



Schriftenreihe

am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik
Prof. Dr. Reinhard Pfriedm

Christian Lautermann
René Steenbock
Daniel Grundke

- Kulturwissenschaft
- Unternehmensführung
- Consulting
- Nachhaltigkeit
- Regionalforschung
- Unternehmensethik

UWE – Unternehmensethik in der Region Weser-Ems

Eine explorative Studie zur inhaltlichen
Bestimmung von „Unternehmensethik“
bei Unternehmern

Zum Geleit

Wer selbst zu Zeiten studiert hat, wo die Studierenden so weit gingen, eine Kritische Universität selbst zu organisieren, bei der externe Professoren eingeladen wurden, einige der eigenen dafür überflüssig schienen, schleppt eine sozusagen fundamentale Enttäuschung mit sich herum, wie beschränkt heutzutage das universitäre Engagement vieler Studierender außerhalb der verpflichtenden Lehrveranstaltungen ist.

Man muss sich allerdings auch immer wieder sagen, wie ungerecht diese Enttäuschung sein kann, angesichts der ganz anderen Formen, in denen sich heute viele Studierende engagieren, und angesichts der arbeitsmarktpolitisch im Vergleich zu damals deutlich ungewisseren Situation, die inzwischen bereits dazu geführt hat, exzellente Studienabgänger zu potentiellen Angehörigen eines Prekariats zu erklären.

Und erst recht ungerecht wird die Einstellung, wenn Initiativen wie sneep sich auf tun, sich ehrenamtlich und verantwortlich mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu beschäftigen, weil sie die Herausforderungen ihres betriebswirtschaftlichen, philosophischen usw. Studiums genau so interpretieren.

Als derjenige, der gemeinsam mit Stefan Müller-Doohm und Johann Kreuzer das Oldenburger sneep-Projekt betreuen durfte, dessen Endbericht hiermit vorgelegt wird, freue ich mich deshalb sehr, diesen Text in unserer Lehrstuhl-Reihe veröffentlichen zu können.

Ich möchte an dieser Stelle nicht versäumen, neben Christian Lautermann, Daniel Grundke, René Steenbock und allen anderen von sneep, die an der Untersuchung mitgewirkt haben, insbesondere unserem Ehrendoktor Peter Waskönig zu danken, der als echter Unternehmer das echt Unternehmerische an diesem sneep-Projekt erkannt und einen wichtigen finanziellen Zuschuss geleistet hat.

Oldenburg und Stapelmoor, September 2006

Prof. Dr. Reinhard Pfriedm

Inhaltsübersicht

VORWORT	5
1 ZIELE, KONZEPT UND METHODIK DES FORSCHUNGSPROJEKTS	7
2 ERGEBNISSE DES FORSCHUNGSPROJEKTS	11
2.1 VORBEMERKUNGEN ZUR DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN BEFUNDE	11
2.2 UNTERNEHMENSETHIKVERSTÄNDNIS	12
2.2.1 <i>Wie wird die (aktuelle) Bedeutung von Unternehmensethik begründet?</i>	12
2.2.2 <i>Wie wird Unternehmensethik definiert, umschrieben, was wird damit assoziiert?</i>	15
2.2.3 <i>Weitere Aspekte von unternehmensethischer Bedeutung</i>	18
2.3 UNTERNEHMENSETHISCHE FÄLLE	27
2.3.1 <i>Mitarbeiterbezogene Fälle</i>	29
2.3.2 <i>Kunden- und lieferantenbezogene Fälle</i>	32
2.3.3 <i>Nachfolgefrage</i>	34
2.4 UNTERNEHMENSETHISCHE MAßNAHMEN	36
2.4.1 <i>Schriftliche Handlungsgrundsätze</i>	37
2.4.2 <i>Besondere Aktivitäten für einzelne Anspruchsgruppen</i>	42
2.4.3 <i>Externe Kommunikation</i>	50
3 FAZIT UND AUSBLICK	54
LITERATUR	58
ANHANG	60

Vorwort

Der vorliegende Bericht wurde erarbeitet im Rahmen des außercurricularen Engagements von *sneep*, dem *studentischen Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik* an der Universität Oldenburg. Er fasst die Ergebnisse des zweijährigen *studentischen* Forschungsprojekts „UWE – Unternehmensethik in der Region Weser-Ems“ zusammen. UWE war einerseits als Forschungsprojekt konzipiert und andererseits als Lernprojekt für die beteiligten Studierenden, die großteils zum ersten Mal eine derart umfassende Studie über solch einen langen Zeitraum erstellt haben.

