollen einen Beitrag leisten zu einer gesellschaftlichen Ordnung, in der Toleranz, Freiheit und Selbstverantwortung wesentliche Werte sind. Unsere Ethik basiert auf der Überzeugung, dass unser Streben und Mühen auf Ziele auszurichten sind, die personales, soziales, politisches, kulturelles Leben eher fördern und wachsen als mindern und verfallen lassen. Wir halten ein solches Wertesystem für Gesellschaft und Wirtschaft, Gruppen und Personen für notwendig, nützlich und förderlich.

Um diese Grundsätze praktisch zu machen, richtet sich unsere Arbeit sowohl auf das persönliche, familiäre und berufliche Umfeld der Mitglieder und Freunde als auch auf die Öffentlichkeit und

veröffentlichte Meinung. Persönlich, in der Familie und im Beruf gilt es, unsere Werte umzusetzen, sie vorzuleben. Über die Öffentlichkeit werben wir für unser Gedankengut um Akzeptanz in der Gesellschaft. Zu diesem Zweck veranstaltet der Ronneburger Kreis Symposien, Arbeitskreise und Seminare. Er schafft Möglichkeiten der Begegnung, fördert Studenten, Forschungsvorhaben und Publikationen.

Der Ronneburger Kreis ist als gemeinnütziger Verein vom Finanzamt Hanau anerkannt.

Vorstand

Marie-Luise Schwarz-Schilling
(Vors.)

Dr. phil. habil. Klaus-Jürgen Grün
Privatdozent

Wolfgang Theophile
Leitender Angestellter

Kuratorium

Prof. Rudolf Jansche
(Vors.)

Dipl. Math. Roland Dürre
Unternehmer

Dipl.-Ing.
Miklós Hoffmann
Unternehmensberater

Sven Karcher
Unternehmensberater

Wolfram Ziegler
Unternehmer

Wünschen Sie Informationsmaterial, dann schreiben Sie an
Ronneburger Kreis e.V.
Sekretariat Doris Till
Postfach 1480
73014 Göppingen
Telefax 0 71 62 – 96 96 64
Email: doris.till@t-online.de

oder besuchen Sie uns im Internet:
<http://www.ronneburger-kreis.de>

Veröffentlichungen des Ronneburger Kreises, die Sie bei uns bestellen können

Bücher und Broschüren

Der Ketzer Rupert Lay und das Versagen der Kirche

Sinnsuche in einer komplexen Welt (im Buchhandel vergriffen)

Mit Beiträgen von Georg Denzler, Rudolf Jansche, Hans Küng und Herbert Rosendorfer

€ 16.-

Lay, Rupert

Arbeitslosigkeit, Terror der Ökonomie oder Politikversagen?

Der Mensch - Ziel, nicht Mittel der Politik

Büdingen: Eigenverlag 1998, ISBN 3-932300-00-9

€ 5.-

Jansche, Rudolf

Shareholder Value oder Stakeholder Value?

Globalisierung und unternehmerische Verantwortung

2. aktualisierte Auflage

Büdingen: Eigenverlag 2002, ISBN 3-932300-01-7

€ 5.-

Lay, Rupert

Unsere Gesellschaft braucht neue Fundamente

Büdingen: Eigenverlag 1999, ISBN 3-932300-01-5

€ 5.-

Jansche, Rudolf; Kotowski, Mathias; Lay, Rupert; Rosendorfer, Herbert; Schuhmacher, Stefan

Die Sinnsucht des Menschen

Rupert Lay zum 70. Geburtstag

Büdingen: Eigenverlag 1999, ISBN 3-932300-03-3

€ 13,50

Lay, Rupert

Über die alte und neue Unredlichkeit

Büdingen: Eigenverlag 2001, ISBN 3-932300-05-X

€ 6.-

Ronneburger Kreis

Wörterbuch zur Ethik des Rupert Lay

Büdingen: Eigenverlag 2002, ISBN 3-932300-09-2

€ 15.-

Lay, Rupert

Die Ängste unserer Manager

Großer Mann - ganz klein

Büdingen: Eigenverlag 2002, ISBN 3-932300-10-6

€ 6.-

Lay, Rupert

Manager zwischen Egoismus und Weisheit

Büdingen: Eigenverlag 2003, ISBN 3-932300-11-4

€ 15.-

Grün, Klaus-Jürgen

Wozu benötigen Führungskräfte Philosophie?

