

**Zwei Säulen der Unternehmenskultur -  
Vertrauen und Verantwortung  
Das 10 Punkte-Programm für eine verantwortete  
Unternehmenssteuerung**

Dr. Claudia Nagel

Die aktuelle Situation .....	3
I. Teil – Theoretische Betrachtungen .....	4
1. Betriebswirtschaftliche Aspekte und Unternehmenskultur.....	4
2. Die Bedeutung von Werten für Unternehmen.....	5
3. Der Zusammenhang von Management, Vertrauen und Verantwortung.....	7
4. Verantwortung.....	9
5. Vertrauen.....	13
6. Anspruchsgruppen .....	14
II. Das 10-Punkte-Programm .....	18
Einleitung.....	18
1. Definition des Unternehmenszweckes.....	19
2. Analyse der Stakeholder/Anspruchsgruppen .....	20
3. Analyse der unternehmenseigenen Ansprüche.....	21
4. Analyse der Stakeholder-Ansprüche und Festlegung von Verantwortungswerten .....	22
5. Festlegung von Spielregeln für die Gestaltung der Beziehung .....	25
a. Reflektion von Verantwortung, von erlaubten Mitteln und Zwecken .....	26
b. Diskussion der notwendigen Führungstugenden als individuelle Maßstäbe.....	27
c. Öffentliche Begründbarkeit als kollektiver Masstab .....	27
d. Diskussion des Menschenbildes .....	28
e. Verpflichtung zur Methode .....	29
f. Umgang mit Macht und einem eventuellem Globalisierungsanspruch .....	29
g. Umgang mit von außen herangetragenen Ansprüchen .....	29
6. Gestaltung der Beziehungen.....	29
a. Handlungsfelder.....	30
b. Rahmenbedingungen .....	32
c. Vertrauensfelder.....	33
7. Konfliktbehandlung – Der argumentative Verantwortungsdialog .....	36
8. Revision der Verantwortungswerte und Entwicklung eines Aktionsprogramm .....	40
9. Umsetzung und Kommunikation.....	41
10. Erfolg und Weiterentwicklung .....	41
III . Zusammenfassende Schlußbetrachtung.....	42

## Die aktuelle Situation

Skandale einflußreicher Unternehmenslenker haben in den letzten Jahren immer wieder Schlagzeilen gemacht.

Betroffen waren nicht nur die Mitarbeiter und Führungskräfte dieser Unternehmen, sondern auch die Aktionäre, die durch derartige Machenschaften Vermögenswerte verloren. Sicherlich haben diese Themen mittlerweile auch deswegen ein breiteres Publikum erreicht, weil sich im Zuge der letzten Börsenhausse auch viele Klein- und Privatanleger zur Investition in Aktien und damit in Unternehmen entschlossen haben.

Bodo Schnabel beispielsweise, der ehemaligen CEO von Comroad, erfand einfach 90% seiner Umsätze, um den Kurs seiner Aktie in die Höhe zu treiben. Oder Frank Quattrone, der ehemalige Star-Investmentbanker, gegen den wegen zwielichtiger Empfehlungspraktiken ermittelt wird und der zudem seine Mitarbeiter zur Vernichtung von Beweismaterial angestiftet haben soll.

Der Bilanzfälschungsskandal von Enron, die Aktivitäten bei Andersen Consulting, die mittlerweile ihren Namen zu Accenture geändert haben, sind Beispiele für die unternehmerischen Betrugsfälle, wo es nicht vor allem um individuelle Bereicherung wie bei den beiden ebengenannten Beispielen ging, wo aber unerfreuliche Fakten und Entwicklungen verschleiert werden sollten.

Die - mittlerweile nicht mehr so häufig genannte – Share-Holder-Value-Orientierung mit einer Ausrichtung des Unternehmenserfolges an eher kurzfristigen Zielen, die Frage nach Orientierungshilfen in schwierigen, konflikträchtigen Situationen, mangelnder wirtschaftlicher Erfolg und sich anschließende Kostensenkungsinitiativen, schwindende Mitarbeiteridentifikation mit „ihrem“ Unternehmen und sinkende Leistungsbereitschaft, kurzum ein Gefühl der Unsicherheit und der Orientierungslosigkeit kennzeichnet die aktuelle Situation in vielen Unternehmen. Ein diffuses Gefühl der Unzufriedenheit, auch das Spüren eines nicht genau definierbaren Mangels entsteht bei Führungskräften und Unternehmern, die sich bewußt mit dieser Situation auseinandersetzen. Viele stellen sich eine Vielzahl von Warum-Fragen, wie z.B. Warum läuft die wirtschaftliche Entwicklung so schlecht, warum gibt es solche Betrugsfälle. Und da der Mensch ein Wesen ist, dessen Leben auch einen Sinn haben soll, stellen sich Manager und Unternehmer letztlich natürlich auch die Frage nach dem „Warum tue ich das, was ich tue? Und wie sieht der richtige Weg aus?“

Die Grundfragen des menschlichen Lebens, also nach dem Sinn des Lebens, nach dem richtigen Leben und die Fragen nach dem guten Leben sind Fragen, die sich die Menschen seit Jahrtausenden stellen und die die Philosophie versucht 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, vor allem auch vor dem unternehmerischen Hintergrund, heisst es doch, daß Management und Führen im wesentlichen 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 als auch Sinngebung vermittelt, dabei aber die Basis des betriebswirtschaftlichen

Rahmens nicht nur einbindet, sondern explizit nutzt und damit auch zu positiven betriebswirtschaftlichen Effekten führt. Bevor im zweiten Teil ein praxisorientiertes 10-Punkte Programm des Verantwortungsmanagement vorgestellt wird, werde ich daher im ersten Teil den theoretischen Rahmen und die Bausteine des Programms erläutern.

## **I. Teil – Theoretische Betrachtungen**

### ***1. Betriebswirtschaftliche Aspekte und Unternehmenskultur***

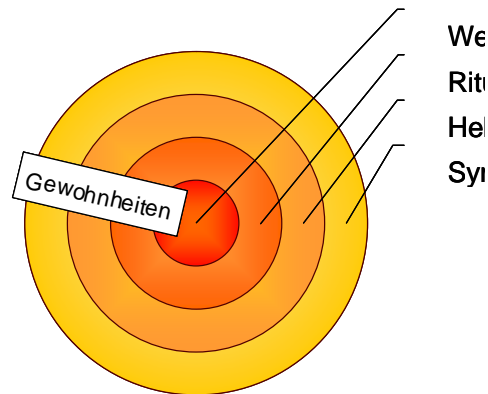
Wenn auf Unternehmensleitungsebene die Probleme mangelnder Orientierung oder das Gefühl von „ich wüßte gern, was ich besser machen soll, aber ich weiß auch nicht so genau wie“ existieren, dann gibt es eine Reihe von Phänomenen, die in diesen Unternehmen häufig zu beobachten sind.

Entscheidungsfindungsprozesse laufen auf den verschiedensten Ebenen nur mit sehr hohem Aufwand ab, Konflikte werden nicht thematisiert, sondern oder 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 nun auch auf genau diese Aspekte des Unternehmens maßgeblich Einfluß nimmt. Es ist die vielzitierte, häufig untersuchte und immer wieder auch letztlich 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, die die Art und Weise, wie man in einem Unternehmen miteinander umgeht und wie das Unternehmen seine Außenwelt betrachtet, regelt.

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.



Diese zwiebelschalenförmige Anordnung mit den Werten im Zentrum halte ich für besonders anschaulich, macht sie doch 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 ist ein Kultursystem mit kulturellen Aspekten, aus dynamischer Sicht gefragt.

Allen drei Ansätzen gemein ist, daß sich im Zentrum der Unternehmenskultur ein System von Werten<sup>1</sup> befindet.

Wir alle wissen zwar, daß Werte im Zusammenleben in menschlichen Gemeinschaften eine zentrale Rolle spielen und daß sie irgendwie dieses Zusammenleben steuern, trotzdem will ich hier noch einige grundlegende Hinweise zu einem besseren Verständnis der Bedeutung von Werten liefern.