Entstanden ist die Idee, Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik in einem empirischen Projekt zu untersuchen, aufgrund des Selbstverständnisses von *sneep* als studentischer Initiative, die sich nicht nur der Beschäftigung mit theoretischen Konzepten verschrieben hat, sondern gerade in der Verbindung von Wissenschaft und Praxis eine ihrer Hauptaufgaben sieht.

Vordringliches Ziel der Studie sollte demgemäß sein, abseits von theoretischen Definitionen die Vorstellungen, das Problembewusstsein und die Selbstverortung von Unternehmern in unserer Region hinsichtlich dieses aktuell sehr stark diskutierten Themenkomplexes zu eruieren. Unsere Studie ist eine empirische Untersuchung mit explorativem Charakter und betritt damit Neuland. Denn empirische Untersuchungen zur Wahrnehmung wirtschaftsethischer Fragestellungen bei Unternehmern sind generell sehr rar (eine der wenigen Ausnahmen: Ulrich/Thielemann, 1992) und für die Region Weser-Ems existieren derartige Studien bisher überhaupt nicht. Diese Lücke zu schließen und den Dialog zwischen Theorie und Praxis zu verbessern, versucht unser Forschungsprojekt einen ersten, kleinen Impuls zu geben. Weitere diesbezügliche Projekte sind im Rahmen von *sneep* in Planung: Sowohl unser Forschungsdesign als auch die Ergebnisse sind dazu gedacht, in ein größeres Forschungsprojekt überführt oder auch in vergleichbare Projekte in anderen Regionen übertragen zu werden.

Am Ende einer Forschung gilt es, jenen Menschen Dank auszusprechen, ohne die das Projekt nicht zum Abschluss gekommen wäre. Unser Dank gilt hier der Lokalgruppe Oldenburg von *sneep*, die dieses Forschungsprojekt begleitet hat – besonders Stephanie Rosemann (Forschungsmethodik) und Thorsten Busch (Lektorat). Dank auch an die Professoren Stefan Müller-Doohm und Johann Kreuzer, die als Ansprechpartner für Fragen bezüglich des empirischen Teils und der philosophischen Hintergrundüberlegungen zur Verfügung standen, und besonderer Dank an Reinhard Pfriem, der das Projekt inhaltlich begleitet hat, indem er im Wintersemester 2004/05 sein Hauptseminar exklusiv für die Arbeit an UWE zur Verfügung stellte, und der unsere Arbeit zudem finanziell unterstützt hat. Genauso möchten wir uns bei Herrn Dr. h.c. Peter Waskönig bedanken, der einen Gutteil der Finanzierung dieses Forschungsprojekts übernommen hat. Und schließlich gilt unser Dank den beteiligten Unternehmen, ohne die diese Studie nicht hätte entstehen können.

Oldenburg, im April 2006

René Steenbock, Christian Lautermann, Daniel Grundke

1 Ziele, Konzept und Methodik des Forschungsprojekts

Vordringliches Ziel dieser explorativen Studie ist es, einen Einblick in das Verständnis und die Praxis von regionalen Unternehmern bzw. Unternehmen in Bezug auf das Thema Wirtschafts- und Unternehmensethik zu gewinnen. Unser wissenschaftliches Interesse besteht somit darin, den Begriff Unternehmensethik mit empirischen Inhalten zu füllen: mit Vorstellungen, Erfahrungen und Handlungen von verantwortlichen Personen aus Unternehmen.

Daneben verfolgen wir mit dem Forschungsprojekt das praktische Ziel, Kontakte zu Unternehmen der Region aufzunehmen und eine Verbindung zwischen ihnen und der Universität herzustellen. Das heißt: Diese Studie und ihre Ergebnisse dienen im Idealfall als Grundlage für weitere Kooperationen zwischen der Universität Oldenburg und den beteiligten Unternehmen. Angedacht sind hier u.a. Veranstaltungen mit Unternehmerbeteiligung an der Universität sowie Praktika oder Diplomarbeiten, bei der *sneep* als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Studierenden fungieren könnte.

