

Philosophie & Wirtschaft

Besuchen Sie unsere Webseite <http://www.philosophieundwirtschaft.de>

Ausgabe 10, Januar 2007

Inhalt

Kurz gefasst: Der Profit und das Soziale von ARNO LUNDERSHAUSEN

Artikel:

- I.) Verantwortung als Beruf
von ARMIN G. HIPPER**

- II.) Wie sozialverträglich ist Wissensmanagement?
von GABRIELE SCHILLER**

- III.) Strategie und Verantwortung
Ansätze für eine integrierte Umsetzung
von UTE SOMMER**

Vorwort

Corporate Social Responsibility ist und bleibt ein Thema, das in Unternehmen wie in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert wird. Bemerkenswert dabei ist, dass es kein einheitliches Verständnis darüber gibt, was genau denn unter unternehmerischer Verantwortung zu verstehen ist und wie der Begriff „sozial“ zu interpretieren ist. Ebenso gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, wo CSR im Unternehmen

anzusiedeln ist. In der Kommunikationsabteilung? Im Management? Oder soll CSR sich wie ein roter Faden durch alle Funktionen eines Unternehmens ziehen?

Tatsache ist jedenfalls, dass CSR sich entwickelt, weg von sporadischen sozialen Einzelaktionen hin zu einem erweiterten, umfassenden Verständnis im Sinne einer nachhaltigen, verantwortungsbewussten Unternehmensführung.

Die erste Ausgabe von Philosophie & Wirtschaft in diesem Jahr widmet sich diesem Thema und präsentiert CSR, Bedeutung und Entwicklung sowie Möglichkeiten und Grenzen aus verschiedenen Blickwinkeln.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

Ute Sommer, Redaktion Philosophie & Wirtschaft

ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

- o -

Kurz gefasst: Der Profit und das Soziale von ARNO LUNDERSHAUSEN

„Wir wollen durch integrierte CSR-Maßnahmen unser Geschäft fördern und neues Geschäft gewinnen. Wir wollen also das Thema verstärkt in unseren Kundenbeziehungen nutzen. CSR ist für uns deshalb Teil der Geschäftsstrategie und eben kein Gutmenschentum“, so BASF-Vorstand Eggert Voscherau. [1] Das heißt, die soziale Integration liegt im wohl verstandenen Interesse eines jeden Unternehmens, das langfristig und international Erfolg haben will. Der Markt bestimmt, was geht und was nicht, und der Markt, das sind wir alle, die brauchen und verbrauchen.

Das soziale Miteinander stellt die natürliche Grundlage allen wirtschaftlichen Handelns. Das ändert nichts daran, dass wirtschaftliches Handeln auf geldwerte Erträge abzielt. Und wenn Verantwortung wahren heißt, Antwort geben können auf die Gründe eigenen Handelns, dann ist und bleibt die wirtschaftliche Antwort der zählbare Profit. Indes ist es der selbe Mensch, der arbeitet, fühlt und denkt. Ein

Unternehmen ist nicht nur wirtschaftliche Einheit, es bindet auch Personen, real im Betrieb, ideal im Bild seiner Marke. Deshalb steht es unter dem Anspruch der menschlichen Gemeinschaft, die auf den Gewinn des sozialen Ganzen abzielt. Man nennt das Moral und findet einen Gutteil in Gesetze gegossen als Mindeststandards anerkannten Handelns. Im globalen Kontext reicht die Gesetzestreue freilich nicht mehr hin: Gesetze sind regional, bestenfalls kontinental bindend. Heute aber geht es nicht mehr nur um diese oder jene Region. Die Gebiete der Ressourcen und der Produktherstellung liegen oft weit ab von den Verbrauchern. Und die moderne Informationsgesellschaft versteht auf Ereignisse und Handlungen in aller Welt sensibel zu reagieren. Das ist die globale Wendung, die das Thema CSR in die Chefetagen hochspült. Federführende Betriebe in „Moralverstößen“, aus welcher (Kultur-)Sicht auch immer, werden bald durch Medienschelte oder gar Kaufboykott beschädigt (falls nicht gleich der Staatsanwalt auftaucht).

Profitstreben und soziales Handeln kommen erst zum Ausgleich im langfristigen Denken. Spenden oder karitative Aktionen bleiben ein Deckmantel, solange der Ausgleich nicht im Bewusstsein der Entscheidungsträger stattfindet. Damit zusammen wächst, was zusammen gehört, nämlich das Arbeiten und Leben im Kontext einer humanen Welt. Ein Umdenken, das sich im Begriff der Verantwortung selbst vollziehen muss. Nicht, um die eine Verantwortung gegen die andere auszuspielen. Schließlich hat auch das Soziale seinen „Profit“, nämlich das Sympathiegefühl der Menschen, die immer auch potenzielle Kunden vorstellen. Umsatz und Gewinn bilden die Basis sozialer Relevanz, doch erst die moralische Integrität sichert und verdichtet den wirtschaftlichen Erfolg. Durchaus analog zum kommunikativen Verstehen, in dem Worte und Gesten die Grundlage stellen, doch zum wirklichen *Verstehen* gehört auch das Gespür, welches Interesse der andere verfolgt. Daran hängen Einverständnis oder Verweigerung. Ökonomisch gewendet: Ein rein wirtschaftliches Interesse ohne jede Spur von Anteilnahme an der Qualität menschlichen Lebens isoliert die Verantwortlichen („Denen geht es nur um die Kohle!“) und untergräbt das Vertrauen in das unternehmerische Produkt. Wer Zukunft will, muss über den Zahlenteller hinaus denken in Richtung der Bedürfnisse und Ansprüche der menschlichen Gemeinschaft, wo auch immer.

[1] Zitiert nach einem Interview in „manager-magazin.de“ vom 26.01.2007

© Arno Lundershausen 2007

E-Mail: kontakt@denkraum-muenchen.de

Homepage: www.denkraum-muenchen.de

-o-

I.)

Verantwortung als Beruf?

Neun Thesen zu CSR in Deutschland

von **ARMIN G. HIPPER**

Verantwortung trägt eigentlich jeder Mensch, privat wie professionell. Es soll jedoch manche Menschen geben, die Verantwortung noch professioneller tragen als die meisten, sozusagen von Berufs wegen. Die Rede ist von Menschen, die sich auf professionelle Weise mit dem Thema (gesellschaftliche) unternehmerische Verantwortung beschäftigen, z.B. als Finanzanalyst, Unternehmensberater, Vertreter eines Unternehmens oder einer Nichtregierungsorganisation.

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein stark angloamerikanisch geprägtes Thema, das langsam aber sicher auch im deutschsprachigen Raum Fuß gefasst hat, sofern man dies an einer verstärkten Medienpräsenz ablesen kann. Einige renommierte Zeitungen und Magazine hielten es letztes Jahr für geboten, ausführlich zu diesem Thema zu berichten, exemplarisch seien die Sonderbeilagen der Neuen Züricher Zeitung (18.02.2006) oder der Financial Times Deutschland (31.05.2006, 16.11.2006) genannt.

Fasziniert von der Idee, mehr über die Arbeit dieser Verantwortungsprofis zu erfahren, oder hoffentlich selbst einer zu werden, und methodisch inspiriert von Richard Bolles' Bestseller „What Color Is Your Parachute“, machte ich mich auf die Suche nach anerkannten CSR-Praktikern. Im Zeitraum zwischen November 2005 und September 2006 führte ich in Deutschland und darüber hinaus Gespräche mit circa drei Dutzend Personen, die sich beruflich mit CSR beschäftigen. Als Leitfaden meiner geführten Interviews dienten mir die vier Grundfragen aus Bolles Konzept [1]: 1. Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit? Was gefällt Ihnen *nicht* an Ihrer Arbeit? 3. Welche Trends sehen Sie auf Ihre Arbeit zukommen? 4. Wen können Sie mir als weiteren Gesprächspartner empfehlen? Die Interviews wurden situativ geführt, also abhängig von den Umständen der Befragung (räumliches Umfeld, Zeit, Laune des Befragten), meistens nach einer Terminvereinbarung, selten aber auch spontan, z.B. auf Konferenzen.

Da der Begriff CSR von so vielen Firmen, Beratern und Institutionen auf derart vielfältige Weise beansprucht wird, kam er mir zuweilen so mystisch vor wie dem Soziologen Luhmann seinerzeit der Begriff Wirtschaftsethik. Für Luhmann nämlich war die Wirtschaftsethik, gleich der Englischen Küche und der Staatsraison, vor allem eines: nicht existent! [2]. Eines kann vorweg gesagt werden: CSR bleibt auch weiterhin schwer zu fassen. Man könnte fast meinen, dass hierin zugleich ein Grund für den Erfolg des Begriffes liegt. Positiv betrachtet ist CSR nämlich ein sehr universeller Begriff. Negativ gesehen ist das Schlagwort sehr weitläufig und ohne eng definierten Inhalt. CSR kann als strategisches Konzept aufgefasst werden, i. S. einer (sozialen) Investition, die sich später (indirekt) auszahlt. CSR wird aber auch auf die Fahnen gewöhnlicher Marketing-Maßnahmen geschrieben, die diese Verknüpfung nicht wirklich verdienen -- auf der wiederum anderen Seite wird CSR schließlich aus rein philanthropischer Motivation heraus betrieben. Entsprechend variieren die inhaltlichen Verknüpfungen, beispielsweise hinsichtlich der Themen Umwelt oder Corporate Governance. Kurzum, der Begriff ist vage und nicht immer steckt ein größeres Konzept dahinter.