## **2. Die Bedeutung von Werten für Unternehmen**

Werte steuern in einem umfassenden Sinne die Wahrnehmung, das Denken und Fühlen sowie das Verhalten. Damit sind sie für unternehmerische Entscheidungen und für Entscheidungen in Unternehmen außerordentlich handlungs- und verhaltensrelevant.

Werte ermöglichen einem Menschen, eine ihm eigene Identität zu entwickeln, legt er in ihnen doch das fest, 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 (z.B. 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 und ideellen Werten wird zur Zeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht der Ansatz des Wertmanagements intensiv diskutiert. Dabei geht es jedoch um Berechnung und die Steigerung des Unternehmenswertes, häufig auf der Basis des free discounted cash flow, was dann auch seinen maßgeblichen Niederschlag in dem bereits kritisch erwähnten Share Holder Value Konzept findet.

Nach dieser Darstellung der Bedeutung von Werten als Basis der Unternehmenskultur ist sicherlich deutlich geworden, daß der einzig am Wert des free discounted cash flow orientierte Shareholder Value Ansatz zu kurz greift.

Bisher nicht geklärt haben wir, welche Werte nun im Zentrum des Handelns einzelner und im Zentrum des Handelns von Unternehmen stehen. Philosophie und Psychologie haben sich hiermit zwar intensiv mit der Frage beschäftigt, welcher Wert für das höchste Gut stehe: Glück, Freiheit, Unabhängigkeit, Liebe? Eine endgültige Antwort darauf hat man bisher 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 daher 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 Unabhängigkeit im Mittelpunkt.

Wir werden später noch einmal auf die Frage nach den Werten eingehen, aber vorher soll es um den Zusammenhang von Werten und Unternehmenskultur mit Vertrauen und Verantwortung gehen.

### **3. Der Zusammenhang von Management, Vertrauen und Verantwortung**

Wir leben in einer Zeit der Orientierungslosigkeit, in der die Suche nach Werten zunimmt, und unsere Welt wird immer komplexer. Der Einzelne kann oft die Folgen seines Handelns nicht mehr überblicken. Diese „Verlängerung der Handlungsketten“ (Norbert Elias), die immer weitergehende 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.<sup>2</sup>

Unsicherheit in Sicherheit zu ändern, ist in sozialen Systemen durch zwei Konstrukte möglich: Sicherheit gewinnt der Mensch, wenn er Zusammenhänge erkennen kann und wenn er eine Bedeutung zuschreiben kann, es 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 geschehen durch Zuschreibung oder 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. Erst durch Vertrauen ist es möglich, in größeren, komplexen Welten, wie Märkte sie z.B. 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 von der Person des anderen nicht, so würde er dieser Person eben genau diese Verantwortung nicht übertragen.

Derjenige, der Verantwortung übernimmt für etwas, macht dies in der Regel freiwillig und erwirbt sich umgekehrt das Vertrauen von demjenigen, 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.

Wir sehen, daß es sich bei Vertrauen und Verantwortung um zwei Grundprinzipien handelt, ohne die zwischenmenschliche Beziehungen in arbeitsteiligen Systemen nicht denkbar wären. Die Frage, die sich hieran anschließt, lautet, was das eben Gesagte denn mit Management, Unternehmensführung und strategischen Fragestellungen in der Wirtschaft zu tun hat. 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. Hier an dieser Stelle will ich mich aber auf den Bereich des Wirtschaftens konzentrieren.

Zentral für den Bereich des Wirtschaftens ist die Schaffung von Werten - auf diesen Zusammenhang weist Peter Ullrich ausführlich in seinen neuesten Veröffentlichungen hin. Das wird vor allem dadurch deutlich, daß man unternehmerische Leistung durch ihre Wertschöpfung charakterisiert. Interessanterweise geht es also auch auf der Leistungsebene des Unternehmens um Werte, die ja auch für die Unternehmenskultur von zentraler Bedeutung sind. Mit dem Begriff der Wertschöpfung ist jedoch 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 eben diskutierte grundlegende Bedeutung im menschlichen Lebenszusammenhang hin, die vor allem aus qualitativen und ethischen Gesichtspunkten bedeutsam ist.

Wertschöpfung bedeutet 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 einen Aufenthaltsort, also eine Grundversorgung mit „Lebensmitteln“.

Ob unser Wirtschaftssystem *nur* Lebensdienliches produziert, will ich hier nicht erörtern. 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 und Notwendigkeiten liegt auch ein technischer Fortschritt begründet, der letztlich die Verbesserung der Lebensbedingungen der gesamten Weltbevölkerung zum Ziel hat. Eine weitergehende Diskussion wäre sicherlich interessant, führt uns jetzt 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. Damit ist grob umrissen, um welche Werte es geht, wie sie ausgestaltet sind.

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 Werte.<sup>3</sup>



Es geht hier also um die Vertretbarkeit der geschaffenen Werte in der Wirtschaft und damit auch um ihre Begründbarkeit.

Wir leben in einer Welt der sozialen Zusammenhänge. Im Zusammenleben mit anderen ist 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. Wir werden sehen, daß alle drei Instanzen (Vernunft/Nützlichkeit, Gott, Diskurs) bei der Wahrnehmung der Verantwortung eine Rolle spielen und werden dort noch einmal näher darauf eingehen.

Jedem ist klar: Mittel und Zweck dürfen nicht vertauscht werden - schon bei Augustinus handelt es sich um eine große Sünde, weist sie doch auf Selbstbezogenheit hin.

Der Zweck des Wirtschaftens ist, wie wir eben gesehen haben, 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 läge 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.

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, heißt es doch: „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 erreichen bzw. zu erstellen. 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**

Wie wir gesehen haben, ist Verantwortung 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 Gesamtproduktes. Würde es diese Übertragung von

Verantwortung nicht geben, so müßte jeder Inhaber alle Arbeitsschritte selber durchführen, das Prinzip der Arbeitsteilung ist ohne Verantwortungsübertrag nicht denkbar. Dies gilt natürlich und insbesondere 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 Handlungsspielraumes (aufgrund der Komplexität der jeweiligen Situation). Hier kommt dann das Vertrauen ins Spiel, denn die Zuschreibung der Verantwortung ist dann auch mit dem Vertrauen in diese Person und ihrer spezifischen 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 wiederum 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 derer 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 seinen 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 Handlungen macht Verantwortungsübernahme sinnlos.

Zusammenfassend können wir also festhalten, daß jeder im Rahmen seines eigenen Handlungsspielraumes 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, grob gesagt bewegt sie sich zwischen Selbstverpflichtung und Zuschreibung von außen.

Die Größe der übernommenen Verantwortung läßt sich anhand zweier Dimensionen beurteilen: der Umfang des Handlungsspielraumes 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. beziehen die Verantwortungsträger auch ein höheres Gehalt.

In unternehmerischen Zusammenhängen ist es jedoch häufig nicht nur ein Einzelner, der entscheidet, eigentliche 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 dann 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 tiefergehend 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.<sup>4</sup>

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 Spannungsverhältniss früher nicht gab, sondern erst durch Zunahme der Komplexität entstand, die 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 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 sog. „Antitheorie“ - wird behauptet, es gäbe keine einheitliche Theorie moralisch richtigen Verhaltens, notwendig seien statt dessen jeweils situative Entscheidungen. Das erinnert mich 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 herein. 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. Durch den Begriff der Tugenden wird das menschliche Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, das sein ganzes Leben durchzieht, in Worte gefaßt.

Die sogenannte Tugend<sup>5</sup> 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 kommen also weniger in Handlungen als in Haltungen zum Ausdruck.

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 Balanceakt 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 Sinne 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 sog 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

- Klugheit
- Gerechtigkeit
- Tapferkeit
- 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 über den Begriff des Lasters denken, was man will<sup>6</sup>, 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 zulassen) 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 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 wird, 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: es braucht Zeit bis es entsteht

Lassen wir nun ein paar Experten zu Wort kommen, welche Bedeutung Vertrauen in unserer Welt 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, denke ich, deutlich, daß verantwortliches und verantwortbares Handeln in der Wirtschaft nur mit Hilfe von Vertrauen und 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 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 funktioniert es 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 i.d.R. anhand der Aufgabenumwelt<sup>7</sup>, es wird nach Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Verwaltung unterschieden.

