## Ethik im Unternehmen

# Spannungsfeld der Werte

**In einer vernetzten Weltwirtschaft wird das systematische Management von ethischen Fragen zu einer Voraussetzung für Kooperation und Konkurrenz. In diesem Beitrag stellt Professor Dr. Josef Wieland für Sie die betriebswirtschaftlichen, organisationstheoretischen und gesellschaftspolitischen Triebkräfte dar, die für das wachsende Interesse an einem systematischen Ethik-Management verantwortlich sind. Darüber hinaus skizziert er die Komponenten eines umfassenden EthikManagementSystems.**

Ist Ethik im Wettbewerb überhaupt möglich? Sind Moral und Wirtschaft nicht unverträglich? Sind moralische Werte nicht eher ein Karrierehindernis? Fragen dieser Art werden heute häufig gestellt, wenn es um das Thema „Unternehmensethik“ geht – und meistens sehr skeptisch beantwortet. Die Alltagserfahrungen des Geschäfts scheinen in vielen Fällen gegen die praktische Relevanz der Ethik in der Wirtschaft zu sprechen. Dennoch haben heute mehr als 90 Prozent der nordamerikanischen Unternehmen einen „Code of Ethics“ oder „Code of Conduct“. 40 Prozent dieser Firmen betreiben die Umsetzung ihrer „Codes“ durch einen „Ethics Officer“.

**Dr. Josef Wieland ist Professor für BWL mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Unternehmensethik an der FH Konstanz und Direktor des KIeM (Konstanz Institut für WerteManagement).**

Obgleich die entsprechenden Zahlen sich für Europa bescheidener gestalten, ist dennoch unübersehbar, dass sich auch hier die Dinge in eine ähnliche Richtung verändern. Versand- und Kaufhäuser wie der Otto-Versand und C&A gestalten etwa ihre Beziehungen zu Lieferanten in der Dritten Welt entlang des Standards SA 8000, der die „Social Accountability“ der Firmen im Hinblick auf Kinderarbeit bei der Produktion von Textilien regelt. Die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften arbeiten an der Ergänzung ihres forensischen Services durch moralische Präventivkomponenten, und Automobilhersteller haben aus Betrugs- und Korruptionserfahrungen organisatorische Konsequenzen gezogen, die auch das Management von Werten beinhalten. Gleiches gilt für die neuen Compliance-Abteilungen der Banken. Beispiele dieser Art existieren mittlerweile reichlich, auch wenn noch nicht das Niveau Nordamerikas erreicht ist.

Die Globalisierung der Märkte und die Organisierung weltweiter Wertschöpfungsketten durch die Unternehmen haben eine ganze Reihe moralisch sensibler Fragen aufgeworfen. Davon zeugt bereits ein oberflächlicher Blick auf die Tagesereignisse, so wie sie uns die Medien anbieten. Ob ein Unternehmen überhaupt Steuern zahlt und wo es sie zahlt, ist nie nur eine steuerpolitische Effizienz-, sondern immer auch eine moralische Frage.

Zunächst ist wichtig zu verstehen, dass Globalisierung nicht nur weltweite Konkurrenzfähigkeit auf Märkten meint, sondern zugleich auch weltweite Kooperationsfähigkeit zwischen Organisationen. Mehr noch, die Konkurrenz- und die Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens sind rekursiv vernetzt. Nur wer im globalen Markt bestehen kann, ist auch ein gesuchter Kooperationspartner für globale „value chains“. Nur wer kooperationsbereit und kooperationsfähig ist, kann denjenigen Zugriff auf innovatives Wissen, weltweite Vertriebskanäle und Kapitalmärkte organisieren, der notwendig ist, um in globalen Märkten Konkurrenzfähigkeit zu erreichen. Die Wirtschaft des nächsten Jahrtausends wird eine Kooperationsökonomie sein, in der unternehmerischer Erfolg entscheidend von der Fähigkeit zur Ökonomisierung der organisationalen Ressource „Kooperation“ unter Wettbewerbsbedingungen abhängt. Kooperation hat eine organisationale und eine personale Dimension, auf die sich das Management von Werten in Unternehmen bezieht. Diese Dimensionen sind durch die Faktoren Komplexität, Subjektivität und Gesellschaft spezifiziert, die nach unseren Untersuchungen für die Unternehmenspraxis in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen haben.