Die Ursachen für den Bedeutungsaufschwung von CSR liegen tiefer, sie sind hauptsächlich in der Globalisierung und einem veränderten Staatswesen zu suchen. Der (konservative) Nationalstaat ist an seine Grenzen gestoßen, hinsichtlich seiner sozialen Leistungsfähigkeit und aufgrund des überkommenen Territorialprinzips auch hinsichtlich seiner Steuerungsfähigkeit. [3] Unternehmen dringen in klassische Bereiche der Politik (z.B. Außenpolitik, Ökologie, Soziales) ein.[4] Auf der Gegenseite wird ihnen zunehmend eine „licence to operate“ abverlangt und es entwickeln sich neue gesellschaftliche Kontrollmechanismen. Nichtregierungsorganisationen haben gelernt, mit den Waffen des Marktes zu kämpfen, auch sie erleben einen Bedeutungsaufschwung. Die Schwächung des Staates scheint sich mit einer zunehmenden Öffentlichkeit der Unternehmen zu verbinden.

Es folgen neun Thesen zum gegenwärtigen Stand der Corporate Social Responsibility in Deutschland:

1. CSR wird bestimmendes Thema bleiben

CSR ist keine bloße Modeerscheinung, sondern wird im Kern auch in Zukunft Bestand haben, darüber herrscht unter den Experten Einigkeit. Befragt zur Zukunftsfähigkeit des Themas war die „pessimistische“ Einschätzung die, dass der derzeitige CSR-Boom als Resultat eines vorangegangenen Agenda-Staus anzusehen sei und folglich wieder um dieses Übermaß zurückgehen würde. Im oberen Bereich dagegen fanden sich Attribute wie „gigantisch“ (Alexander Brink [5]) oder die Prognose eines Siemens Managers, wonach CSR „langfristig sogar die Bedeutung der Finanzkennzahlen überholen wird“! Kritisch anzumerken ist, dass die Befragten einerseits zwar einen tiefen Einblick ins CSR Geschäft haben, andererseits natürlich befangen sind.

2. CSR und Unternehmensethik gehören zusammen

Nicht nur Gerd Mutz von der FH München beklagt „große Verständigungsschwierigkeiten“ zwischen der älteren Wirtschafts- und

Unternehmensethik einerseits und CSR sowie Corporate Citizenship andererseits. [5] Einige Forscher oder Vertreter von Nichtregierungsorganisationen distanzieren sich von der Unternehmensethik und Corporate Governance, denn sie verstehen unter CSR „die soziale Dimension von Nachhaltigkeit“, welche sich rein mit generationenübergreifenden sozialen Fragen beschäftigt und klammern die klassische Unternehmensethik aus. Eine solche Unterscheidung in kurzfristige Unternehmensethik und langfristige CSR ist aber schwierig, wie man sich anhand der Beispiele Verhaltenskodex oder Mitarbeiterdiversität im Unternehmen klar machen kann. Es handelt sich in beiden Fällen um kurz- wie langfristige Maßnahmen. Durch die neuere CSR-Debatte hat die etablierte Wirtschafts- und Unternehmensethik auf alle Fälle an Schwung gewonnen, vor allem dank des Einbezugs handfester ökonomischer Aspekte. Man denke an die vielen Versuche, den „Business Case“ verantwortlichen Wirtschaftens nachzuweisen. Entscheidend ist zu guter Letzt, dass die Diskussion um Verantwortung (Responsibility) weiterhin eine Frage der Ethik (dem Nachdenken über die Moral) bleibt. Beispiele für CSR bzw. Corporate Citizenship, wie Betriebskindergärten oder öffentlich-private Partnerschaften haben letztlich genauso wie der klassische Verhaltenskodex der Unternehmensethik mit den Grenzen und dem moralisch Gebotenen des Wirtschaftens zu tun. Eine Auseinandersetzung mit diesen Spannungsfeldern ist ergo Ethik. Ein Auseinandertriften in zwei getrennte Forschungsbereiche trüge vor allem zu einer noch größeren Konfusion bei.

3. Einheitliche Terminologie in Sicht

Nachhaltigkeit ragt als interdisziplinärer Dachbegriff und im Sinne von Generationengerechtigkeit über den drei Feldern Ökonomie, Ökologie und Soziales. CSR umfasst dabei die ethisch-soziale Säule mit dem Fokus auf Unternehmen; Corporate Citizenship meint unternehmerisches Gesellschaftsengagement außerhalb des unmittelbaren Geschäftsprozesses.

Der deutsche Rat für Nachhaltige Entwicklung verwendet nur noch den deutschen Begriff „unternehmerische Verantwortung“ anstelle des englischen CSR, einige Unternehmen vereinfachen ebenso, indem sie nur noch von Corporate Responsibility

(CR) sprechen, um von der Fokussierung auf die sozialen Aspekte wegzukommen. CR wird dann oft synonym zum Begriff Nachhaltigkeit verwendet.

Das Streben nach Avantgarde gehört zu einer Marktwirtschaft, wie das Besetzen unterschiedlicher Begriffe zu einer Mediengesellschaft gehört. Daraus folgt ein oft nicht sachdienlicher Kampf um die Begriffshoheit, um sich als Pionier zu positionieren.

4. Die Debatte um Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) krankt

Ein gängiges Vorurteil über CSR lautet, dass es nur große Konzerne oder börsennotierte Unternehmen sind, die sich derartige Aktivitäten leisten müssen oder können. So hält Thomas Koenen von econsense [7] die Diskussion um CSR in KMU für eine Debatte, "die unter ganz anderen Vorzeichen geführt werden muss, als die Debatte von CSR in multinationalen Unternehmen". Die Diskussion ist in mehrerlei Hinsicht problematisch. Zunächst macht die unpräzise Definition von KMU eine Generalisierung schwierig. Je nach Definition umfasst sie Unternehmen von 10 bis 500 oder noch mehr Mitarbeitern und entsprechend variieren die unternehmerischen Betätigungsmöglichkeiten. Abseits dieser Definitionsdebatte können zwei Aussagen Geltung beanspruchen. Erstens: Wenn CSR eine Massenbewegung werden soll, dann muss auch „der Mittelstand“ dafür gewonnen werden. Dieses Ziel haben sich zum Beispiel die Initiative Unternehmen Partner der Jugend [8] (auf Bundesebene) oder die Münchner Initiative CSR [9] auf lokaler Ebene gesteckt. Zweitens: Wenn man schon pauschal von KMU spricht, dann muss hier ein anderer thematischer Zugang berücksichtigt werden. Anstelle von gesellschaftspolitischen Aktivitäten steht bei KMU eher das Qualitäts- oder Umweltmanagement im Vordergrund. Im Gegensatz zu großen Unternehmen resultiert der Ansporn zu CSR Aktivitäten bei KMU nicht vom Druck der Börse, sondern bestenfalls von sensiblen Großkunden, meistens aber aus den patriarchalischen oder religiösen Wertevorstellungen der Unternehmensführung. CSR ist daher bei KMU oftmals mangelhaft systematisiert. Dieser fehlenden Systematisierung zum Trotz bescheinigt Jens Clausen von Borderstep [10] mittelständischen Unternehmenspolitiken große Erfolge, die oftmals sogar wissenschaftlichen Untersuchungen Stand hielten.

5. Über organisationelle Verortung fallweise entscheiden

Wo und wie sollte man CSR im Unternehmen am besten organisatorisch verankern: In der Kommunikation, dem Personalwesen, mit oder ohne zentrale (Stabs-)Stelle? Aus gutem Grund scheiden sich auch an dieser Frage die Geister, gilt es doch, die jeweiligen spezifischen Ansprüche und Gegebenheiten zu berücksichtigen. Bekannter Weise plädiert Birgit Ries von der Bertelsmann Stiftung [11] für eine dezentrale Struktur, die CSR als echte Querschnittsaufgabe begreift und auf diese Weise Fachkompetenzen einbeziehen und sich ihren Platz in der Unternehmenskultur erkämpfen kann. Dennoch plädieren einige etablierte CSR Berater wie Thomas Loew vom Institut 4 Sustainability [12] bei entsprechend großen Unternehmen für die Einrichtung einer Zentralstelle. Sie ist nötig als Koordinationszentrum und Impulsgeber, um CSR nichtsdestotrotz im Sinne Ries bereichsübergreifend und letztlich in der Unternehmenskultur zu etablieren.