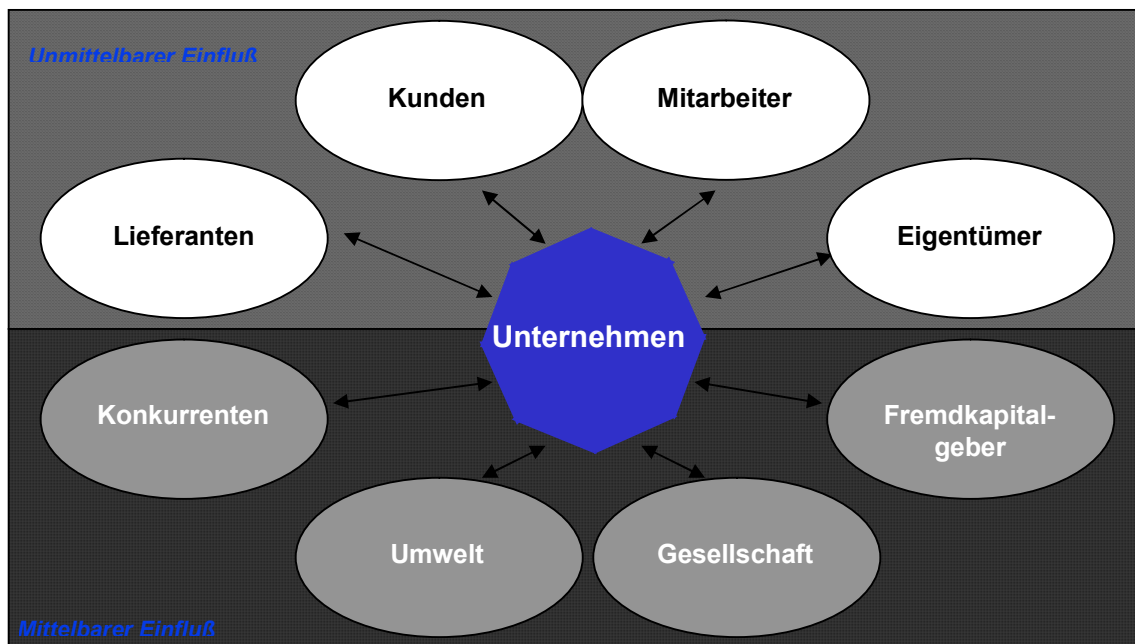
Die Systemperspektive hat den Vorteil, das Unternehmen und seine verschiedenen Untersysteme als Bestandteil eines Netzes oder Netzwerkes sichtbar zu machen, indem diese in Beziehung zueinander stehen und stehen müssen.

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 Beziehungen zu dem Unternehmen. Wesentliches Merkmal der Stakeholder/Anspruchsgruppen ist die vorhandene Möglichkeit der wechselseitigen Beeinflussung der eigenen Zielerreichung mit der des Unternehmens.

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



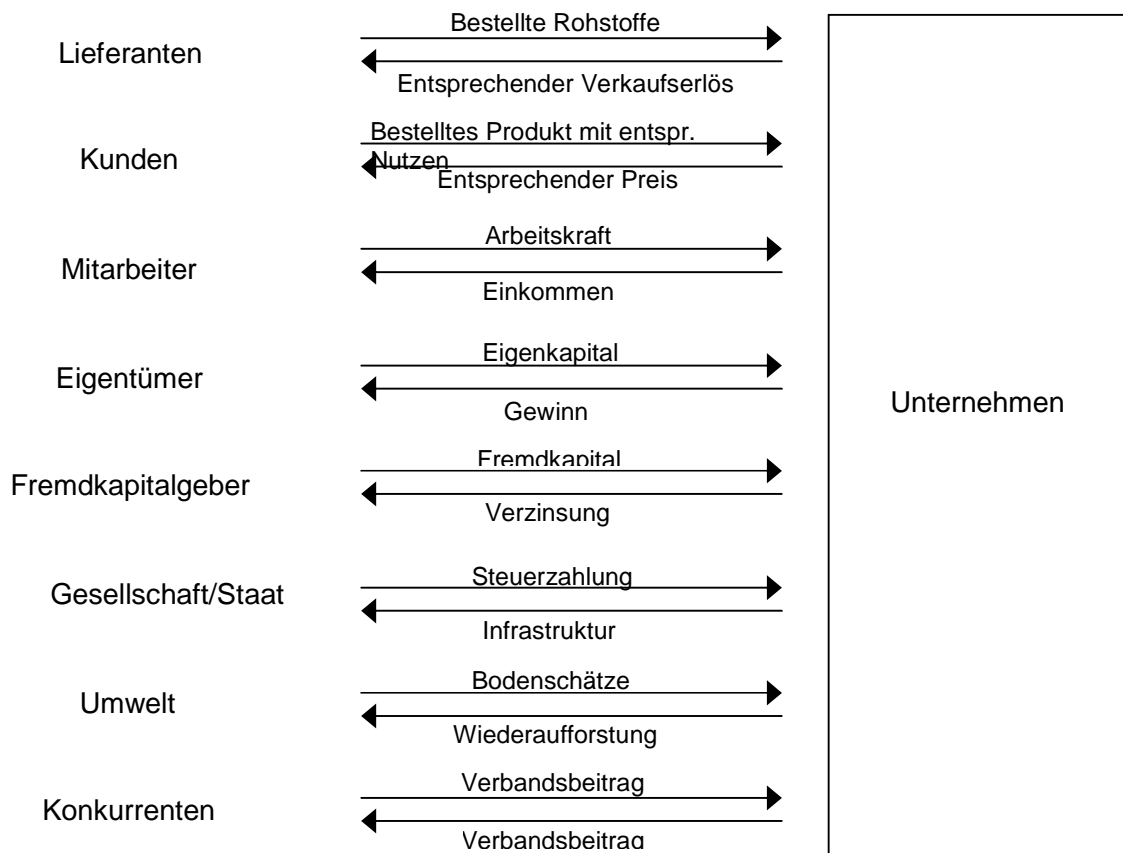
Die Beziehungen der Stakeholder zum Unternehmen können als ein Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen verstanden werden. Diese Anreiz-Beitragstheorie stammt bereits aus den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts, wurde aber erst in den 60er Jahren von Cyert und March aufgegriffen und ausformuliert.

Die Organisationsteilnehmer entscheiden sich dieser Theorie gemäß zwischen den verschiedenen Handlungsmöglichkeiten, nämlich zwischen Teilnahme, Leistungsbeitrag erbringen oder Verlassen der Organisation. Grundsätzlich wird von dem einzelnen Organisationsteilnehmer ein Gleichgewicht zwischen Anreizen oder 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 muß es ja sein, mit seinen Stakeholdern in zufriedenen 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.

Die Beziehungen der Anspruchsgruppen zum Unternehmen und ihre Ansprüche sind teilweise explizit in Verträgen geregelt, dann spricht man von Rechten, oder sie sind nur impliziter Vertragsbestandteil in Form von Erwartungen und Ansprüche, deren Legitimität und Erfüllbarkeit vom Unternehmen zu prüfen sind. Diese beiden Anspruchsebenen gilt es zu unterscheiden.