Die Zunahme der Komplexität wirtschaftlicher Entscheidungen ist eine direkte Folge der Verlängerung der Wertschöpfungsketten rund um die Welt. Den bereits erwähnten positiven Wirkungen (Zugriff auf Wissen, Distribution und Kapital) steht das Problem der Integration und Kontrolle dieser organisationalen Netzwerke gegenüber. Für die Personalpolitik beispielsweise bedeutet das nicht nur Arbeit am Culture-Fit verschiedener Länder, Branchen, Unternehmen und Teams, sondern auch die Generierung einer Verhaltensdisposition bei den Akteuren, die in der amerikanischen Sprache als „Co-opetition“ bezeichnet wird. Das ist die Fähigkeit von Top-Management und Mitarbeitern, parallel cooperation und competition zu leben.

In einer Zeit, in der ein und dieselbe Firma Lieferant, Partner und Wettbewerber einer anderen Firma sein kann und in der sich zwischen den Einheiten dezentralisierter Unternehmen sowohl Wettbewerb um

KOOPERATION HAT EINE ORGANISATIONALE UND EINE PERSONALE DIMENSION, AUF DIE SICH DAS MANAGEMENT VON WERTEN IN UNTERNEHMEN BEZIEHT

Ressourcen und Aufträge als auch Kooperation in einer Organisation nicht nur nicht ausschließen, sondern einander voraussetzen, ist die Fähigkeit zu Co-opetition entscheidend. Ohne gelebte Werte wie Fairness, Verantwortung und Vertragstreue ist eine solche Verhaltensdisposition nicht aufzubauen. Zum Problem der Kontrolle gehören Phänomene wie Betrug an der Firma und Korruption, deren wirtschaftlicher Schaden in die Milliarden geht und mittlerweile mit dem Strafrecht geahndet wird. Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Geradlinigkeit sind Werte, die hier präventiv wirken.

Die Zunahme des Faktors Subjektivität ist ein erstaunliches Phänomen in einer hoch institutionalisierten und organisierten Wirtschaft. Und dennoch belegen schon die „Catch-Words" der Stellenanzeigen diese Tendenz: Flexibilität, Responsivität, Entrepreneurship, Innovationsorientierung. Erreicht werden sollen „Economies of Behaviour", das heißt Wettbewerbsvorteile durch idiosynkratische und möglichst nicht-imitierbare Fähigkeiten und Ressourcen einzelner Mitarbeiter. Sie machen immer häufiger den Unterschied zur Konkurrenz aus und führen immer öfter zu Engpässen entsprechender Ressourcen in der Wirtschaft. Für das Personalmanagement ergibt sich daraus als Aufgabe das „Management of Diversity" als Spagat zwischen der Zulassung individueller Subjektivität und organisatorischen Regeln. Bei der Akquirierung geht es um die Entwicklung von Auswahlmechanismen, die eine entsprechende Sensitivität für die Wertvorstellungen der Bewerber aufweisen. Der fast permanente organisatorische Umbau von Unternehmen lässt Karriereplanung zur Lebensplanung mutieren, die nicht mehr eine Position des Mitarbeiters im Betrieb fokussiert, sondern seine Fähigkeit, sich im Arbeitsmarkt zu bewegen. Gleichzeitig aber soll er sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren seine individuellen Ressourcen vorbehaltlos einbringen. Unternehmens- und Personalpolitik ohne eine starke und glaubwürdige Wertekultur sieht sich an dieser Stelle nur noch mit nichtkommunizierbaren Selbstwidersprüchen konfrontiert. Die Stichworte Motivation, und Leistungsqualität, die sich ergebende professionelle Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Mitarbeitern sowie die Integration transkultureller Teams auf internationaler Ebene gehören ebenfalls in diesen Kontext.

Schließlich erleben wir seit einiger Zeit eine Renaissance der Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft. Der Übergang von der traditionellen Sozialen Marktwirtschaft zur globalen Produktions- und Absatzwirtschaft hat das gesamte System der staatlich garantierten und auf dem Normalarbeitsverhältnis beruhenden sozialen Sicherung nicht nur in Deutschland auf den Prüfstand gestellt. Was Unternehmen und ihre Verbände häufig übersehen ist die Tatsache, dass die zu Recht geforderten flexiblen, differenzierten und betriebsspezifischen Lösungen das Problem ihrer moralischen Begründung verstärkt von der Politik (staatliche Rahmenordnung) und den Sozialparteien (Verbände) auf die Unternehmen selbst verlagern. Auch in dieser Beziehung ist mit einer zunehmenden Komplexität der Unternehmensführung zu rechnen.