6. Deutschland hinterher

Die CSR Entwicklung in Deutschland zeichnet sich durch einige Besonderheiten aus. Dazu gehören das deutsche Mitbestimmungsrecht und die vergleichsweise starke Stellung der Gewerkschaften. Der deutsche Gewerkschaftsbund nahm das Thema CSR namentlich erst in 2003 als solches auf, da die Themen Mitbestimmung und Arbeitnehmerschutz ohnehin von ihm beansprucht wurden. Der richtige Umgang mit CSR spaltet die Gewerkschaften dabei bis heute. Zusammen mit Nichtregierungsorganisationen sind die Gewerkschaften, die sich gegen eine völlige Unverbindlichkeit unternehmerischer Verantwortung wehren, wie sie bisweilen am Global Compact der UNO kritisiert wird.

Im Unterschied zum eher kommunikationsorientierten Großbritannien scheint CSR im Land der Ingenieure leichter über Qualitätsmanagement und Umweltschutz vermittelbar als über soziale und kommunikative Maßnahmen. Hierfür spricht, dass innovative Trends wie das Corporate Volunteering nicht hierzulande geboren wurden und nur zäh Fuß fassen und oder allein die Tatsache, dass wir für die

erfolgreiche Verbreitung des Themas erst einen angloamerikanischen Begriff benötigten. Neidvoll blicken einige CSR Experten nach Großbritannien, aber auch ins österreichische Nachbarland, wo eine sehr positive Aufbruchsstimmung herrscht. Noch zu Beginn des Jahres nahm der englische CSR Unternehmer David Logan [13] kaum eine deutsche Marktnachfrage wahr, deshalb konzentriert er sich lieber auf Osteuropa, wo das Thema CSR regelrecht aufgesogen würde.

7. Harter Beratermarkt und Doppelmoral

„Es gibt viele CSR Berater, aber nur wenige Gute“, findet eine Branchenkennerin, denn sehr viele PR Agenturen haben CSR inzwischen in ihr Portfolio aufgenommen, bearbeiten es aber hauptsächlich auf der Kommunikationsseite.

Neben einigen bekannten Einzelunternehmern gibt es einige Beratungsfirmen auf dem Markt. Sehr problematisch ist leider, dass das „Beratungsprodukt unternehmerische Verantwortung“ bei manchen dieser Unternehmen intern nicht allzu stark ausgeprägt ist. Denn auch etablierte CSR Beratungsunternehmen bzw. Ratingagenturen haben keine ethischen Schwierigkeiten damit, Hochschulabsolventen als Praktikanten zu beschäftigen und fördern derart -- obwohl selbst CSR Profi -- die Generation Praktikum. Inwieweit dadurch die eigene Glaubwürdigkeit am Markt beschädigt wird, bleibt noch abzuwarten.

8. Standards nicht mehr wegzudenken

„Statt Pioniergeist hat nun die Standardisierung Einzug gehalten“, stellt Arved Lüth [14] (IFOK) fest. Der vielleicht bekannteste Sozialstandard ist der SA 8000 (seit 1998) und in der Berichterstattung ist die Benchmark die G3 von der Global Reporting Initiative. [15] Der Verquickung von CSR, Qualitätsmanagement und Industrienormierung wird vielleicht am deutlichsten daran, dass die Branche gespannt auf den neuen Standard der International Standard Organisation (ISO 26 000) wartet. Obwohl die meisten Berater „keine Lösungen von der Stange“ empfehlen, schätzen vor allem die Nichtregierungsorganisationen die Vorteile von Vergleichbarkeit und Orientierung. Trotzdem könnte CSR in Zukunft eine Frage der

Corporate Governance werden, glaubt Jens Clausen. In die gleiche Richtung geht die Vermutung von Axel Klein, ehemals Berater bei Pleon, der CSR immer mehr als Regulierungsaufgabe sieht. Bislang konnte gleichwohl der freiwillige Charakter von CSR behauptet werden.

9. Ethischer Konsum entscheidendes Thema

Das derzeit bestimmende Unterthema ist die Anwendung von Sozialstandards in der Wertschöpfungskette. Damit bleibt CSR in der Regel aber weit weg vom deutschen Konsumenten, denn dank der Globalisierung passieren die eklatantesten Moralverstöße in fernen Produktions- oder Zuliefererstätten. Volkes Seele erreichte CSR allenfalls, wenn erfolgreich wirtschaftende Konzerne Stellenabbau ankündigten. Gelingt es aber, den *ethischen Konsum* auf der Agenda nach oben zu befördern und massentauglicher zu machen, dann erhält CSR Auftrieb von unten. Indizien für eine vorsichtige Interpretation in diese Richtung sind der Bedeutungsaufschwung von Gütesiegel, Bioprodukte bei Lidl, eine Zunahme regional-ökologischer Lebensmittelkonzepte und nicht zuletzt das Wachstum ethisch-nachhaltiger Investmentfonds. Macht der Konsument Druck, werden weitere Unternehmen sich neu ausrichten. Seit Brent Spar und Nike ist das Machtpotential organisierter Konsumenten bekannt. Allein, der Konsument wird sich weiter vom Preis leiten lassen, gefragt sind also auch geschicktes Marketing und bewusstseinsfokussierte Kampagnen. Letztlich steht und fällt die unternehmerische Verantwortung mit dem Bedarf und Druck der Massen. „Derzeit“, so Matthias Schmidt vom Institut für Unternehmensführung [16], „hinkt das Konsumentenverhalten noch hinterher.“

[1] Als überarbeitetes Konzept firmiert es heute unter „Life-/Work-Planning“, siehe z. B. <http://www.learnline.nrw.de>

[2] „Aber meine Vermutung ist, dass sie [die Wirtschaftsethik] zu der Sorte von Erscheinungen gehört wie auch die Staatsräson oder die englische Küche, die in der Form eines Geheimnisses auftreten, weil sie geheim halten müssen, dass sie gar nicht existieren.“ (Luhmann, Niclas (1993): „Wirtschaftsethik - als Ethik?“, in Josef Wieland: *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*, Frankfurt, S. 134.

[3] Vgl. Höpner, Martin (2004): *Der organisierte Kapitalismus in Deutschland und sein Niedergang. Unternehmenskontrolle und Arbeitsbeziehungen im Wandel*, in: Czada, Roland/ Zintl, Reinhard (Hg.): Politik und Markt, Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 34, Wiesbaden, S. 300-321 sowie Rüb, Friedbert W. (2004): *Vom Wohlfahrtsstaat zum „manageriellen Staat“? Zum Wandel des Verhältnisses von Markt und Staat in der deutschen Sozialpolitik*, in: Czada, Roland/ Zintl, Reinhard (Hg.): Politik und Markt, Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 34, Wiesbaden, S. 256-299.

[4] Inacker, Michael, J. (2004): Außenpolitik durch Unternehmen? Die Ökonomisierung der internationalen Politik, in: Internationale Politik, Nr. 5, S. 90-95.

[5] Mitherausgeber der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vorstandsmitglied am Zentrums für Wertemanagement (ZfW) und Professor an der Universität Bayreuth.

[6] So verstanden, dass konzeptionelle CSR und Corporate Citizenship stets einen Geschäftsbezug (Business Case) beinhalten und auch nach außen gerichtet sind, während insbesondere die Unternehmensethik die Gewährleistung fairer und transparenter Prozesse und Strukturen im Visier hat, also das, was heute unter die Corporate Governance Debatte fällt.

[7] <http://www.econsense.de>

[8] <http://www.upj-online.de>

[9] <http://www.muenchenerinitiative.de/>

[10] <http://www.borderstep.de>

[11] <http://www.bertelsmann-stiftung.de/csr>

[12] <http://www.4sustainability.org>

[13] Gründer der Corporate Citizenship Company

<http://www.corporate-citizenship.co.uk>

[14] <http://www.ifok.de/themen/corporate-responsibility>

[15] <http://www.globalreporting.org>

[16] Professor an der TFH Berlin und Gründer des Instituts

<http://www.institut-unternehmensfuehrung.de>.

© Armin G. Hipper 2007

E-Mail: a.g.hipper@googlemail.com

II.)

Wie sozialverträglich ist Wissensmanagement?

von GABRIELE SCHILLER

Allerorts wird von den Erfordernissen der neuen Wissensgesellschaft gesprochen. Politik und Wirtschaft sind sich einig: So wie bisher kann es nicht weitergehen, die Gesellschaft muss auf allen Ebenen umdenken. Für die Unternehmen sind vor allem Innovationen gefragt, um als Global Player im Spiel zu bleiben. Mitarbeiter werden als intellektuelles Kapital zum wichtigsten Gut erklärt, Arbeitssuchende dazu angehalten, ihre persönlichen Fähigkeiten, ihre Soft Skills, zu erweitern, um für den Arbeitsmarkt attraktiv zu sein. Das Thema Ethik erlebt eine Renaissance. Der Bundespräsident rät der Wirtschaft „zur ethischen Fundierung sowie zur Schaffung von moralischen Werten“. [1] Welche Auswirkungen hat das auf den Umgang mit Wissen und Wissensträgern? Wie sozialverträglich ist Wissensmanagement?