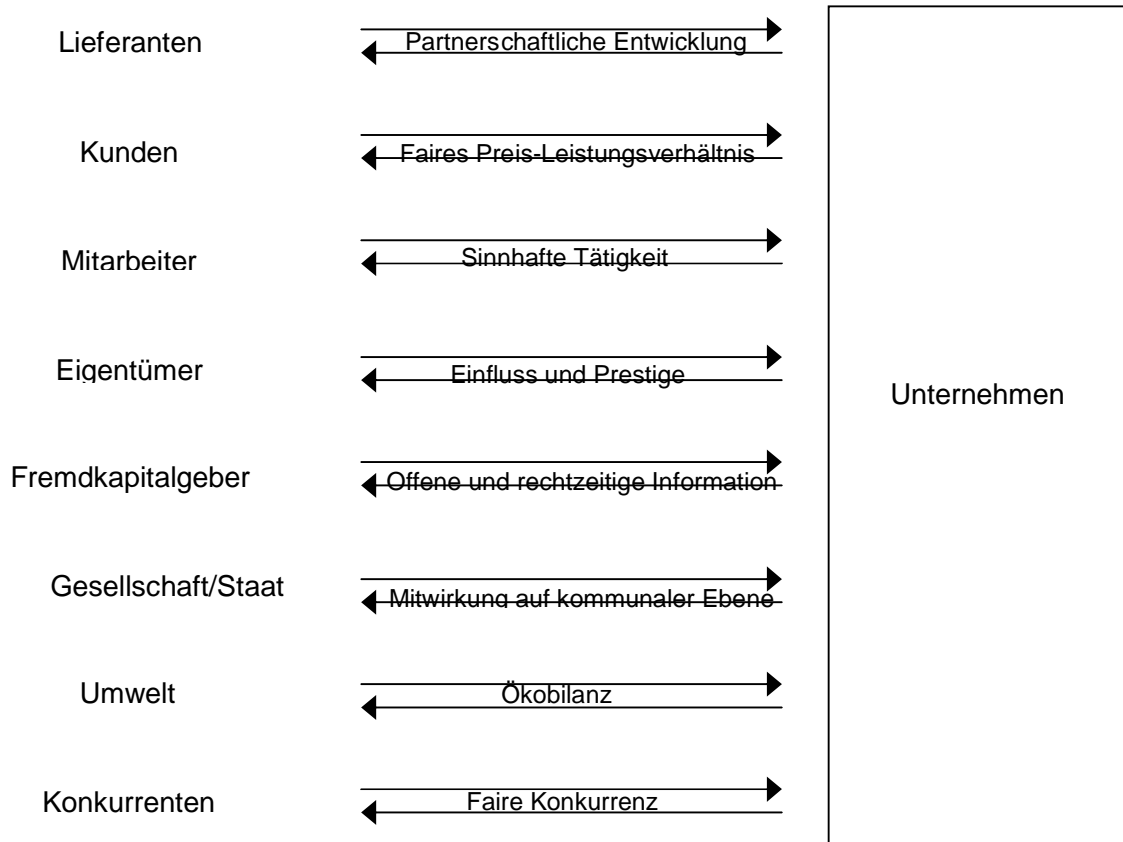
#### Beispiele vertraglich geregelter Anreize und Beiträge





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 Anspruchsgruppen<sup>8</sup> beispielsweise folgendermaßen aussehen:



Selbstverständlich sind auch die Ansprüche des Unternehmens an seine Umwelt von Bedeutung:

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

und sollen hier nicht ausgeblendet werden.

Da berechtigte 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 nun genau in der Prüfung der pluralistischen Ansprüche an die unternehmerische Wertschöpfung durch das Unternehmen und in einer verantworteten Gestaltung der Beziehung zu den unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen/Stakeholdern.

Hier geht es also nicht um die Gestaltung einer „optimalen Beziehung“, die Fragen der Gerechtigkeit, Macht und einseitigen Vorteilssuche ausblendet, 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 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.

## **II. Das 10-Punkte-Programm**

### **Einleitung**

Das 10-Punkte Programm für eine verantwortungsbewußte Unternehmenssteuerung wurde aus der Praxis für die Praxis entwickelt. Es gibt dem Unternehmer und der Führungskraft ein Handlungskonzept an die Hand, das die Einführung, Überprüfung und oder Anpassung einer verantworteten Unternehmenssteuerung ermöglicht.

Dieses 10-Punkte-Programm sieht im Überblick folgendermaßen aus:

- (1) Definition des Unternehmenszweckes
- (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 sind vorweg vielleicht hilfreich:

Die einzelnen Schritte bauen zwar sachlogisch aufeinander auf. In welchem Umfang und in welcher Tiefe die einzelnen Bearbeitungsschritte von dem jeweiligen Unternehmen abuarbeiten sind, entscheidet sich allerdings in Abhängigkeit von den bereits vom Unternehmen in der Vergangenheit geleisteten Vorarbeiten. Die Reihenfolge der Schritte ist außerdem nicht vollständig zwingend, 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 Darstellung 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 Ansprüchen charakterisiert sind. Zur Erfüllung seiner Wertschöpfungsaufgabe sind diese Beziehungen verantwortet und im gegenseitigen Vertrauen aufeinander zu gestalten.**

In einem derartigen Entwicklungsprozeß in Richtung eines Verantwortungsmanagements geht es grundsätzlich nicht ohne die maximale Beteiligung des unternehmenseigenen Managements.<sup>9</sup> Gern greift man zwar in ähnlichen Diskussionen oder Projekten auf Stabsabteilungen, Kommunikationsexperten oder PR-Strategen zurück, aber hier verantwortetes unternehmerisches Entscheiden und Handeln im Mittelpunkt. Die entscheidenden und handelnden Personen sind das obere und mittlere Management und 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 alle folgendermaßen aufgebaut: zuerst wird der Inhalt und das Ziel des Schrittes erläutert, um dann kurz auf die jeweils geeignete Methode und die sinnvollste Zusammensetzung der Arbeitsgruppe für diesen Prozeßschritt einzugehen

## **1. Definition des Unternehmenszweckes**

Nachdem wir den Sinn des Wirtschaftens und der unternehmerischen Wertschöpfung als Schaffung lebensdienlicher Produkte und Dienstleistungen definiert haben, muß das Unternehmen im ersten Schritt genau beschreiben, welche Produkte mit welchem lebensdienlichen Ziel von dem Unternehmen erbracht werden.

Also ist der Wert für den Kunden und die Lebensdienlichkeit der Produkte bzw. Dienstleistungen in seinen verschiedenen Ausprägungen detailliert zu beschreiben und festzulegen.

Dazu gehört

- eine genaue Darstellung der Kundenzielgruppe mit ihren Charakteristika
- eine genaue Beschreibung der Qualität der einzelnen Produkte und des USPs<sup>1</sup> für die Kundenzielgruppe für die Kundenzielgruppe
- geplante Veränderungen und Verbesserungen, die noch nicht umgesetzt sind
- existierende negative Effekte 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 einfach, denn in den meisten Unternehmen wird man sich bereits intensiv mit der Frage beschäftigt haben, welche Produkte<sup>2</sup> für welche

---

<sup>1</sup> Unique selling point, also das Besondere, was dieses Unternehmen und seine Produkte für den Kunden ausmacht

Kunden produziert werden sollen. Aber es zeigt sich in der Praxis, daß der Begriff der Lebensdienlichkeit intensive Diskussionen entfacht. Genau diese Diskussionen und Auseinandersetzungen bilden die Basis für den Prozeß des Verantwortungsmanagements. Interessant sind dabei 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 Schrittes in diesem Prozeß ist die grundlegende Sensibilisierung für die Aussage, daß die produzierten Güter und Dienstleistungen ihren Sinn erst durch den Wert, den sie für den Kunden haben, und dessen Bedürfnisbefriedigung sie dienen erfahren. Denn ein Wirtschaftsunternehmen ist keine Veranstaltung aus Selbstzweck.

Als Methode ist eine an dieses Thema angepaßte SWOT-Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threads) 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 zu machen. Zum anderen ist es das Top-Management, was die Richtung vorgibt. Also ist als Arbeitsgruppe das Topmanagement und die leitenden Mitarbeiter der Markt- bzw. Produktbereiche incl. Marketing und Vertrieb besonders geeignet.

## **2. Analyse der Stakeholder/Anspruchsgruppen**

Für jedes Unternehmen spielt eine spezifische Kombination von Stakeholdern eine wichtige Rolle. Daher müssen die Stakeholder herausgearbeitet werden, die

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

Dazu gehören auch die Gruppen, die ein latentes Einflußpotential haben oder auch Gruppen, die keine eigene Stimme in der Öffentlichkeit haben.

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 Ebene ist die Benennung für die Arbeit mit den Stakeholdern zu allgemein, daher sollte sie im Unternehmen sehr viel konkreter erarbeitet werden.

Die Untergruppen unterscheiden sich durch jeweils eigene, spezifische Interessenzusammenhänge.