Um diese Ziele zu erreichen, haben wir zwei verschiedene Forschungsinstrumente genutzt, die aufeinander aufbauend eine Erhebung brauchbarer Daten ermöglichen sollten: einen halbstandardisierten Fragebogen und leitfadengestützte Interviews. Der Fragebogen hatte einen dreifachen vorbereitenden Zweck: Zunächst diente er der Kontaktaufnahme mit gesprächsbereiten Unternehmen. Weiterhin sollte mit dem Fragebogen das Interesse der Unternehmen am Thema Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie ihre Aufgeschlossenheit für weitere Kooperationen, insbesondere für Interviews, überprüft und damit eine Selektion geeigneter Gesprächspartner ermöglicht werden. Drittens sollten die inhaltlichen Ergebnisse der Fragebögen als Grundlage und Bezugspunkte für die Durchführung der Interviews fungieren. Letztere waren dann das eigentliche Instrument der Datenerhebung.

In einem ersten Schritt haben wir unter Verwendung von Unternehmensdaten des Regio Instituts¹ annähernd 800 Unternehmen einen Fragebogen² zugeschickt, mit dessen Hilfe die Unternehmenslandschaft in der Weser-Ems Region bezüglich Unternehmensethik sondiert werden sollte. Die Rücklaufquote betrug knapp drei Prozent aller angeschriebenen Unternehmen. Bereits mit der Tatsache, dass ein Unternehmen sich die Mühe gemacht hat, unseren Fragebogen auszufüllen, war die Voraussetzung für den nächsten Forschungsschritt erfüllt: Aufgeschlossenheit und Interesse am Thema – was sich in der konkreten Beantwortung der Fragebögen auch im Detail zeigte. Mit elf Unternehmen erklärte sich eine ausreichende Anzahl bereit, an ei-

¹ Sein Ziel ist die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung und die Vernetzung der regionalen Akteure (vgl. www.regio-gmbh.de). Dazu betreibt es u.a. „RegIS – Online“, ein regionales Wirtschafts- Informations-System für Weser-Ems und den Nordwesten (vgl. www.regis-online.de).

² Vgl. Anhang.

nem Interview teilzunehmen und zeigte zudem Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit mit *sneep*.

Im zweiten Schritt haben wir nach Auswertung der Fragebögen in acht³ Unternehmen etwa einhalbstündige Interviews durchgeführt – in vier Fällen mit den Geschäftsführern (teils sogar Gründern), in den übrigen Fällen mit leitend verantwortlichen Vertretern der Unternehmen. Unser Interesse galt dabei (1) dem spezifischen Unternehmensethikverständnis des befragten Unternehmensvertreters, (2) den Fällen für im Unternehmen aufgetretene moralische Probleme und Konflikte sowie (3) besonderen Maßnahmen, die die Unternehmen in Bezug auf verschiedene Anspruchsgruppen praktizieren. Ein vierter Fragenkomplex betraf die Aufgeschlossenheit gegenüber Kooperationen, die mit *sneep* denkbar wären. Der Ablauf der Interviews war am vorab konzipierten Interviewleitfaden⁴ orientiert, wurde aber hinreichend flexibel für situative Entwicklungen gestaltet.

Die Interviews wurden dann transkribiert und mit einer Software zur qualitativen Datenauswertung (MaxQDA) verarbeitet. Hierbei wurden zunächst sämtliche Interviews „vercodet“. Das heißt, es wurde ein Codesystem entsprechend der Struktur des Interviewleitfadens erstellt, und dann wurden die transkribierten Texte nach relevanten Textpassagen durchsucht und dem jeweiligen Code zugeordnet. Das Codesystem gliedert sich in die vier Hauptgruppen (1) „Unternehmensethikverständnis“, (2) „Unternehmensethische Fälle“, (3) „Unternehmensethische Maßnahmen“ und (4) „Kooperationsmöglichkeiten“, die sich jeweils wiederum in die einzelnen Codes unterteilen.

In einem nächsten Schritt wurde ebenfalls mithilfe der Software eine Zusammenstellung der relevanten Textpassagen gemäß der Struktur des Codesystems für jedes einzelne Interview generiert (so genannte „Codings“). Die Codings wurden dann erneut überarbeitet und zu strukturierten Exzerpten der Interviews für jedes der acht Unternehmen verdichtet. Anschließend wurden diese strukturierten Zusammenfassungen zu einer unternehmensübergreifenden Mindmap zusammengeführt, die sich ebenfalls an der Struktur des Codesystems orientiert. Diese umfassende „Datenlandkarte“ schließlich war die Basis für die Formulierung der empirischen Befunde, wie sie im folgenden Abschnitt ausführlich dargestellt werden.