Wir befinden uns in einer Phase des globalen Wandels von der Industrie- zur Informations- und Wissensgesellschaft. Als solches wäre Wandel kein Grund zur Besorgnis, denn gesellschaftliche Umbrüche gibt es seit Menschengedenken und es gehört zur Grundausstattung des vernunftbegabten Menschen, dass er in jeder Beziehung extrem anpassungsfähig ist. Nur hat sich der Mensch als Spezies noch nie in einer Situation befunden, in der er so sehr zum Zauberlehrling wurde, wie in diesem Jahrhundert.

Wo bis vor ein paar Jahren noch gehofft wurde, dass die bereits 1972 vom Club of Rome postulierten sozialen Folgen der reinen Technologiegläubigkeit [2] nur Zukunftsprognosen unrealistischer Utopisten seien, sind mittlerweile die Auswirkungen für jeden Einzelnen spürbar: Bisherige, gesellschaftlich verankerte Handlungsregeln und Verhaltensweisen greifen nicht mehr, als Konsequenz entsteht

die Notwendigkeit zum Umdenken. Diesmal betrifft es die gesamte Menschheit und nicht nur einzelne Nationen.

Was wird uns die Wissensgesellschaft bringen?

Ein solcher Paradigmenwechsel passiert nicht von heute auf morgen, sondern braucht seine Zeit. Nach der von dem russischen Wissenschaftler Nikolai D. Kondratieff (1892 bis 1938) begründeten Theorie der langen Wellen durchlaufen alle marktwirtschaftlich organisierten Nationen in einem Abstand von 40 bis 50 Jahren auf der Innovationsebene tiefgreifende Reorganisationsprozesse der gesamten Gesellschaft, die einem bestimmten Ordnungsprinzip folgen, dem so genannten Kondratieff-Zyklus.

Demzufolge werden durch Basisinnovationen (wie z.B. Dampfmaschine, Eisenbahn, Automobil, Computer) lang anhaltende Innovationsschübe ausgelöst. Der fünfte Kondratieff-Zyklus ist die lange Konjunkturwelle, die seit den frühen 1970er Jahren die Weltwirtschaft prägt und durch die Verwertung der Basisinnovation Informationstechnik bestimmt ist. Das Wachstumspotenzial dieses von Informationsflüssen zwischen Mensch und Computer geprägten Zyklus waren, so der Zukunftsforscher Leo A. Nefiodow, „Abflachung von Hierarchien, Dezentralisierung, Ausbau der Gruppenarbeit, Ausbau der betriebsinternen und externen Kommunikation.“ Die letzte Aufschwungphase des fünften Kondratieff-Zyklus ging mit den 1990er Jahren zu Ende und damit läuft unweigerlich auch diese Welle aus: „Die Krisensymptome, die typisch für den Auslauf eines Langzyklus sind - - hohe Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung, stark schwankende Währungen, verbreiteter Pessimismus, unklare Perspektiven, unzureichende Investitionen trotz stabiler Preise und niedriger Zinsen --, sind nicht mehr zu übersehen.“ [3, 4]

Gesamtgesellschaftliche Veränderungen, Kapital und Know-how sind gefordert, um diesen globalen Wandel erfolgreich zu gestalten. Am Anfang jedes Zyklus stehen

Investitionen. In welche Felder soll nun investiert werden? Information ist laut Nefiodow einer der fünf Bereiche neben Umwelt, Biotechnologie, optische Technologien und Gesundheit. Um neue Arbeitsplätze zu schaffen, sind Innovationen in diesen Bereichen gefragt, und diese sind das Produkt von kreativen Köpfen. Der Mensch und sein Umgang mit Wissen rückt in den Mittelpunkt, die sogenannte Wissensgesellschaft entsteht: „Im Gegensatz zum technizistischen Begriff der Informationsgesellschaft eröffnet ‚Wissensgesellschaft‘ eine Perspektive, die auf den Willen und die Befähigung der Menschen zu Selbstbestimmung setzt. Nicht Rechnerleistungen und Miniaturisierung werden die Qualität der künftigen gesellschaftlichen Entwicklung bestimmen. Entscheidend wird die Auswahl des Nützlichen und die Fähigkeit zum Aushalten von Ambivalenzen und Unsicherheit sein, die Gestaltung des Zugangs zu Wissen und der fehlerfreundliche Umgang mit dem Nichtwissen.“ [5]

In den letzten Jahrzehnten zeichnete sich sowohl in den Naturwissenschaften, angekündigt bereits durch Einsteins Relativitätstheorie, in der Kybernetik und der Quantenphysik, als auch in den Geisteswissenschaften ein Paradigmenwechsel ab, der diese ganzheitliche Entwicklung unterstreicht. Dieser besonders im Konstruktivismus zum Ausdruck kommende Wechsel bedingt eine stark relativierte Denkweise im Hinblick auf absolute Realitäten. Ich-Stärke und Reflexionsfähigkeit sind wichtige Kompetenzen, um in einer globalen, multikulturellen Welt mit dem Gefühl des Erfolgs und der persönlichen Freiheit weitestgehend selbstbestimmt zu überleben. [6]

Vor diesem Hintergrund baut der sich anbahnende sechste Kondratieff-Zyklus auf dem fünften auf, wird aber weitaus stärker vom Menschen bestimmt; die Chancen und Risiken sind, so Nefiodow, von den Akteuren abhängig: „Im nächsten, im sechsten Kondratieff wird es auf die Informationsflüsse im Menschen und zwischen Menschen ankommen. Die Beziehung zwischen den Menschen ist heute die größte Wachstumsbarriere. Sie sind nicht produktiv genug. Zu viele Ressourcen gehen durch Frust, Mobbing, Streit, Intrigen, innere Kündigungen, übertriebenen Egoismus oder Rücksichtslosigkeit verloren. Das ist das Neue. Diese Barriere kann nicht alleine

durch neue Maschinen oder noch schnellere Computer überwunden werden. Die neue Basisinnovation muss aus einer Kompetenz hervorgehen, die die Produktivität der so genannten ‚weichen‘ Faktoren wie Menschenkenntnis, Zusammenarbeit, Motivation, Kreativität, Pflichtbewusstsein nachhaltig erhöht. Ich nenne diese neue Fähigkeit psychosoziale Kompetenz, die neue Basisinnovation psychosoziale Gesundheit. In der Praxis wird in diesem Zusammenhang der Begriff ‚soziale Kompetenz‘ häufig genannt.“ [4]

So wird die Informationstechnik im sechsten Kondratieff zwar weiterentwickelt werden, aber nicht um die Informationsflüsse zwischen Mensch und Computer zu optimieren, sondern um die weichen Faktoren, also die Informationsflüsse im Menschen und zwischen Menschen, erfassen, verarbeiten und produktiver gestalten zu können. Die Ressource zur Gewinnmaximierung, das Kapital der Zukunft, ist in der neuen Wissensgesellschaft das Wissen, und dessen Träger ist der Mensch. Welche Auswirkungen hat dies auf das Verständnis von Wissensmanagement?

Fünfter Kondratieff	Sechster Kondratieff
Zentrale Rolle von Information und Informationstechnik	Zentrale Rolle der psychosozialen Kompetenz
Rationalisierung gut strukturierter Arbeitsabläufe	Rationalisierung wenig strukturierter Arbeitsabläufe
Computergestützter Umgang mit sicherem Expertenwissen	Computergestützter Umgang mit ungenauem Wissen
Optimierung von Informationsflüssen zwischen Mensch und Computer	Optimierung von Informationsflüssen im Menschen (psychische Informationsverarbeitung) und zwischen Menschen (Informationsbeziehungen)
Vorherrschende Entweder-Oder-Logik	Sowohl-als-auch-Logik gewinnt an Bedeutung

Von der Informations- zur Wissensgesellschaft: Unterschiede zwischen dem fünften und dem sechsten Kondratieff-Zyklus [3]

Ganzheitlicher Umgang mit Wissen und Wissensträgern

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren Wissensmanagement-Projekte initiiert, doch waren die meisten Initiativen einseitig und konzentrierten sich ausschließlich auf die Gestaltung neuer IT-Strukturen. Nachdem nicht wenige dieser Projekte gescheitert sind, besinnt man sich nun um: „Die Entwicklung des Wissensmanagements hat (...) eine Wende genommen; die mechanistische oder werkzeugorientierte Sichtweise wird um eine verhaltensorientierte Komponente ergänzt. Ohne Einbeziehung einer ‚inneren Dimension‘ (...), ohne den Schwerpunkt auf den Austausch zwischen den an Wissensprozessen beteiligten Personen zu legen, stagniert die weitere Entwicklung des Wissensmanagements.“ [7]

Neben der Informationstechnik befasst sich ganzheitliches Wissensmanagement insbesondere mit soziologischen und betriebswirtschaftlichen Aspekten. Die Beschreibung der Kompetenzen der Wissensträger und die Interaktion zwischen ihnen rückt als entscheidendes Kriterium in den Mittelpunkt. Wissensmanagement wird als zum Unternehmenserfolg beitragendes Management des Umgangs mit Wissen und Wissensträgern in strategisch bedeutenden Kerngeschäftsprozessen definiert. Der zielgerichtete Umgang mit der Ressource Wissen und ihrem Träger, dem Menschen, wird dabei als Prozess betrachtet, die damit verbundenen Ziele sind Teil der normativen und strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. [8]