Für diese Analyse ist es wichtig, sich nicht nur auf Stakeholder zu konzentrieren, mit denen bereits vertragliche Vereinbarungen und Verpflichtungen bestehen, obwohl diese sich gut als

---

<sup>2</sup> Wenn hier von Produkten gesprochen wird, sind immer Produkte und Dienstleistungen gemeint.

Ausgangsbasis eignen. 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 Inputgebende wie Outputempfangende Gruppen zu erarbeiten.

(Abbildung kommt noch)

Auch der Begriff des Input wie Output sollte möglichst breit verstanden werden, es gehören Güter und Dienstleistungen ebenso dazu wie beispielsweise auch 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 des gesamten Ansatzes.

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 bei der Erarbeitung und auch späteren Analyse vertreten sein.

### **3. Analyse der unternehmenseigenen Ansprüche**

Nachdem wir die einzelnen Stakeholder des Unternehmens kennen bzw. sie benennen können, sind nun die wechselseitigen Ansprüche des Systems Unternehmen-Stakeholder zu analysieren.

Ob nun 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 können in der Legitimitätsanalyse eine bessere Beurteilung der Zumutbarkeit der Ansprüche der Stakeholder und deren Grenzen erfolgen, weil dann 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 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 legitimisiert und priorisiert werden. Grundsätzlich sind bei Fragen nach der Legitimität und Priorisierung der Ansprüche in jedem Fall das Gesamtsystem und das Zusammenspiel zwischen allen Organisationsteilnehmern zu untersuchen. Das macht diese beiden Prozeßschritte auch so schwierig in der Durchführung und benötigt sehr viel Zeit und viele Vorwärts- und Rückwärtsschritte.

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

- 1) Welche weichen Faktoren erwartet das Unternehmen von seinen Stakeholdern?
  - Wie muß das beschaffen sein, was das Unternehmen für seinen lebensdienlichen Wertschöpfungsprozeß benötigt?  
Dazu ist der Input in die Wertschöpfungskette 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, insbesondere 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 gegenseitige Beziehung<sup>10</sup> 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 werden. 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 Stakeholderansprüche. Auch hierfür eignet sich als Basis wieder die Wertschöpfungskette, jedoch ist diesmal die Outputseite zu wählen.

Im ersten Schritt sind zunächst alle vorstellbaren und denkbaren Ansprüche zu erarbeiten, und das unabhängig von ihrer Erfüllbarkeit. Als Hilfsmittel, aber im Prinzip auch als notwendiger Denkprozeß im Rahmen der Verantwortungsübernahme, ist ein Wechsel der Perspektive nützlich, das Verlassen der eigenen Perspektive 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. Bei diesem Prozeßschritt ist es auch sinnvoll, Vertreter der Stakeholder mit hinzuzunehmen.

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 der Legitimität. Was ist eine legitime Handlung? Eine legitime Handlung ist eine berechtigte Handlung, die ihre Berechtigung durch die Wahrung der moralischen Rechte aller Handlungsbetroffenen erhält. Da stellt sich dann die nächste Frage: was sind moralische Rechte?

Es läßt sich hierzu erstens sagen, daß es beispielsweise bereits allgemein anerkannte moralische Grundrechte gibt. Diese finden sich in der Menschenrechtsvereinbarung der UNO. Sie könnten dann 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, wertvolle Hilfestellung leistet er dennoch.

Zweitens läßt sich auch behaupten, wir alle wüßten, daß ein verantwortungsvoller, fairer und offener Umgang auf zwischenmenschlicher Ebene und damit auch für das Unternehmen in seinem Stakeholdersystem moralisch gut ist. Oder auch alternativ: Toleranz, Gewaltlosigkeit, Solidarität sind wesentliche Grundrechte, die auch von Unternehmen zu verwirklichen sind. Beide Antworten finden auf einem sehr abstrakten Niveau statt. Es wird eher schwieriger, durch sie sich den berechtigten Ansprüchen zu nähern. Eine differenzierte Analyse der Einzelansprüche verheddert sich möglicherweise dann in theoretischen Diskussionen. Im nächsten Abschnitt, in der die Grundregeln für den Umgang mit Stakeholdern definiert werden, werde ich allerdings noch einmal auf diese Grundrechte zu sprechen kommen.

Eine praxisorientierte Lösung für die Ermittlung der Legitimität und Zumutbarkeit liegt daher eher in der Methode als im Inhalt.

Bevor wir uns 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?

Zwei Anmerkungen sind hierzu möglich: Erstens geht es in diesem Prozeßschritt zunächst um eine Auflistung aller denkbar möglichen legitimen Ansprüche. Es soll noch nicht darüber nachgedacht werden, ob das Unternehmen sie bereits erfüllt oder erfüllen will. Es handelt sich daher eher auch um eine Art Sensibilisierung, damit die daran anschließenden Beschlüsse und Entscheidungen auf der Basis eines umfangreichen realitätsnahen Hintergrundes stattfinden können.

Und zweitens ist es in der Tat so, daß eine mögliche Voreingenommenheit aus Unternehmenssicht die Einsicht in die Ansprüche des Anderen verwehrt.

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 also der Einwand der Voreingenommenheit nicht völlig entkräftet werden. Um so entscheidender ist also die Wahl der Methode.

Im Zentrum der Methode steht die argumentative Untersuchung der Legitimität der Ansprüche von Unternehmen und Stakeholdern. Dies kann nur in einem kommunikativen Prozeß, in Form eines Dialoges oder eines Diskurses zwischen zwei als gleichwertig anerkannten Kommunikationspartnern geschehen. In diesem Dialog von gleich zu gleich, ohne Macht-, Rollen-, Statusansprüche auf das bessere Argument geht es 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. Dabei kann es sich als

ausreichend erweisen, für die jeweilige Seite einzelne Vertreter zu wählen bzw. diese durch Unternehmensmitglieder repräsentieren zu lassen.

Stellt ein Unternehmensvertreter beispielsweise bei Einnahme der Kundensicht fest, daß dieser eigentlich Anspruch auf eine offenere und ehrlichere Produktdokumentation, als die die vorliegt, hätte, so könnte man daraus schon auf einen legitimen Anspruch schließen. Neben der Prüfung des Anspruchs aus der Sicht des Stakeholders gehört zur Frage nach der Legitimität auch die 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. Für das Ergebnis des argumentativen Prüfprozesses ist der Austausch 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 entscheidend.

Es geht hier um den Prozeß des Bewußtwerdens in seiner ganzen Breite und Tiefe. Dieses Bewußtwerden ist das Ziel dieser Prozeßstufe. Durch ihn werden die Wahrnehmung geschult, der eigene Denkhorizont wird sich öffnen und es ermöglicht dem Einzelnen, durch diese Schulung auch die eigenen Handlungsfolgen kritisch zu hinterfragen und zu überdenken.

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. die Diskussion von Konfliktfällen und die Methode zu ihrer Lösung noch einmal im Detail geschildert

Bei der Beurteilung der Legitimität können auch die im nächsten Prozeßschritt zu erarbeitenden Grundregeln eingesetzt werden. Sie helfen, den unternehmenseigenen Standpunkt zu verdeutlichen und spiegeln so die Ansprüche an diesem 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 mögliche legitime 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.

Gerade bei dem Versuch der Priorisierung werden eine Reihe von Dilemmata deutlich werden, die eine Entscheidung oder eine Kompromißlösung benötigen zwischen den Verantwortungswerten zweier Stakeholder oder zwischen den unternehmenseigenen Ansprüchen und denen seiner Stakeholder. 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 die Unsicherheit in diesem Schritt noch zu groß ist, durch Aufdecken von internen Schwächen dem Ruf des Unternehmens zu schaden, so 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 UN-Menschenrechte oder allgemeine moralische Ansprüche wie Toleranz u.ä. hatten wir ja im letzten Schritt als zu abstrakt verworfen.

Unter dem Oberbegriff der „Spielregeln“<sup>41</sup> 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 mögliche individuelle Maßstäbe
- Öffentliche Begründbarkeit als kollektiver Maßstab
- Diskussion des zugrundeliegenden Menschenbildes
- Verpflichtung zur gewählten Methode
- Umgang mit Macht und Umgang mit einem eventuellem Globalisierungsanspruch
- Umgang mit von aussen formulierten Ansprüchen

Für jeden Aspekt sind eigene Regeln zu formulieren.