Zunehmenden moralischen Legitimationsdruck erfahren die Unternehmen aus dem öffentlich weithin akzeptierten Argument, dass Firmen zwar die Ressourcen der Gesellschaft, aber immer weniger der Gesellschaft selbst nutzen. Beschäftigung, soziale Sicherheit, Steuern und Umwelt sind ein paar Stichworte, die anzeigen, dass hier ein erheblicher Legitimationsbedarf heranwächst, der mit dem Hinweis auf „Shareholder Value" kaum zu beantworten sein dürfte. Auch das Stichwort Gesellschaftsvertrag markiert eine Entwicklung, in der die Lösung einer wachsenden Zahl ordnungspolitischer Probleme der Globalisierung nur noch durch Netzwerke aus Politik und Wirtschaft und Wissenschaft möglich ist. Hier liegt für Unternehmen verstärkt die Möglichkeit politischer Steuerung, aber auch die Quelle für den Umstand, dass sie heute für eine Vielzahl von Problemen der Gesellschaft verantwortlich gehalten werden.

Wenn wir all diese Entwicklungen zusammenfassen, dann zeigt sich, dass es sehr gute betriebswirtschaftliche und organisationssoziologische Gründe für das Comeback der weichen Faktoren in der Wirtschaft gibt. Unternehmensethik als Managementaufgabe hat dann aber in erster Linie nichts mit den Tugenden

UNTERNEHMENSETHIK ALS MANAGEMENT-AUFGABE HAT NICHTS MIT DEN TUGENDEN DER EINZELNEN AKTEURE ZU TUN, SONDERN MIT DEM EINBAU VON WERTANSPRÜCHEN UND WERTHALTUNGEN EINES UNTERNEHMENS IN SEINE GOVERNANCESTRUKTUREN.

der einzelnen Akteure zu tun (die lassen sich nämlich nicht managen), sondern mit dem Einbau von Wertansprüchen und Werthaltungen eines Unternehmens in seine Governancestrukturen. Ich habe dafür den Begriff der Governanceethik vorgeschlagen. Governanceethik bedeutet nicht, dass individuelle Tugenden unwichtig sind. Im Gegenteil, die Governancestrukturen eines Unternehmens sind der Kontext, in dem sich individuelle Tugenden bewähren und realisieren müssen. Die entscheidende Frage lautet dann: Sind die Steuerungsstrukturen eines Unternehmens so konzipiert, dass sie einen Anreiz für moralisches Handeln des Einzelnen im Unternehmen und in der Wirtschaft bieten, oder ist es gerade umgekehrt? Governanceethik ist dann eine Gestaltungsaufgabe im Strategischen Management und hat weitreichende praktische Konsequenzen.

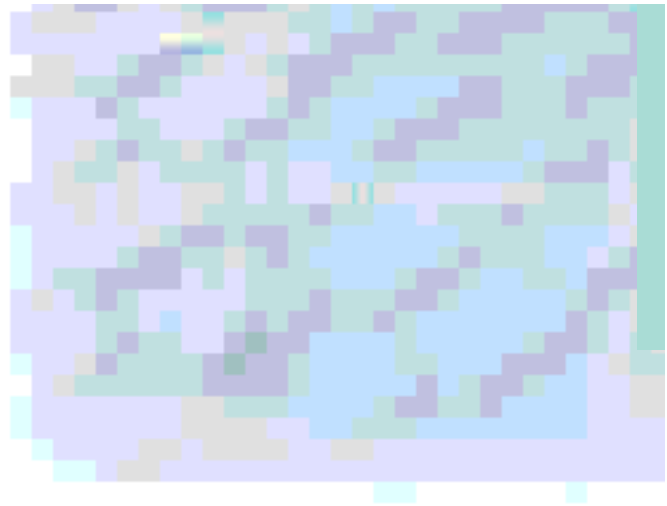
## WERTEMANAGEMENT- UND ETHIKAUDITSYSTEME