In den neueren Wissensmanagement-Ansätzen findet deshalb, wie inzwischen in allen Bereichen der Gesellschaft, eine konstruktivistische Sichtweise Eingang: Der Mensch, „als Maß aller Dinge“, wie es Bettoni und Schneider in Anlehnung an Protagoras ausdrücken, muss auch im Wissensmanagement gewürdigt werden. Wissen und Wissensträger sind als untrennbar verbunden zu betrachten und die Wissensprozesse gilt es so zu gestalten, dass dem Rechnung getragen wird. In ihren fünf Empfehlungen für konstruktives Wissensmanagement folgern sie unter anderem, dass „im Wissensmanagement zwischen Sachzwängen der Wirtschaft und menschlich-sozialen Anforderungen ein sehr enger Zusammenhang besteht.“ Wenn die menschlichen Faktoren nicht berücksichtigt würden, dann sei es nicht zu vermeiden, „dass das eingeführte Wissensmanagement-System entweder nicht

benutzt wird oder scheitert oder gar zu einem Werkzeug der ‚Ausbeutung‘ -- in modernem Gewand -- wird.“ Als Lösung schlagen sie u.a. einen Wissensvertrag vor, in dem sich Mitarbeiter und Unternehmen verpflichten, ihr Wissen zum Wohl des anderen fließen zu lassen und sich entsprechend zu achten. [9, 10]

Das Wissensmanagement, als kulturelles Produkt der Gesellschaft, hat also eine Wandlung erfahren. War die Ausrichtung bis vor ein paar Jahren noch rein technologiezentriert, so ist sie heute eindeutig stärker humanzentriert. Die weitere Entwicklung des Wissensmanagements hängt damit maßgeblich von der gesellschaftlichen Entwicklung ab.

Sozialverträglichkeit versus Gewinnmaximierung?

Sozialverträglichkeit wird gemeinhin definiert als die Übereinstimmung von politischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Maßnahmen und Techniken mit den herrschenden sozialen Normen. Ab wann ein Zustand als sozial unverträglich einzustufen ist, lässt sich deshalb nicht objektiv feststellen, sondern wird gesellschaftlich und politisch ausgehandelt.

Was also sind die herrschenden sozialen Normen? Gerade in Phasen des Umbruchs ist das eine sehr schwierige Frage. Werte und Normen sind einem ständigen Wandel unterworfen, zugleich bestimmen sie rekursiv die weitere globale Entwicklung. Wenn die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen jeweils unterschiedliche Vorstellungen und Verhaltensweisen als richtig ansehen, entsteht Verwirrung. Das Ergebnis sind Auswüchse, wie wir sie momentan besonders augenfällig in der Wirtschaft erleben. Die Gewinnmaximierung, als legitime Kernaufgabe eines jeden Unternehmens, wurde von einigen schwarzen Schafen ad absurdum geführt. Das Resultat: ein Vertrauensverlust in alle Unternehmen. In dieser Situation ziehen die Unternehmer nun die Ethik zu Rate; es wird eine Unternehmensethik ‚als Theorie der Moral im spezifischen Situationskontext von Unternehmen‘ entwickelt [11]. Und die Unternehmensethik zahlt sich auch aus: Die Kunden vertrauen und kaufen wieder,

die Mitarbeiter sind motiviert und arbeiten wieder mit mehr als nur minimalem Einsatz.

Neben ihrer Kernaufgabe der Gewinnmaximierung erkennen die Unternehmer zunehmend ihre gesellschaftliche Verantwortung als Weltbürger an. Jeden Tag entstehen neue Initiativen. So hat sich die von UN-Generalsekretär Kofi Annan gegründete Global-Compact-Initiative z.B. das institutionelle Lernen zum Ziel gemacht. Es geht dabei -- im Bezug auf Wissensmanagement -- um die Kraft der Transparenz, des Dialogs, um Best Practices [12]. Viele große multinationale Konzerne, wie z.B. Nestlé, die nach Skandalen besonders auf den Vertrauensaufbau bei ihren Kunden angewiesen sind, beteiligen sich an der Initiative und haben sich zu den beiden Leitsätzen der UNO, der Einhaltung der geltenden Menschenrechte und der Nicht-Beteiligung an Menschenrechtsverletzungen, verpflichtet. Ihre Unternehmensgrundsätze reflektieren das: „Menschen und ihre Entwicklung spielen eine zentrale Rolle für die Nestlé Deutschland AG. Wir sind überzeugt davon, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der entscheidende Erfolgsfaktor für den Wettbewerb in den sich schnell verändernden Märkten sind“ [13].

Fazit:

Sind es moralische oder wirtschaftliche Gründe, die die Unternehmen zu diesen Schritten veranlassen? Ist es überhaupt wichtig, aus welchem Grund die Shareholder besser behandelt werden? Oder ist es nicht vielmehr so, dass selbst wenn zu Beginn tatsächlich nur die weitere Gewinnmaximierung im Fokus steht, die Unternehmen über die von ihnen initiierten veränderten Umstände mit der Zeit Gefallen am neuen Umgang mit Wissen und Wissensträgern finden und schließlich auch aus höheren Motiven heraus handeln? Denn der Mensch ist ein soziales Wesen und es macht einfach mehr Freude, in einer Umgebung zu leben, in der die Menschen zufrieden sind. Und aus dieser Zufriedenheit heraus erwächst auch eine höhere Kreativität, der Innovationen folgen. Auf diese Weise handelt die Gesellschaft gerade neu aus, welche Art des Umgangs mit Wissen und Wissensträgern sozialverträglich ist. Ist dies die, im Sinne des Konstruktivismus, sich selbst erfüllende Prophezeiung der für

den sechsten Kondratieff-Zyklus postulierten Basisinnovation der „psychosozialen Gesundheit“?

Dieser Artikel ist erstmals erschienen Wissensmanagementmagazin 2004 November/Dezember 2004

- [1] Hermani, G.: Die Rückkehr der Ethik. In der Wirtschaft regt sich das Gewissen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5.4.2004.
- [2] Meadows, D.L. et al.: The Limits to Growth. News York 1972. (Kurzfassung unter: <http://www.clubofrome.org>)
- [3] Nefiodow, L.A.: Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. St. Augustin: Rhein-Sieg-Verl. 2000.
- [4] <http://www.kondratieffzyklen.de>
- [5] <http://www.wissensgesellschaft.org>
- [6] Statement of the Club of Rome to the World Summit on the Information Society Geneva 2003: Towards a New Age of Information and Knowledge for All. (Online unter: <http://www.clubofrome.org>)
- [7] Guretzky, B. von: Kommunikationsmethoden im Wissensmanagement. http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=167.
- [8] Sigel, A.: Wissensmanagement in der Praxis. Vortrag auf der 8. Tagung der Internationalen Gesellschaft für Wissensorganisation (ISKO) am 11.10.2002 in Regensburg. <http://www.knowledgebay.de/beitrag/111/>.
- [9] Bettoni, M./ Schneider, S.: Das Wesentliche im Wissensmanagement. http://www.fhbb.ch/weknow/vico/pdf/Vortrag_Hyperwerk.pdf.
- [10] Bettoni, M./ Schneider, S.: Leitprinzipien -- 5 Empfehlungen für konstruktives Wissensmanagement. <http://www.fhbb.ch/weknow/vico/pdf/Leitprinzipien.pdf>.
- [11] König, M.: Überlegungen zur Etablierung ethischen Handelns in Unternehmen. In: Speyrer Texte Nr. 9 (Januar 2004).
- [12] <http://www.unglobalcompact.org>
- [13] <http://www.nestle.de>

© Gabriele Schiller 2007

E-Mail: gabriele.schiller@yahoo.de

Homepage: <http://www.c-o-k.de>

- o -

III.)

Strategie und Verantwortung

Ansätze für eine integrierte Umsetzung

von UTE SOMMER

1. Einblick

Corporate Social Responsibility (CSR), Werte und Wandel, Corporate Governance, Verantwortung, Stakeholder-Management: Themen, die auch in Deutschlands Unternehmen seit Enron, Arthur Anderson und Ähnlichen und aufgrund lauter werdender Stimmen in der Bevölkerung, die mehr Verantwortung von Unternehmen einfordern, immer häufiger diskutiert werden.

Gleichzeitig sind Unternehmen verstärkt den globalen Märkten und damit dem Druck mit möglichst preiswerten und innovativen Produkten und Services auf nationalen und internationalen Märkten zu bestehen, ausgesetzt. Darauf reagieren die Unternehmen mit strategischen Projekten, zum Beispiel Markt- und Produktforschung sowie Geschäftsprozessoptimierungen und Outsourcing von Teilen des Geschäfts sowie Mergers & Acquisitions (Unternehmenszusammenführung- und -käufe) und Spin-Offs (Trennung von Teilen des Unternehmens).