Diese Spielregeln sind sehr wichtig. Sie geben Orientierung und man kann auf ihre Einhaltung pochen. Erst wenn das Unternehmen 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 Top-Managements 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**

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 stehen. 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 brauchest“?

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

Sowohl bei Kant wie 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 daher bei beiden Ansätzen um formale, zweckrationale Ansätze, die im Gegensatz zu den materialen, wertrationalen Ansätzen 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 individuelle Maßstäbe**

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 Masstab**

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 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 Rollenspieles 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

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 wurde 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, Kontrolle und Tätigkeitsspielraum werden vergrößert, die Arbeitsteilung verringert, um den Arbeitenden mehr Entscheidungsspielraum zu ermöglichen, das führte zu Leistungssteigerungen und Gesundheitsverbesserung (Mc Gregors Theorie X und Y, HSR-Konzept, Herzberg)
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 anmutenden 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 Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung. Folgende Vorstellungen 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**

Einigt sich die Führung des Unternehmens darauf, daß der verständigungsorientierte Diskurs (s. Schritt 4) 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 (z.B. Zeitmangel, damit kann man kein Geld verdienen).

Im Zuge der Verpflichtung zur Methode des verständigungsorientierten Diskurses werden Schwierigkeiten und mögliche Grenzen sichtbar, die sich aus der Größe wie auch aus der Methode an sich ergeben.

### **f. Umgang mit Macht und einem eventuellem Globalisierungsanspruch**

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 nicht gutheißen.

Will man dem Konzept des Verantwortungsmangement folgen, so sollte auf Leitungsebene die Frage des eigenen Machtanspruchs noch einmal intensiv gesondert 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**

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 verschiedene Workshopszenarien denkbar, z.B. könnte innerhalb eines Workshops in Analogie zum Eid des Hippokrates der Ärzte eine Art von „Unternehmenseid“ entwickelt werden, 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 allgemeinen Verantwortungswerten für seine Stakeholder geeinigt (dargestellt in der 2. Spalte, hier sind sie zu einem besseren Überblick als sehr generische Verantwortungswerte oder 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"> <li>- Ehrlichkeit</li> <li>- Faires Preis-Leistungsverhältnis</li> <li>- Versprochene Qualität</li> <li>- Zuverlässigkeit</li> </ul>	<u>Marketing &amp; Vertrieb</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebssteuerung</li> <li>• PR</li> <li>• Kundenkommunikation</li> <li>• Service</li> </ul> <u>Produktion</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktqualität</li> <li>• Produktionssteuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenzufriedenheit</li> <li>- Kundensolidarität</li> <li>- Marktanteil</li> <li>- Marktwachstum</li> </ul>
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire Bezahlung</li> <li>- Entwicklung</li> <li>- Einbindung</li> <li>- Sinn</li> <li>- Würde</li> </ul>	<u>Personalpolitik</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlohnungssystem</li> <li>• Zielvereinbarung</li> <li>• Aus- und Weiterbildung</li> </ul> <u>Kommunikation</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information</li> <li>• Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>- Loyalität/Bindung an das Unternehmen</li> <li>- Verringerung von Reibungsverlusten</li> <li>- Interaktionskostenverringerung</li> </ul>
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerschaftlicher Ansatz</li> <li>- Faire Konditionen</li> <li>- Offenheit</li> </ul>	<u>Lieferantenstrategie</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Singlesourcing</li> <li>• Gemeinsame Entwicklung</li> </ul> <u>Lieferantenkommunikation</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lieferantenzufriedenheit</li> <li>- Produktqualität</li> <li>- Flexibilität</li> <li>- Ausfallkosten</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konditionen</li> <li>• Zahlungsmoral</li> </ul>	
Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestige</li> <li>- Einfluß</li> <li>- Sinn</li> <li>- Langfristiges Überleben</li> </ul>	<u>Management</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektion</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Identifikation</li> <li>• Zielvereinbarungen</li> </ul> <u>Marketing/Vertrieb</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PR</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stolz</li> <li>- Unternehmertum</li> <li>- Engagement</li> </ul>
<b>Mittelbare Stakeholder</b>			
Konkurrenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire Spielregeln</li> <li>- Kooperation auf Branchenebene</li> <li>- Erfahrungsaustausch</li> </ul>	<u>Politik</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brancheninterne Kommunikation</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Gemeinsame Lobbyarbeit</li> </ul> <u>F&amp;E</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation</li> <li>• Erfahrungsaustausch</li> <li>• Vereinbarung von Spielregeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitgestaltung der Rahmenbedingungen</li> <li>- Akzeptanz und Reputation</li> </ul>
Fremdkapital-Geber	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offenheit/Ehrlichkeit</li> <li>- Rechtzeitige Information</li> <li>- Einbindung</li> </ul>	<u>Finanzen/Rechnungswesen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühwarnsysteme</li> <li>• Risikoanalysen</li> <li>• Kommunikation</li> </ul> <u>Strategische Steuerung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle von Öffentlichkeitsarbeit/-Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputation</li> <li>- Unterstützung Langfristiges Commitment</li> </ul>
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitwirkung bei Bildung, Kunst und Kultur</li> <li>- Mitwirkung auf kommunaler Ebene</li> <li>- Sozialbilanz</li> </ul>	<u>Strategische Steuerung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Int/ ext. Bildungs- und Kultur-Angebote</li> <li>• Unterstützung von Infrastrukturmaßnahmen</li> <li>• Sozialbilanz</li> </ul> <u>PR/Marketing/Vertrieb/Ausbildung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Community work</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschaftliche Akzeptanz</li> <li>- Gesellschaftliche Unterstützung</li> </ul>
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proaktive Berücksichtigung umweltrelevanter Aspekte</li> <li>- Ökobilanz</li> </ul>	<u>Produktion</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionssteuerung</li> <li>• Produktentwicklung</li> </ul> <u>Controlling</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökobilanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhaltung der Umwelt</li> <li>- Reputation</li> </ul>

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 Prägnanzen, die sich aus der Rechtsform der Organisation ergeben, gehören ebenfalls dazu.

Sie zeichnen sich im wesentlichen dadurch aus, nur indirekt<sup>3</sup> beeinflußbar zu sein und entziehen sich damit der unmittelbaren Gestaltung. Ihre Gestaltung wird zwar häufig versucht, in dem schriftlich fixierte Vorgaben und umfangreiche Papiere erarbeitet werden, aber erst in dem 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 zu beeinflussen. Die Entwicklung, Einhaltung und fortlaufende Diskussion oder in Frage Stellen der Spielregeln wird zu verantworteten Rahmenbedingungen führen.

Wesentliche Bausteine, die in den Rahmenbedingungen fortwirken, sind das Wissen und die Fertigkeiten und Fähigkeiten der Organisationsteilnehmer. Voraussetzung und gleichzeitig auch Ergebnis des Prozesses ist die Dialogfähigkeit der Organisationsteilnehmer, um sowohl die inneren Dialoge bei eigenen Entscheidungen wie 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 so ein Weiterbildungsprozeß aussehen und was sollte er beinhalten?  
Zwei Bereiche sind in einer verantwortungsorientierten Weiterbildungsmaßnahme abzubilden, zum einen die eben beschriebene argumentative Dialogfähigkeit<sup>12</sup>, zum anderen die Entwicklung des moralischen Denkens.

---

<sup>3</sup> Die Rechtsform ist zwar wählbar, aber die damit einhergehenden impliziten Verhaltensnormen sind nur eingeschränkt beeinflußbar.



Beide sind in der Entwicklung des Menschen - von seiner Kindheit bis ins Erwachsenenalter - angelegt und entwickeln sich weiter. Sie werden aber in organisationalen Zusammenhängen gern vergessen bzw. aus proklamiertem Sachzwang und Zeitmangel hintangestellt.

Der übliche Markt für Weiterbildungsmaßnahmen bietet hierzu wenige Möglichkeiten an Trainings oder Seminaren.