Methodisch haben wir uns bei der Datenerhebung an dem problemzentrierten Interview orientiert. Diese Interviewform zeichnet sich durch zwei wesentliche Merkmale aus: die Offenheit der zu stellenden Fragen und den auf vorhandenem Wissen des Interviewers basierenden Leitfaden.

Die drei Grundmomente des problemzentrierten Interviews sind nach Witzel: (1) Problemzentrierung: Orientierung an einer gesellschaftlich relevanten Problemstellung, (2) Gegenstandsorientierung: Flexibilität gegenüber den unterschiedlichen Anforderungen des untersuchten Ge-

³ Im Befragungszeitraum waren nur acht der elf gesprächsbereiten Unternehmen verfügbar.

⁴ Vgl. Anhang.

genstands und (3) Prozessorientierung: sensible Gestaltung des Kommunikationsprozesses, um die Rekonstruktion von Orientierungen und Handlungen bei den Befragten durch Offenheit und Vertrauen zu fördern.⁵

Der Interviewleitfaden soll das Hintergrundwissen des Forschers thematisch organisieren, um zu einer kontrollierten und vergleichbaren Herangehensweise an den Forschungsgegenstand zu kommen. Die Beschränkung auf wenige Interviews begründet sich damit, dass man sich „intensiver mit mehr Untersuchungsmaterialien beschäftigen“ und „dadurch nuancenreichere und komplexere Ergebnisse“ bekommen kann. Angesichts einer relativ aufwendigen Erhebungs- und Auswertungsmethode kann es so gelingen, den „Umgang der [Individuen] mit Situationen, die einzelnen Beweggründe und spezifischen Gegebenheiten“ herauszufinden.⁶ Entscheidend für uns war daher, dass die interviewten Personen „im Interview keine Antwortvorgaben [bekamen] und dass die Befragten ihre Ansichten und Erfahrungen frei artikulieren“ konnten.⁷

Die empirische Basis der nun folgenden Ergebnisdarstellung sind ausschließlich die acht Interviews mit Unternehmensvertretern aus der Region Weser-Ems. Von den Unternehmen und ihren besonderen Merkmalen wird im Folgenden weitestgehend abstrahiert, da die subjektiven Wahrnehmungen, Vorstellungen, Einschätzungen, Erfahrungen etc. der jeweiligen Unternehmensvertreter im Mittelpunkt stehen. An manchen Stellen werden einige Besonderheiten der Unternehmen allerdings doch eine Rolle spielen, so dass die Unternehmen, in denen die befragten Personen führend tätig sind, nicht gänzlich unerwähnt bleiben sollen. Damit man sich ein grobes Bild von den untersuchten Unternehmen machen kann, zeigt folgende Tabelle anhand einiger grundlegender Merkmale, was für Unternehmen wir besucht haben.

⁵ Witzel, A.: Das problemzentrierte Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung, Vol.1, No.1, 2000, S. 2 f. <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.pdf> (letzter Zugriff 16.08.06).

⁶ Witzel, A.: Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, G. (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie, 1985, S. 236-240.

⁷ Flick, U., u.a. (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung, 2.Aufl., München, 1995, S. 177.

Abb. 1: Die befragten Unternehmen

Unternehmen	1	2	3	4	5	6	7	8
Branche, Leistungen	Personaldienstleistungen, Zeitarbeit, Arbeitsvermittlung	Handwerk, Technik Service	Industrie und Fertigung: Elektro-, Nachrichten- und Regeltechnik	Verlag: Print und Online, E-Learning	Finanzdienstleistungen	Finanzdienstleistungen	Industrie und Fertigung: Fahrzeugbau (Automobilzulieferer)	Pharma: Produktion
Unternehmensgeschichte	1992 gegründet vom geschäftsführenden Gesellschafter, mit dem das Interview geführt wurde	Familienunternehmen in der dritten Generation	1908 gegründet; mehrere Standorte in der Region sowie neuerdings in Ostdeutschland und Osteuropa	Mit der Übernahme einer Verlagsgruppe durch die heutige Muttergesellschaft wurde 1977 das Unternehmen als deren erste Tochtergesellschaft gegründet.	1786 gegründet	1869 gegründet; in den 70er und 80er Jahren Neuordnung der Kapitalverhältnisse; heute Teil eines international agierenden Großkonzerns	?	1931 Gründung einer Fabrik; seit 1966 verschiedene Übernahmen und Zusammenschlüsse der Muttergesellschaften; seit 1997 Teil eines weltweit operierenden Pharma-Konzerns
ggf. Muttergesellschaft	---	---	Gesellschaft mit drei Standorten in der Region	100-prozentiges Tochterunternehmen eines deutschen Traditionsverlages	---	Mutterkonzern ist ebenfalls ein Finanzdienstleister mit Hauptsitz in Deutschland und gegründet 1890	Muttergesellschaft ist eine Holding mit Sitz im benachbarten europäischen Ausland	Mutterfirma ist ein US-amerikanischer, Pharmakonzern, der in mehr als 50 Ländern weltweit vertreten ist.
Mitarbeiterzahl Gesamtunternehmen	---	---	265	1000	1800	177.000	3700	35000
Mitarbeiterzahl des besuchten Betriebes/Standorts	30-50	140	118	70	70-75	2262	320	180
Zahl der Auszubildenden im besuchten Betrieb/Standort	---	45	?	5	145 (im Gesamtunternehmen)	225	?	14