So hat sich im Zuge des immer schnelleren technischen Fortschritts und der anhaltenden Globalisierung in den letzten Jahren in vielen Unternehmen der Trend zur permanenten Veränderung gestärkt. Und diese Veränderungen können einige, viele oder alle Bereiche eines Unternehmens betreffen. Nicht nur Herstellverfahren ändern oder verlagern sich in regelmäßigen Abständen, sondern auch

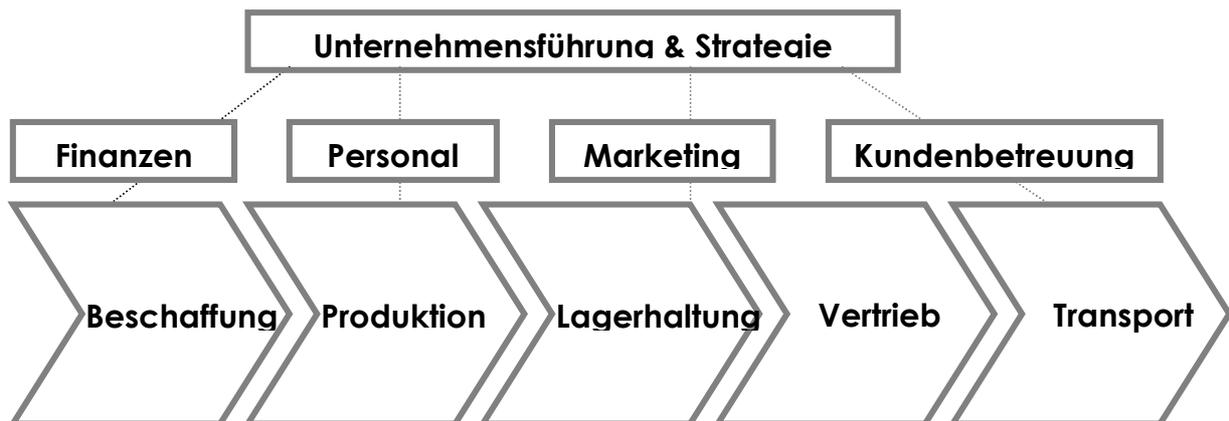
Anforderungen an die daran direkt oder indirekt beteiligten Mitarbeiter steigen -- in sozialer, durch ein sich immer wieder wandelndes soziales und kulturelles Umfeld, wie auch in fachlicher Hinsicht, zum Beispiel aufgrund neuer technischer Entwicklungen, Verfahrensweisen oder Kundenanforderungen.

Das Verständnis eines Unternehmens und damit seiner Manager wie aller Mitarbeiter, die sich der Anforderung "Verantwortung übernehmen" stellen, ist insofern auch einem Wandel unterzogen, als dass sich praktiziertes Verantwortungsbewusstsein nicht länger nur auf Einzelmaßnahmen wie Spenden oder Sponsoring von sozialen Projekten und die entsprechende publikumswirksame Kommunikation nach außen beschränkt. Vielmehr scheint sich nach und nach das Verständnis durchzusetzen, dass "wahre" gelebte Verantwortung nicht in den Grenzen einzelner, gutgemeinter Projekte erfolgen kann, sondern sich wie ein Leitfaden durch alle menschlichen Interaktionen im und rund um ein Unternehmen ziehen sollte.

Bemerkenswert ist auch die Tatsache, dass Vorreiterunternehmen in Sachen Verantwortung einhellig bekunden, dass ihre soziale Investition, also ihr verantwortungsvolles Handeln, sich rentiert habe, so zum Beispiel hinsichtlich gewachsener Mitarbeiter- und Kundenbindung oder auch im Hinblick auf Innovationskraft und Ideenfindung, alles Faktoren, die sich nachhaltig positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirken. Die logische Konsequenz, die sich aus der Erkenntnis, dass Bewusstsein und Handeln im Sinne von Verantwortung nicht von der technischen und strategischen Komponente der Wertschöpfungskette zu trennen sind, liegt auf der Hand: Strategie-, Prozessoptimierungs-, und Change Management-Vorhaben, CSR- sowie Nachhaltigkeitsprogramme sollten nicht wie bisher praktiziert, separat, nacheinander oder parallel, sondern im Sinne einer anzustrebenden möglichst hohen Wert- und Werteschöpfung, integriert durchgeführt werden. [1]

2. Wertschöpfungskette und Prozessoptimierung

Wie erwähnt, müssen die meisten Unternehmen sich einem laufenden Wandelungsprozess unterziehen, um mit ihren Produkten und Leistungen im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. Dieser Wandlungsprozess wird als strategischer Faktor oder als strategisches Projekt verstanden. Die damit verbundenen Optimierungsbestrebungen richten und messen sich bisher nahezu immer an wirtschaftlichen Faktoren, also an quantifizierbaren Messgrößen. Der Blick auf die folgende skizzierte Wertschöpfungskette eines Produktionsunternehmens verdeutlicht, wo konkretes, in Zahlen quantifizierbares Optimierungspotenzial in den einzelnen Prozessen wie auch an den Schnittstellen möglich ist:



Unternehmensführung und Strategie: "Ausdünnung" des mittleren Managements, vermeintlich rationale Entscheidungen und Zukunftstrategien auf der Basis von aktuellen Kennzahlen und Prognosen, strategische Partnerschaften aufbauen, M&A Aktivitäten zur Stärkung der Marktposition.

Finanzen und Verwaltung: Synergieeffekte durch die Zentralisierung einzelner lokal verstreuter Prozesse, z.B. das Debitorenmanagement und die Einführung von Factoring (Verkaufen von Forderungen) erzielen.

Personal: das Outsourcing von Recruiting und Personalabrechnung.

Marketing: Erkenntnisse über Kundenverhalten und -bedürfnisse gezielt bei allen Marketingmaßnahmen einsetzen, Kommunikation von Firmenvisionen, -kultur und CI (Corporate Identity) zwecks Vertrauensbildung nach außen.

Kundenbetreuung: externe Call Center in Niedriglohnländern zum Beispiel in Polen oder Indien in Anspruch nehmen.

Beschaffung: Einkaufsgemeinschaften bilden, in B2B-Internetbörsen beschaffen.

Produktion: neue Technologien einführen, Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer, Zusammenlegung von Produktionsstandorten.

Lagerhaltung: "just in time" Produktion, kurze Lagerdauer und dadurch geringere Kapitalbindung.

Vertrieb: Anwendung von modernen CRM (Customer Relation Management) Methoden und Programmen, Kundenansprache und Eingehen von Bedürfnissen optimieren.

Transport: Transportzeiten durch optimierte Wege und Mittel verkürzen.

Die Arbeit der Strategieberater und Business Analysten konzentriert sich im Wesentlichen auf die dahinter verborgenen einzelnen Prozesse und auf deren technische, organisatorische und logistische Optimierungsmöglichkeiten im Hinblick auf mögliche Produktivitäts- und Umsatzsteigerungen oder Kostenreduzierungen.

Sicherlich wäre es falsch zu behaupten, Verantwortung würde in solchen Strategieprogrammen keinerlei Rolle spielen, so hat doch jeder Mensch ein mehr oder weniger ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein. Jedoch steht die technische Optimierung im Vordergrund, während das Verantwortungsbewusstsein und die moralischen und ethischen Vorstellungen des einzelnen Beteiligten weder systematisiert angewandt, noch kommuniziert oder gefördert werden und sich daher vorwiegend auf einen regulierenden Charakter reduzieren, zum Beispiel auf ein Einschreiten bei empfundenen, ethischen Verletzungen. Und selbst dieses mögliche Einschreiten, das Empfinden, etwas ist "nicht in Ordnung" und es muss "etwas getan" werden, wird immer wieder für einen schnellen, messbaren Erfolg des

Projekts und der nicht gewollten, unpopulären Projektverzögerungen zurückgestellt. Eine Reflexion auf die nicht direkt materiellen Auswirkungen eines Projekts, seien sie nun positiv oder nicht, sowie die Prüfung von Möglichkeiten einer verantwortungsvolleren Umsetzung bei gleichbleibenden oder sogar positiveren messbaren Ergebnissen, ist in der Regel in einem wie auch immer konzipierten Strategie-Programm nicht Bestandteil des Programms.

3. Der Faktor "Mensch" im Unternehmen

So befremdlich dieser Titel zuerst im Zusammenhang mit strategischer Planung klingen mag, so nachdenklich stimmt der Gedanke an "menschliche Faktoren" im Wirtschaftsleben auch noch heute in Zeiten von Gleichbehandlungsgesetzen, Gewerkschaften, "sanftem" Outplacement, Betriebspsychologen, Mitarbeiterbeteiligung und Personalentwicklungsprogrammen.