Die Einführung des Verantwortungsmanagement ist jedoch 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-Programmes 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 Organisationsteilnehmern 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 von Vertrauen und der Aufbau von Vertrauensfeldern.

Rupert Lay weist darauf hin, daß die Einhaltung des Biophilie-Postulates – eigenes und fremdes personales Leben eher zu mehrern 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 insbesondere 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 den anderen und die Beute nicht, sie kooperieren mit dem eigenen Bankräuberkollegen)<sup>13</sup>

- Verraten beide den anderen 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.

Gefangener Müller \ Gefangener Meier	Nicht Verraten (Kooperation)	Denunzieren (Nicht- Kooperation)
Nicht verraten (Kooperation)	<b>-2;-2</b>	<b>-5;0</b>
Denunzieren (Nicht-Kooperieren)	<b>0;-5</b>	<b>-4;-4</b>

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 auch zur Kooperation bereit wäre. Würden sie miteinander sprechen können, wäre ein gemeinschaftlich kooperatives Ergebnis sehr viel wahrscheinlicher. So 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.

Voraussetzungen 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 1. positiven Schritt zu tun und hat auch mit Wahrhaftigkeit zu tun. (Hebräisch „Wahrheit“ (Ehmet) bedeutet auch „Vertrauen“)<sup>14</sup> 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 Vertrages), 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)
- Aktiv, 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 Tauschgeschäftes 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 oder kein Prozeß, der durch Workshops gestaltet werden kann, sondern er muß als ein dauerhafter wesentlicher Bestandteil des Verantwortungsmanagement 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 Prozeß-Schritten thematisiert werden.

## **7. Konfliktbehandlung – Der argumentative Verantwortungsdialog**

Der verantwortungsorientierte Diskurs stellt die wesentliche Methode des Verantwortungsmanagement dar. Der Begriff ist abgeleitet aus der Diskursethik von Habermas und Apel und soll auf die Bedeutung des herrschaftsfreier 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 untereinander 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, 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 sogenannten ethischen Prozeß entwickelt, der auch auf Entscheidungen zwischen verschiedenen stakeholderorientierten 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 eigenem oder fremden Rang, 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 Konfliktes oder eines Dilemmas möglichst umfangreich in einer festgelegten Reihenfolge zu thematisieren sind. Als Ressourcen gelten Vorschläge, Beobachtungen, Werturteile und Annahmen.

Vorschläge

- präskriptive Aussagen, sie machen Aussagen darüber, was getan werden soll
- Beziehen sich auf die anderen drei Ressourcen
- können beurteilt werden durch die Untersuchung zugrundeliegender Argumente

#### Beobachtungen

- deskriptive Aussagen, sie beschreiben das, was ist
- Basieren auf Fakten oder Tatsachen
- Können bestätigt werden durch weitere Nachforschungen
- Können auf ihre Objektivität hin untersucht werden

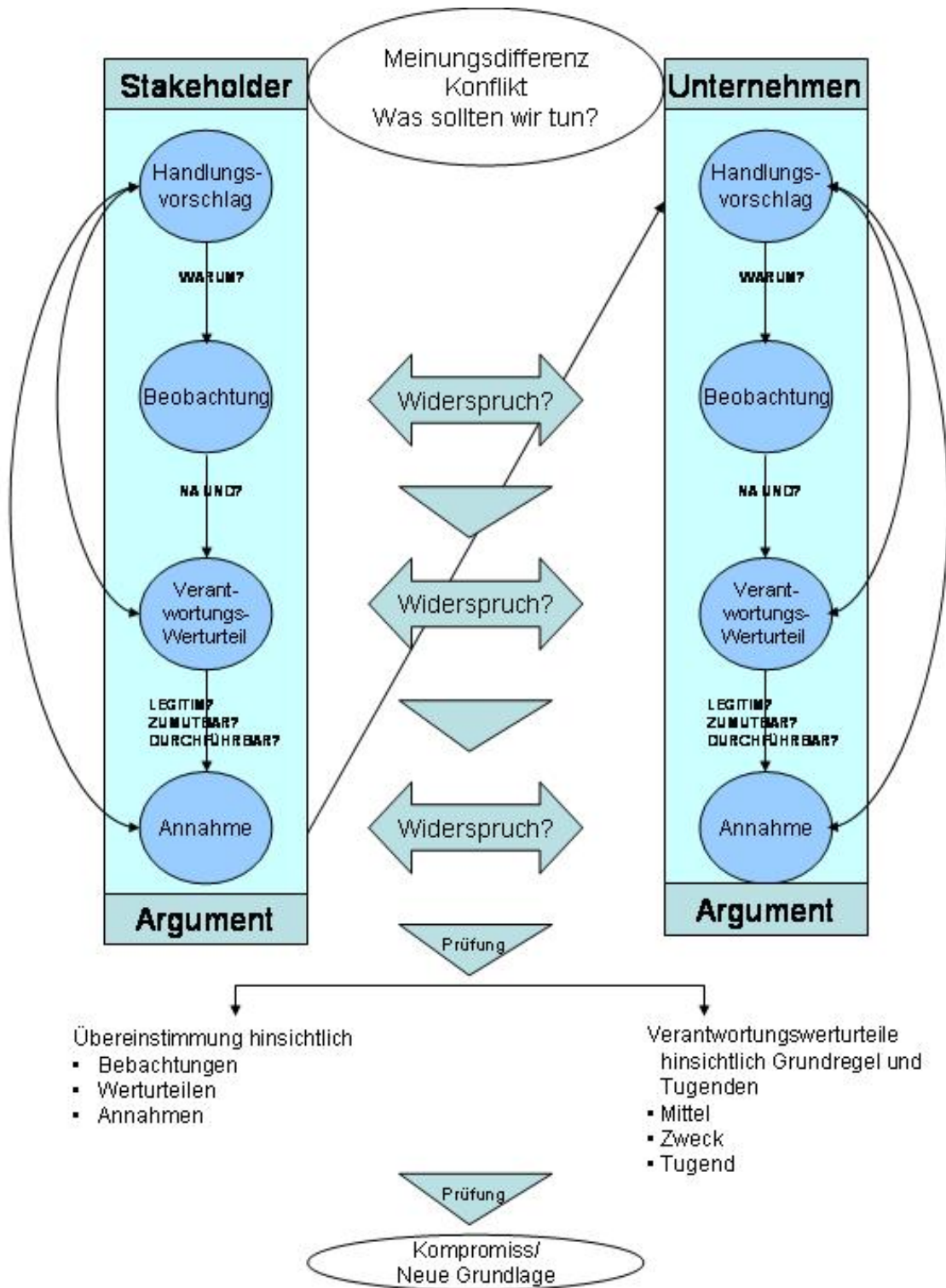
#### Werturteile

- Normative Aussagen, es handelt sich um Grundeinstellungen, zu dem, was man für richtig oder wichtig hält
- Basieren auf Annahmen
- Stellen eine Verbindung zwischen Vorschlag und Beobachtung her
- Können mit Hilfe verschiedener ethischer Traditionen beurteilt werden

#### Annahmen

- Subjektive Aussagen, die Einstellungen und Weltanschauungen ausdrücken
- Unreflektierte Vorstellungen darüber, wie die Welt funktioniert
- Basieren auf Kultur, Religion, sozialer und persönlicher Geschichte
- Können mittels Kriterien wie Relevanz, Konsequenz und Inklusivität beurteilt werden

Für den verantwortungsorientierten Diskurs mit den Stakeholdern sieht der Prozeß des Verantwortungsdialoges oder auch –diskurses dann folgendermaßen aus:



Beispiel für den Verantwortungsmanagementprozeß

Nehmen wir als Beispiel folgende Situation an:

Ein Kunde kauft ein Auto bei einem zu einem Automobilhersteller gehörenden Autohaus. Er erhält, nach langer Diskussion mit dem Vertriebsmitarbeiter, 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 kommuniziert werden soll, weil der Zeitpunkt des Erscheinens des neuen Modells noch geheim gehalten werden soll. Außerdem will das Unternehmen seinen Lagerbestand an zuviel 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 erführe 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 Unternehmen verdeutlichen dessen 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 Verantwortungsdialog 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-Leistungsverhältnis 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 dann 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 versuchen herauszufinden, ob eine der beiden eher zutrifft als die andere.