WerteManagementSysteme (WMS) sind firmenspezifische Instrumente, die darauf abstellen, die moralische Verfassung eines Teams oder einer Organisation und deren Leitwerte zu definieren und in der alltäglichen Praxis mit Leben zu erfüllen. Sie sind Ausdruck der normativen Seite der Unternehmung und umfassen alle Mechanismen, über die ein Unternehmen in dieser Hinsicht verfügt. Sie geben einer Organisation durch Selbstbeschreibung und Selbstbindung Identität und signalisieren möglichen Kooperationspartnern und potentiellen Mitgliedern Erwartungssicherheit mit Blick auf ihr Handeln und Verhalten. WMS liefern die moralischen Kriterien für das Screening möglicher Kooperationspartner durch ein Unternehmen, also Kunden, Lieferanten, Partner, Mitarbeiter und gesellschaftliche Gruppen. Die Spezifität und die Struktur eines WMS werden bestimmt durch die Elemente eines vierstufigen Prozesses, dessen Bestandteile die Kodifizierung, Kommunikation, Implementierung und Organisation des Systems sind. Die Grundlage jedes WerteManagements ist die Festlegung und Kodifizierung derjenigen Werte eines Unternehmens, die seine Identität bestimmen und seine Entscheidungen strukturieren. Diese „Codes“ sind so etwas wie die Visitenkarten der Unternehmen, und als solche beinhalten sie nicht nur moralische Werte, sondern auch Leistungs-, Kommunikations- und Kooperationswerte.

Unternehmen lassen sich demnach nicht nur entlang ihrer Organigramme oder ihrer Finanzströme beschreiben, sondern gleichfalls als ein bestimmtes Set von Werten, für die sie stehen. Die Kodifizierung eines bestimmten und für die Firma spezifischen Wertesets wird vollzogen über festgelegte und schriftlich ausformulierte Verhaltensstandards, die immer Aussagen aus allen vier Werteklassen beinhalten. Sie verleihen einem Unternehmen abgrenzbare Identität im Sinne von „make a difference“. Verhaltensstandards sind deshalb weder von allen möglichen wünschenswerten Werten bestimmt, noch sind sie ein Hort der Moralität in der Organisation. Sie beschreiben keinen Ist-Zustand, sondern bestimmen Verhaltenspräferenzen einer Unternehmung. Damit sind sie Absichts- und Willenserklärung und Selektionskriterium für Entscheidungen in Konfliktsituationen. Nur in dieser Version können sie zum Bestandteil von Managementprozessen werden.

Kodifizierte Werte müssen im Unternehmen (Intra-Team), zwischen Unternehmen (Inter-Team) und im Hinblick auf die Gesellschaft (Extra-Team) kommuniziert werden. Kommunikation ist das entscheidende Medium, um Verhaltensstandards mit Leben zu erfüllen. Institutionalisierte Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie in das operative Geschäft integriert ist und damit Konsequenzen für das Alltagsgeschäft hat. Im Bereich Intra-Team heißt dies zum Beispiel: Spielen die Verhaltensstandards eine Rolle bei der Auswahl von Mitarbeitern? Sind sie ein Kriterium bei der Beförderung von Nachwuchskräften? Hat ihre Umsetzung bei Zielvereinbarungen ein Gewicht? Existieren Aufwärtsbeurteilungen der Führungsmannschaft, aus denen sich deren Engagement ableiten lässt? Oder im Bereich Inter-Team: Werden Partner und Lieferanten nach Kriterien ausgewählt, die den Werten des Codes entsprechen? Wie wird die Umsetzung der Werte durch Lieferanten

UNTERNEHMENSETHIK IM ZEITALTER DER GLOBALISIERUNG VON MÄRKTEN UND ORGANISATIONEN IST EINE STRATEGISCHE UND OPERATIVE MANAGEMENTAUFGABE.



kontrolliert? Wie werden die Prozesse der Pre-Merger-Evaluation und der Post-Merger-Integration ausgerichtet? Werden Wertekulturen als eigenständiges und wertschöpfendes Fusionsziel behandelt oder als seine (lästige) ökonomische und technische Randbedingung? Noch anders formuliert für den Extra-Team-Bereich: Existieren operationale Entscheidungskriterien für Fragen wie Menschenrechte, Umweltschutz, Kinder-, Frauen- oder Gefangenenarbeit, die über die Aufnahme einer Geschäftsbeziehung oder eine Investition in einem bestimmten Teil der Erde mitentscheiden? In welcher Weise ist die Unternehmenskommunikation und die unternehmerische Gesellschaftspolitik in den Prozess der Umsetzung von Verhaltensstandards einbezogen? Gibt es Vorstellungen zur „good corporate citizenship“ und der „public private partnership“?