Es ist unbestritten, dass sich seit dem Zeitalter der Industrialisierung in Unternehmen der westlichen Welt vieles in Richtung der Beachtung der Würde, der Toleranz und der Freiheit und ebenso durch die Mitbestimmungsmöglichkeiten von Arbeitern und Angestellten zum Besseren entwickelt hat. Während die Funktion des Menschen treu nach Taylor einstmals weitgehend auf immer wiederkehrende optimierte, handfertige Tätigkeiten als automatisierter Teil eines Produktionsprozesses reduziert war, wird heute darauf geachtet, dass selbst gering qualifizierte Arbeitnehmer Abwechslung bekommen, zum Beispiel in Gruppenarbeitsformen, durch Aufgabenerweiterungen oder auch durch Einbeziehung in Planungsprozesse Wertschätzung erfahren und dadurch das Gefühl verlieren, lediglich Automatenersatz zu sein.

An dieser Stelle drängt es sich geradezu auf, daran zu erinnern, dass diese Entwicklung in Billiglohnländern wie China bekanntlich noch keinen Einzug gehalten hat. Obwohl die Produktion von Waren in China, die in Deutschland verkauft werden, immer gleichzeitig auch Teil, einer "deutschen" Wertschöpfungskette ist, werden hier die Menschenwürde und jegliches Verständnis

von Verantwortung abhängig vom Ort des Geschehens mit zweierlei Maß gemessen. Trotz aller Bemühungen, das "Menschsein" in westlichen Unternehmen zuzulassen, muss man doch bei genauer Betrachtungsweise feststellen, dass dies letztendlich nur partiell erwünscht ist. Der Mensch ist nicht perfekt und nicht wie ein Automat, der bei regelmässiger Wartung, immer gleichbleibende Ergebnisse bringt.

Aber gleichzeitig sind es auch Menschen, die darauf drängen, Wertschöpfungsketten zu optimieren, Prozesse zu harmonisieren und Ergebnisse unter Einbeziehung aller damit zusammenhängenden menschlichen Transaktionen und Interaktionen konform und kalkulierbar zu machen und Ergebnisse präzise vorherzusagen. Betriebliche Abläufe sollen mit dem Ziel der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit somit optimiert sowie prognostizierbar, transparent und möglichst bis in die weite Zukunft berechenbar sein -- alles Eigenschaften, die die Menschen selbst nie haben werden.

4. Verantwortung und die Krux mit der Ethik

Jeder, der sich ernsthaft mit dem Thema CSR auseinandersetzt, kommt sicherlich an den Punkt, sich zu fragen, wie denn diese gewollte, erweiterte Unternehmensverantwortung zu verstehen ist. Was zeichnet verantwortliches, unternehmerisches Handeln aus? Und für wen oder was ist man verantwortlich? Für die Umwelt? Für die Mitarbeiter? Für alle "Stakeholder"?

Hierzu gibt es keine allgemeingültigen Antworten, mögliche Betrachtungsweisen gehen weit auseinander und reichen von Milton Friedmans Statement, dass die einzige Verantwortung, die ein Unternehmen hat, die ist, Gewinn zu erwirtschaften über Verantwortung für die Umwelt und umweltschonende Produktionsverfahren sowie soziale Dienste an Mitarbeitern bis hin zu "verantwortungsvollem Verhalten gegenüber allen Stakeholdern" und davon gibt es neben den Mitarbeitern noch viele andere: Lieferanten, Kunden, Aktienbesitzer, Nachbarn oder die Gemeinde am Standort.

Und dann ist da noch der Begriff "Verantwortung" selbst. Versteht man unter

Verantwortung oder auch Verantwortungsethik ganz allgemein die Verantwortbarkeit der Folgen des Handelns, dann betrachtet man die tatsächlichen Ergebnisse einer Handlung unabhängig von den ursprünglichen Motiven dieser Handlung. [2] Bezogen auf ein Unternehmen bedeutet das nicht weniger als, dass jede Entscheidung, jede menschliche Interaktion, jeder noch so kleine Schritt in der Prozesskette im verantwortungsethischen Sinne auf tatsächliche und nicht nur auf beabsichtigte Folgen und Auswirkungen sowie auf die Kompatibilität mit Vorstellungen und Werten der verschiedenen Interessengruppen untersucht und *Verantwortung* für die Konsequenzen aus diesen Handlungen übernommen wird. In diesem Sinne wird die Verantwortungsethik der Maximalforderung nach der Berücksichtigung aller Stakeholderinteressen weitestgehend gerecht.

Neben der Idee einer Verantwortungsethik gibt es eine Reihe anderer ethischer, auch wirtschaftsethischer Modelle und Überlegungen. Generell erscheinen aber alle ethischen Konzepte auf unternehmerisches Handeln nur bedingt anwendbar zu sein. Unternehmerisches Handeln kann sich niemals ausschließlich auf eine vermeintlich allgemeingültige Theorie oder auf einheitliche, moralische Prinzipien stützen: Denn nachhaltig, verantwortungsbewusstes, unternehmerisches Handeln und Entscheiden bewegt sich immer innerhalb von Polaritäten, nämlich zwischen ethischen Gesichtspunkten, die oft auch unterschiedliche moralische Vorstellungen und Werte verschiedener Beteiligter widerspiegeln, zwischen dem Mut überhaupt zu entscheiden, zum Beispiel in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten und bei anstehenden "unbeliebten" Entscheidungen, zwischen der Erkenntnis, dass das eigene Realitätsverständnis nicht unbedingt mit der "wahren" Realität übereinstimmen muss, zum Beispiel beim Vorliegen falscher oder nicht vollständiger Informationen, und letztendlich dem Mut zur Vision und Reform, ohne den Weg dorthin genau vor sich zu sehen. [3]

Das hier entwickelte Verständnis von Verantwortung wird weder jemals perfekt sein, noch alle Interessen befriedigen können, wird aber konsequenterweise danach streben, ein möglichst reibungsarmes Zusammenwirken von immer perfektionierteren Methoden zur allgemeinen Effizienz- und Produktivitätssteigerung *und* den davon betroffenen Menschen mit all ihren

Gefühlen, Bedürfnissen und Unzulänglichkeiten unter der Beachtung ihrer Würde, zu erwirken.

Verantwortung für die Folgen des Handelns kann auch nur derjenige übernehmen, der sich für relevante Zusammenhänge interessiert und diese versteht, also über den berühmten Tellerrand hinausschaut. Und Verantwortung ist kein technischer Vorgang, sondern ein Bewusstsein basierend auf einem Wertegerüst. Daher stößt der Versuch der Instrumentalisierung verantwortungsvollen Handelns an Grenzen. Im Gegensatz zu klassischen, strategischen Projekten, deren Erfolg man in Zahlen und anderen Größen ausdrücken kann, können die positiven Folgen verantwortungsvollen Handelns nicht direkt, sondern nur indirekt über Faktoren wie zum Beispiel niedrige Systemerhaltungskosten, gemessen werden. [4]

Trotzdem -- auch wenn der wissenschaftliche Beweis aussteht und es keine perfekten Modelle gibt, es ist mittlerweile in der Unternehmerwelt weitgehend anerkannt: Reibungsverluste an den Stellen, wo Menschen mit Menschen und Menschen mit Technik zusammenwirken, bedeuten direkt oder indirekt auch immer negative Folgen für das Finanzergebnis: Eine hohe Fluktuation erhöht die Personalbeschaffungskosten, Imageverlust in der Öffentlichkeit hat negative Auswirkung auf Umsätze oder anders herum betrachtet, die Toleranz menschlicher Schwächen trägt zur Arbeitszufriedenheit bei und zufriedene Mitarbeiter erzielen höhere Leistungen und tragen dadurch wiederum zur Effizienzsteigerung bei, Raum für Individualität spornt innovatives Denken an, eine möglichst große Schnittmenge individueller und Unternehmenswerten fördert die soziale Identifikation und somit Leistungsbereitschaft, um einige repräsentative Beispiele zu nennen.

5. Strategie und Verantwortung integriert umsetzen

An diesen theoretischen Ausflug schließt sich unweigerlich die Frage an, wie es denn mit der praktischen Umsetzung aussieht. Anders wie Wissen, das man für Strategie- und Prozessoptimierungsprojekte, punktuell in Form von Expertenwissen und Beratung dazu kaufen kann, kann man Verantwortung weder kaufen noch planen noch in ihrer Gesamtheit delegieren -- Verantwortung bzw. verantwortungs-

bewusstes Denken und Handeln kann man nur lernen, fördern, trainieren und *leben*.

Erinnern wir uns an die voran skizzierte Wertschöpfungskette und den erforderlichen Wandelungsprozess in den Unternehmen zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Verantwortung verstanden als bewusster Prozess und nicht als unbewusstes Regularium, suggeriert Fragen an den Stellen, wo Prozesse technisch verändert werden und immer auch Menschen betroffen sind. So kann es kein allgemeingültiges Rezept und kein einheitliches Verfahren geben, das Verantwortung in Unternehmen in der Art einer Prozessoptimierung implementiert, jedoch kann eine gewisse Methodik, immer angepasst auf den jeweiligen Prozess, entwickelt werden, *die verantwortungsvolles Handeln fördert und nicht verantwortungsvolles Handeln öffentlich macht und damit behindert*.