Im nächsten Schritt werden die Werturteile geprüft im Hinblick auf die unternehmerische Grundregeln und die Frage nach den Tugenden. Sollte in diesen 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 über 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 Aktionsprogramm**

Einige noch nicht optimal erfüllte Verantwortungswerte werden im Unternehmen bekannt sein, andere werden in der Diskussion mit den Stakeholdern gemeinsam gefunden. In diesem 8. Prozeßschritt geht es nun darum, die Verantwortungswerte noch einmal zu priorisieren und sie gegebenenfalls zu überarbeiten, nachdem das Unternehmen durch das Durchlaufen der Prozeßstufen zu neuen Erkenntnissen gelangt ist, um dann für die Handlungsfelder ein Aktionsprogramm zu entwickeln.

Bei der Priorisierung der möglichen Aktivitäten sind folgende Kriterien anwendbar:

- die jeweils wichtigsten Aspekte im Hinblick auf die Zufriedenheit der jeweiligen Stakeholdergruppe
- die nachhaltigste im Hinblick auf Ressourceneinsatz
- die am schwierigsten zu bewältigende
- die am leichtesten zu bewältigen
- die beste für die Reputation des Unternehmens
- die mit dem voraussichtlich größten kurzfristigen Effekt für die lebensdienliche Wertschöpfung
- die 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 Portfolio – eine Mischung aus Aktivitäten möglich, die jeweils einem Kriterium besonders genügen.

Bei der Festlegung des Aktivitätenprogrammes ist darauf zu achten, daß sowohl die Verantwortlichkeiten als auch zeitliche Vorgaben fixiert werden müssen.

Die Entwicklung eines Aktivitätenprogrammes 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 erfordert ein unternehmensweites Engagement, dass sich allerdings bereits aus der Berührung aller wesentlichen Unternehmensbereiche ergeben kann. 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 Verantwortungsmanagement erfordert von jedem einzelnen ein hohes Maß an Bereitschaft, sich mit dem Thema Verantwortung auseinanderzusetzen und ist aufgrund dieses hohen zeitlichen Einsatzes aller auch sehr sensibel für mögliche Gegenargumente. Eine umfassende Mobilisierung ist zwar Voraussetzung für den Erfolg, kann aber dann auch zu einem sich selbst weiterentwickelnden und stabilisierenden Prozeß werden, 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 die Stakeholder 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 Metainstitution 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.

Um den Erfolg des Verantwortungsmanagements einzuschätzen, bieten sich vier Wege 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 Hinweise darüber, ob sich die Beziehungen verbessert haben und ob berechnigte Ansprüche besser durch das Unternehmen wahrgenommen werden.

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

Die Selbsteinschätzung der Führungskräfte gibt Einblick in eine mögliche Änderung der Bedeutung von Verantwortung und Vertrauen im Management.

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

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

### **III . Zusammenfassende Schlußbetrachtung**

Die Entwicklung des Verantwortungsmangement geht auf die Idee zurück, Unternehmensethik verständlich und gestaltbar zu machen, indem Prinzipien zugrundegelegt werden, die mit unserem Alltagswissen nachzuvollziehen 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 Verantwortungsmangement steht die lebensdienliche Wertschöpfung des Unternehmens durch eine verantwortete Gestaltung der Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern.

Die einzelnen Stakeholder haben berechnigte und auch unberechnigte Ansprüche an das Unternehmen. Diese entstehen, weil ein Unternehmen nicht ohne die es umgebende Umwelt betrachtet werden kann und damit auch ohne diese auch nicht überleben kann. Diese Ansprüche sind Bestandteil eines Tauschverhältnisses im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie, haben zum Teil expliziten, aber zum Teil auch impliziten Charakter. Die Befriedigung dieser Ansprüche, insbesondere derer, die sich aus dem impliziten Vertrag ergeben, im Rahmen eines Verantwortungsmangement, führt zu erhöhter Zufriedenheit des Stakeholders und des Unternehmens. Erst verantwortete Handlungen und Entscheidungen, die die Ansprüche und

damit die Verantwortungswerte der Stakeholder berücksichtigen, führen zu einem langfristigen positiven Wertschöpfungsbeitrag. So werden nicht verantwortete Beziehungsaspekte aufgrund der dann auftretenden Reibungsverluste und notwendiger Mehrinteraktionen immer zu erhöhten Kosten führen und damit unwirtschaftlich sein.

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 Verantwortungsmanagement 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 Verantwortungsmanagement, beide sind ohne einander nicht denkbar.

Durch den Prozeß des Verantwortungsmanagement entsteht ein Wertesystem innerhalb der Unternehmenskultur, das sinnvolle lebensdienlicher 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

Von Vorteil bei diesem Konzept ist die grundlegende Bedeutung von Vertrauen und Verantwortung für soziale Beziehungen, durch die Unternehmensethik erfahrbar wird. Damit wird auch eine Vereinnahmung durch einzelne, populäre Managementmoden schwieriger und das Verantwortungsmanagement gewinnt langfristige eine eigene Perspektive. Durch die Auseinandersetzung mit fundamentalen Wertestrukturen verhilft das Verantwortungsmanagement dem Unternehmen wie auch den Stakeholdern zu einer bewußten langfristigen Orientierung. Zudem trägt es durch Verringerung der Interaktionskosten (Beziehungskosten zu Anspruchsgruppen) zum wirtschaftlichen Erfolg bei. Zusammenfassend könnte man also sagen: Es geht nicht um entweder kurzfristigen Gewinn *oder* Verantwortung sondern um langfristigen Gewinn *durch* Verantwortung

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>3</sup> Da das System des Wirtschaftens heute mehr denn je nur auf sein Funktionieren hin ausgerichtet ist, so erläutert Peter Ulrich in seiner integrativen Wirtschaftsethik (S. 204) 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.

<sup>4</sup> Man spricht auch von konsequentialistischer bzw. teleologischer Ethik und deontologischer Ethik, beide gehören zu den normativen Ethiken, zu der auch die theologische, utilitaristische und egoistische gehören, immer geht es um die Suche nach einem oder mehreren höchsten Geboten (Moralprinzipien). Lexikon der Ethik, S. 193 Hilfreich ist auch die Unterscheidung von formaler und materialer Ethik (S. 65), 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 zurück gehen, dessen Vernunftbegriff aus sich heraus Moralität konstituiert. Eine materiale Ethik kann die formale Ethik durch Prüfung des moralischen Wertes der Inhalte und Ziele ergänzen.

<sup>5</sup> Kant definiert Tugend folgendermaßen: „Tugend ist die moralische Stärke des Willen 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, Weisheit, S 216

<sup>6</sup> und ob die Einführung von verschiedenen Eis-am-Stiel-Varianten ein angemessener Umgang mit einer doch auch existenziellen Regel des Zusammenlebens darstellt, ist fraglich.

---

<sup>7</sup> andere Unterscheidungen sind ebenfalls möglich, das System und sein Umsystem verändert sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Systemperspektive

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> Der hier dargestellte Prozeß bezieht sich nur auf das Thema des Verantwortungsmanagement. Allgemeine Bestandteile eines derartigen Veränderungsprojektes wie z.B. Kick-off-Meetings, Steering Committees etc. wird hier nichts gesagt, gehört sie doch zum Handwerkszeug einer derartigen Prozessgestaltung

<sup>10</sup> Martin Buber: Der Mensch wird am Du zum ich.

<sup>11</sup> Mit der Einführung des Spielbegriffes 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.

<sup>12</sup> Rupert Lay trainiert in seinen Seminaren Dialektik für Führungskräfte sowohl die Fähigkeiten aus auch intrapersonale Voraussetzungen hierfür

<sup>13</sup> Def.: Kooperation ist ein Beziehungssystem, in dem zwei oder mehr Mitspieler durch jeweils altruistisches Verhalten mehr Nutzen erzeugen, als durch jeweils egoistisches Verhalten möglich wäre

<sup>14</sup> Sprenger unterscheidet zwischen passiver und aktiver Wahrhaftigkeit, die letztere bezieht auch ungefragt ehrlich Stellung. 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?