Damit sind wir schon bei der Implementierung der Verhaltensstandards, die entweder über Compliance- und Werteprogramme oder im Rahmen eines Ethik Audit vollzogen werden kann. Complianceprogramme fokussieren sehr stark den Gesichtspunkt der Rechtsförmigkeit von Unternehmensentscheidungen und Mitarbeiterhandeln. In der Regel bestehen sie aus der Aufklärung der Mitarbeiter über ihre rechtlichen Pflichten und den Willen des Unternehmens, dass diese erfüllt werden. Vor allem im Zusammenhang der Prävention von Wirtschaftskriminalität spielt diese Form der Implementierung eine starke Rolle. Werteprogramme hingegen zielen auf die wertorientierte Selbstverpflichtung und Selbststeuerung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Die amerikanische Erfahrung der letzten zwanzig Jahre zeigt, dass Complianceprogramme ihr Ziel, nämlich Rechtsförmigkeit, meist nur erreichen, wenn sie Bestandteil von umfassenden Werteprogrammen sind. Neben den Verhaltensstandards und ihrer Kommunikation gehören dazu etwa Trainingsmaßnahmen, Verfahren zur Auswahl von Mitarbeitern, Entwicklung von Ethik-Barometern aus Aufwärtsbeurteilungen und viele weitere Punkte. EthikAuditSysteme gibt es heute in zwei verschiedenen Versionen. Als Fremdsteuerung durch unternehmensexterne Gruppen (etwa NGOs) versuchen sie, den ethischen Charakter einer Organisation zu evaluieren. Als Selbststeuerungssysteme des Unternehmens (mit externer Prüfung) wird die Existenz und die Wirksamkeit des implementierten Werteprogramms durch Dokumentation und Befragung evaluiert.

Die vierte und letzte Stufe ist die Organisierung eines WMS. Während im nordamerikanischen Kontext „Ethics Offices“ und „Ethics Officers“ eine wichtige Rolle spielen, wird im deutschsprachigen Raum die funktionale Integration in das Qualitätsmanagement, die Interne Revision oder die Kommunikationsabteilung bevorzugt bzw. eine Stabsstelle der Unternehmensführung geschaffen. Alle diese Möglichkeiten sind produktiv, solange klar ist, dass beide Varianten nur dann Wirkung entfalten und lebensfähig sind, solange sie Chefsache sind. Das bedeutet, den Sinn der Werte permanent zu kommunizieren und als Top-Management Vorbild in der Umsetzung zu sein.

Das Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) hat gemeinsam mit einer Reihe von Unternehmen in einem aus zwei Teilen bestehenden „Standard für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung“ entwickelt. Ausgehend von den praktischen Erfahrungen der Wirtschaft, beschreibt er Prinzipien und Bausteine für WerteManagementSysteme, die als Mindestanforderungen zu verstehen sind und in ihrer Gesamtheit das Kriterium für die Seriosität der Anstrengungen einer Organisation auf dem Gebiet des Wertemanagements bilden. Die zehn Prinzipien erläutern Ziele, Methoden und Gegenstandsbereiche des „WerteManagementSystemZfW“ sowie umfassend verschiedene Punkte seiner Orientierung, während die zehn Bausteine im zweiten Teil Hinweise zu strategischer Ausrichtung, Implementierung, Ressourcen, Kommunikation oder Evaluierung auflisten. Der Standard wird derzeit in den WerteManagement-Seminaren des ZfW vorgestellt und wurde am 3. Juli 2003 am Markt eingeführt. Erfüllt ein Unternehmen dieses Seriositätskriterium, kann es die Bezeichnung „WerteManagementSystem$^{ZfW}$“ (WMS$^{ZfW}$) nutzen.

Kontakt: www.zfw-online.de