Die Folgen von Mergers, heutzutage auf der Tagesordnung selbst mittelständischer Unternehmen, machen Dilemma und Ausweg exemplarisch deutlich: In den 90-iger Jahren wurden nur etwa 40% aller erfolgter Mergers als erfolgreich beurteilt. [5] Grund für diese niedrige Erfolgsquote lag hauptsächlich in der nahezu vollständigen Ignoranz menschlicher Aspekte und Bedürfnisse begründet. Ein Merger wurde seinerzeit lediglich in Form von Zahlen geplant, neues Markt- und Umsatzpotential, Synergieeffekte durch Personalreduzierungen oder gemeinsame Forschungsaktivitäten etc., der Faktor "Mensch", sprich der einzelne Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen nach Anerkennung, nach Bezugsgrößen, nach Information über Veränderungen, nach kultureller Integration und mit seinem Wunsch nach Identifikation mit Unternehmenswerten, war nicht Bestandteil von strategischen Planungen, was zu Massenkündigungen, Wissensverlust, "sinnlosen" Organisationen [6], also allgemein formuliert zu Reibungsverlusten mit oft hohen ungeplanten, finanziellen Konsequenzen führte.

Verantwortung bedeutet Verantwortung sowohl für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sowie auch für alle direkt und indirekt beteiligten Menschen. Das hat man mittlerweile verinnerlicht und angefangen gerade bei Mergers & Aquisitions und sogenannten Post-Merger-Projekten umzusetzen, wozu Transparenz der Entscheidungen und klare Kommunikation seitens des Managements ebenso wie kulturelle Integrationsbestrebungen und gemeinsame Wertefindung sowie

gegenseitiger Respekt Wege sind, die auch eine Methodik begründen.

Abstrahiert man nun diese aus schmerzhaften Erfahrungen gescheiterter M&A Projekten entwickelten ersten Ideen eines integrierten Strategie- und Verantwortungs-Managements zusammen mit dem in diesem Artikel entwickelten Verantwortungsverständnis und projiziert dieses Denkmodell auf alle Geschäftsprozesse und Optimierungsbestrebungen, dann können das Management von Strategie-Projekten sowie auch ganz allgemein das Management von Geschäftsabläufen für die meisten Unternehmen eine neue Dimension bekommen. Die Wertschöpfungskette und alle Aktivitäten zu deren Optimierung schließen den Faktor Mensch nicht mehr aus, sondern ein.

Die Methode ist so einfach wie erfolgversprechend: Statt Veränderungen an den Prozessen der Wertschöpfungskette, wie sie in Abschnitt 2 beispielhaft aufgeführt wurden, vorbei an den Menschen und ausschließlich auf der Basis von zu erreichenden Kennzahlen zu planen und durchzuführen, bezieht man die Menschen mit ein, und das nicht nur fachlich, sondern man fragt sie nach ihrer Meinung, nach ihren Bedenken, ihren Ideen, ihren Gefühlen und Ihren Ängsten. Man erklärt Ihnen Vorhaben, Sinn, Zweck und Ziele und versucht dann, wo auch immer es möglich scheint, Bedürfnisse bei der Planung und Durchführung zu berücksichtigen. Dadurch erreicht man neben dem Anspruch "verantwortungsvoll zu handeln" zweierlei: Die größtmögliche Akzeptanz des Vorhabens sowie einen "Realitätscheck", eine Rückmeldung darauf wie realistisch die gesteckten Ziele eines Projektes von Beteiligten und Betroffenen beurteilt werden. Und erst mit dem Bewusstmachen dieses Spannungsfelds zwischen Planenden, Ausführenden und den Bedürfnissen und Erwartungen der Betroffenen ergibt sich für Entscheidungsträger wie für beteiligte Mitarbeiter überhaupt die Möglichkeit zum *verantwortungsbewussten Handeln*.

Hiermit wird deutlich, dass strategische und CSR oder Ethik-Projekte nur integriert wirklich nachhaltig und erfolgreich im Sinne des in diesem Artikel entwickelten Verantwortungsverständnisses sein können. So ist auch die Wirkung von Ethikseminaren oder Seminaren zu CSR immer dann fragwürdig, wenn die realen Probleme, Vorhaben und Gegebenheiten eines Unternehmens nicht in Diskussionen

miteinbezogen werden -- es gibt eben keine allgemeingültigen, sondern nur situationsbedingte, abgewogene mögliche Antworten auf die Frage, was ethisches oder verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln ist.

6. Ausblick

Das Optimierungsdenken im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Fragen wurde uns antrainiert und ist in unseren Denkstrukturen fest verankert. Das Denken in menschlichen Kategorien rückte dabei in den Hintergrund, da basierend auf dem Glauben an das ökonomische Prinzip der Erfolg unternehmerischen Handelns bisher an direkt messbaren, wirtschaftlichen Ergebnissen dieses Handelns beurteilt wurde. Der Aspekt "Verantwortung" bringt hier eine neue Dimension in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse: Die Frage lautet nicht länger "was ist wirtschaftlich sinnvoll?", sondern "was erscheint wirtschaftlich sinnvoll unter Berücksichtigung möglicher Folgen des Handelns auf die Beteiligten mit all ihren Bedürfnisse und Vorstellungen?" Erhält diese Denkweise systematischen Einzug in die Unternehmen, dann agiert das Unternehmen auch nicht mehr als isoliertes, rein wirtschaftliches Gebilde, sondern als integraler Bestandteil einer sozialen Gesellschaft in einer globalen Welt. Ansätze in diese Richtung sind zu beobachten und werden wohl im Zuge der anhaltenden CSR-Diskussion in Presse wie in der Öffentlichkeit, in NGOs (nichtstaatliche Organisationen) und in Unternehmen weiter verfolgt und entwickelt werden.

Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass es gewisser Rahmenbedingungen bedarf, um diese Art von verantwortungsbewusstem Handeln zu ermöglichen. So muss das Unternehmen zum Beispiel Visionen und Werte haben und danach leben sowie eine offene Kultur pflegen, also ein Umfeld schaffen, mit dem Management und Mitarbeiter sich identifizieren können, in dem man sich wohl fühlt, ein Klima, in dem man Wissen teilt und Kritik erwünscht und nicht verboten ist, ein Ort, an dem "Menschsein" akzeptiert und gefördert wird. [7]

Aber seien wir auch realistisch, es wird immer Faktoren in Form von menschlichen Schwächen wie Machterhalt, Profilierungssucht und persönliches Profitstreben

geben, die dieses ehrenwerte Ideal attackieren. Die heile Welt wird es so wenig geben wie ein allgemeingültiges und akzeptiertes Verständnis darüber, was unternehmerische Verantwortung ist.

Nichtsdestotrotz -- man kann es immer wieder auch in den deutschen Wirtschaftsmagazinen lesen: „Strategische Corporate Social Responsibility kann das Denken in Unternehmen und Gesellschaft verändern“. [8]

[1] siehe Harvard Business Manager, Januar 2007 „Schwerpunkt Verantwortung“, Seite 16-68

[2] siehe Max Webers Verständnis der Verantwortungsethik im Gegensatz zur Gesinnungsethik in „Politik als Beruf“ (erschienen 1919)

[3] Peter Koestenbaum „The Philosophical Consultant“, San Francisco, S. 58

[4] siehe Diskussionspapiere an der Universität Bayreuth, Alexander Brink, Klaus F. Puell “Gesellschaftspolitische Verantwortung und Shareholder Value“, Jahrgang 1, 2004, Heft 1, <http://www.pe.uni-bayreuth.de/download/J01H01.pdf>

[5] <http://www.4managers.de/themen/mergers-acquisitions/>

[6] siehe Manuel Bachmann „Sinn als Energie in Organisationen“, E-Journal Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 2, Mai 2006

http://www.philosophieundwirtschaft.de/frame_Ausgabe2.htm, E-Journal Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 9, Dezember 2006

[7] siehe G. Schiller; B. v. Guretzky "Visionen im Unternehmen";

http://www.philosophieundwirtschaft.de/frame_Ausgabe9.htm

[8] Harvard Business Manager, Januar 2007, Seite 28

© Ute Sommer, 2007

E-Mail : ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

- o -

Impressum

Redaktion:

Das kostenlose E-Journal „Philosophie & Wirtschaft“ wird von der "International Society for Philosophers" und "Pathways to Philosophy" herausgegeben.

Büro: Geoffrey Klempner, 45 Wolseley Road, Sheffield S8 0ZT, United Kingdom

Telefon: +44 (0)114 255 8631 Mobil: + 44 (0) 7729 793 365

Fax: +44 (0)114 255 8632 Email: G.Klempner@sheffield.ac.uk

Pathways to Philosophy: <http://www.philosophypathways.com>

International Society for Philosophers: <http://www.isfp.co.uk>

Deutsche Redaktion:

Ute Sommer, 39 Cave Street, Oxford, OX4 1BE, United Kingdom

Telefon: +44 (0)1865 250654 Mobil +49 (0) 173 6535309 oder

+44 (0)77 604 099393 E-Mail : ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

Die in den Beiträgen geäußerten Meinungen der Autoren entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung der Redaktion.

Bitte schicken Sie Beiträge, Kommentare und Vorschläge an

ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

- 0 -