Quelle: Interviews, Homepages der Unternehmen

2 Ergebnisse des Forschungsprojekts

2.1 Vorbemerkungen zur Darstellung der empirischen Befunde

Die vielfältigen empirischen Befunde, die sich aus der oben beschriebenen systematischen Auswertung der Interviews ergeben haben, sollen nun strukturiert und ausführlich dargestellt werden. Inhaltlich beziehen sie sich auf die wissenschaftlichen Ziele unserer Studie: zu erkunden, welche Bedeutungen, Erfahrungen und Handlungsweisen Unternehmer in der Weser-Ems-Region mit dem Thema Unternehmensethik verbinden. Absichtsvoll erfolgt die Darstellung der Befunde nicht direkt an den einzelnen Unternehmen bzw. Unternehmern orientiert, sondern unternehmensübergreifend und anonymisiert, da im Sinne unseres explorativ-qualitativen Ansatzes mehr interessiert, *was* zum Thema Unternehmensethik gesagt und gedacht wird, als *wer* dies tut. Insofern gliedert sich die Darstellung in drei große Bereiche, die auch den Blöcken des Interviewleitfadens entsprechen:

1. **Unternehmensethikverständnis:**

persönliche Vorstellungen, Wahrnehmungen, Meinungen und (Selbst)Beschreibungen zum Thema Unternehmensethik

2. **Unternehmensethische Fälle:**

Beispiele für moralische Konflikte, Probleme und wie damit umgegangen wird

3. **Unternehmensethische Maßnahmen:**

Handlungen und Maßnahmen, die dem Thema Unternehmensethik zugeordnet werden

Zu der gewählten Form der Darstellung ist weiterhin anzumerken, dass aus Gründen der Nachvollziehbarkeit sowie der Anschaulichkeit an vielen Stellen ausgewählte Beispiele und prägnante Zitate⁸ aus den Interviews angefügt werden.⁹

Um den Stellenwert der Befunde richtig einordnen zu können, ist zu bedenken, dass eine Exploration nicht dazu dient, abschließende Aussagen zu treffen oder das Thema vollständig zu erfassen. Vielmehr wird der Anspruch erhoben, mit den folgenden Ergebnissen einige wichtige Fragen, Themen und Forschungsfelder aufzuwerfen, sie in ihrer empirischen Relevanz zu bestätigen sowie vielfältige Anknüpfungsmöglichkeiten für weitere (praxisorientierte) Forschungen zu liefern.

⁸ Vornehmlich als direkte Zitate, teils – aus sprachlichen Gründen – auch als indirekte paraphrasierte Zitate.

⁹ Aus diesem Grund können diese zusätzlichen Passagen, die optisch hervorgehoben sind, zum Zwecke einer zügigeren Lektüre auch übersprungen werden, ohne dass wesentliche Inhalte übergangen würden.

2.2 Unternehmensethikverständnis

In diesem ersten Block geht es darum, den in Medien, Wirtschaft und Politik zunehmend diskutierten, meist aber eher oberflächlich gebrauchten Gedanken einer „Unternehmensethik“ mit empirischen Inhalten zu füllen.¹⁰ Doch vorweg soll noch angedeutet werden, wozu diese Inhalte überhaupt dienen können: Idealerweise könnten sie als Grundlage bzw. Referenz für substantielle Diskussionen in Politik und Wirtschaft zum Thema Unternehmensethik fungieren. In diesem Sinne kann damit nicht zuletzt auch der Wissenschaft eine empirisch fundierte Angriffs- und Reflexionsfläche für bestehende Arbeiten und weiterführende theoretische Überlegungen zur Bedeutung von Unternehmensethik geboten werden.