Büdingen: Eigenverlag 2004, ISBN 3-932300-13-0

€ 15.-

Posé, Ulf D.

Von der Menschenführung zur Lebensführung

Büdingen: Eigenverlag 2004, ISBN 3-932300-14-9

€ 30.-

*Videos**Videoband Rupert Lay**Über die Weisheit*

€ 29,50

*Videoband Rupert Lay**Arbeitslosigkeit ohne Ende*

€ 29,50

*Videoband Rupert Lay**Sinnsuche in einer komplexen Welt*

€ 29,50

*Videoband Rupert Lay**Globalisierung - Unglück oder Chance?*

€ 29,50

*Videoband Rupert Lay**Charakter ist kein Handicap*

€ 29,50

*Videoband Rupert Lay**Die neue Unredlichkeit*

€ 29,50

*Videobänder**Symposion zum wissenschaftlichen Werk von Rupert Lay anlässlich seines 70. Geburtstages (1999)**Philosophie, Religion und Management*

Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt/M, Teil I und II

€ 50,-

*Videoband Rupert Lay**Ethik der Egoisten*

€ 29,50

Videoband Rupert Lay
Die Ängste der Manager
€ 30.-

Videoband Rupert Lay
Der Beitrag des Managements zur Wertschöpfung im Unternehmen
€ 30.-

Videoband Rupert Lay
Von der Information zur Weisheit
€ 30.-

Videoband Rupert Lay
Strategien zur Bewältigung des raschen gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels
€ 30.-

Videoband Rupert Lay
Manager zwischen Egoismus und Weisheit
€ 30.-

Videoband Rupert Lay
Wenn Vertrauen und Verantwortung im Unternehmen schwinden
€ 30.-

Richten Sie bitte Ihre Bestellungen an:

Ronneburger Kreis e.V.
Sekretariat Doris Till
Postfach 1480
73014 Göppingen
Telefax: 07162-969 664
Email: doris.till@t-online.de

Bei Bestellungen über € 50.-
berechnen wir keine
Versandkosten.

Bitte fügen Sie Ihrer Bestellung
Ihre genaue Anschrift bei.

Eine Auswahl unserer Themen

Der Ronneburger Kreis veranstaltet die Ronneburger Sonntage. Prominente Persönlichkeiten diskutieren mit uns wichtige Themen unserer Zeit.

- | | |
|--------------------|---|
| Heinz Riesenhuber: | Grenzen des Machbaren:
Ethik in Wissenschaft und Technik |
| Wolfram Engels: | Arbeitslos - Arbeitslust |
| Peter Glotz: | Irrwege des Nationalstaats |
| Roman Huber: | Lahme Institutionen, Lähmende
Parteien, Gelähmte Demokratie |
| Günter Schabowski: | Der Mauerfall und die Folgen
aus der Sicht eines ehemaligen
Politbüromitglieds der SED |
| Rupert Lay: | Ketzer und die Grenzen der Toleranz

Der Werteverfall in der Wirtschaft. Ge-
fahren und Chancen

Nachkirchliches Christentum

Die Familie in der Krise

Arbeitslosigkeit ohne Ende. Auswege
aus der wirtschaftlichen Misere

Sinnsuche in einer komplexen Welt

Globalisierung - Unglück oder Chance? |

Weisheit für Manager

Führt die Informationsgesellschaft zu einem Informations- und Werteverlust?

Charakter ist (k)ein Handicap

Neugestaltung der politischen und ökonomischen Welt

mit Iring Fetscher:

Die Prophezeiungen des Karl Marx und der Kapitalismus im Zeitalter der Globalisierung

Die neue Unredlichkeit

Leben mit dem Fremden – Probleme und Chancen einer multi-ethnischen Gesellschaft in Deutschland

Schuldfreie Politiker? Schuldenfreie Parteien? Sind unsere Parteien noch therapiefähig?

Symposium der Universität Frankfurt zum 70. Geburtstag von Rupert Lay: Philosophie, Religion und Management

Ethik der Egoisten

Die Ängste der Manager

Welchen Beitrag leistet eigentlich das Management zur Wertschöpfung im Unternehmen?

Von der Information zur Weisheit
Wege und Irrwege

Manager zwischen Egoismus und
Weisheit

Wenn Vertrauen und Verantwortung
schwinden

Entstehung und Untergang sozialer
Systeme