Wie die Offenheit im bisherigen Umgang mit dem Thema der Studie es vermuten lässt, geht es nicht um die Semantik des Terminus, „Unternehmensethik“, sondern – bewusst ausgedehnt – auch um die Bedeutungsgehalte verwandter Begriffe. Insofern lauten die beiden Leitfragen, die zu den Vorstellungen, Meinungen und Assoziationen zu unserem Forschungsgegenstand führen sollen: Was stellen sich Unternehmer und Führungskräfte im Einzelnen unter Ethik und Moral¹¹, unter Werten und Verantwortung in ihrem Arbeitskontext (der Wirtschaft, dem Unternehmen) vor? Und: Wie beschreiben, erklären und begründen sie das Thema Unternehmensethik allgemein sowie einzelne seiner Teilaspekte?

Unsere Ergebnisse zum Unternehmensethikverständnis gliedern sich in Anlehnung an die wesentlichen Fragen des Interviewleitfadens zu diesem Block in drei Abschnitte:

- Wie wird die (aktuelle) Bedeutung von Unternehmensethik begründet? (3.2.1)
- Wie wird Unternehmensethik definiert, umschrieben, was wird damit assoziiert? (3.2.2)
- Weitere Aspekte von unternehmensethischer Bedeutung (3.2.3)

2.2.1 *Wie wird die (aktuelle) Bedeutung von Unternehmensethik begründet?*

Bei der offen und allgemein gehaltenen Frage nach der Bedeutung des Themas Wirtschafts- und Unternehmensethik ging es weniger um die Feststellung einer Intensität¹², also für *wie* be-

¹⁰ Das heißt, es geht nicht um „Unternehmensethik“ als philosophische bzw. ökonomische Wissenschaftsdisziplin, was sie streng genommen eigentlich ist, sondern um das empirische Phänomen ethisch-moralischen Denkens und Handelns im Wirtschafts- bzw. Geschäftsleben.

¹¹ Dem umgangssprachlichen Gebrauch folgend, wird in dieser Studie nicht konzeptionell zwischen Ethik und Moral unterschieden, zumal es hier gerade das Ziel ist, das Thema auf empirischem Wege semantisch zu erkunden.

¹² Aus dem Fragebogen wurde bereits erkenntlich, dass die überwiegende Mehrzahl der Befragten das Thema als „zunehmend“ oder „sehr wichtig“ einstuft. Und genau dies ist auch ein Bestandteil der „Aufgeschlossenheit“ gegenüber dem Thema, nach der die befragten Unternehmen ausgewählt wurden.

deutsam das Thema genau gehalten wird. Vielmehr interessierten uns die Gründe und die Erklärungen für die konstatierte Bedeutung.

Diese wurden unter Bezugnahme auf verschiedene Erfahrungs- und Wahrnehmungshorizonte geäußert. Die Quellen, auf die sich die Interviewpartner bezogen, waren eigene unmittelbare Erfahrungen, Beobachtungen aus dem (mittelbaren) Handlungsumfeld, wie auch die Rezeption von Informationen über die Medien. Im Ergebnis sind die Gründe für den Bedeutungszuwachs der Ethik im Wirtschaftsleben auf folgenden Ebenen zu verorten:

- Personen (z.B. Mitarbeiter, Manager, Kunden)
- Unternehmen
- Markt, Wettbewerb
- Gesellschaft, Öffentlichkeit

So sind es zunächst selbst erlebte Ereignisse im (wirtschaftlichen) Umgang mit anderen Menschen, die als Gründe angeführt werden. Solche schlechten Erfahrungen sind etwa Unehrlichkeit und falsche Versprechen:

Moral und Ethik seien deswegen bedeutsam, weil ständig Probleme unterschlagen und verschwiegen würden (z.B. finanzielle Schwierigkeiten, Liquiditätsengpässe), weil gelogen werde und falsche Versprechen abgegeben würden. Offen und ehrlich über Schwierigkeiten zu sprechen, traue man sich nicht.

Auch das „unethische“, also das als moralisch falsch angesehene Verhalten von eigenen Kunden wird genannt:

Unter den Kunden ... gebe es „sehr unethische Unternehmen“, die ihre Zulieferer „total ausnehmen“ und nicht mal mehr fragten, bevor sie Rechnungen kürzen „und andere Dinge machen, die nicht in unsere Landschaft passen.“ Dennoch müsse man sich auf seine Kunden einstellen, um „die Wünsche meiner Mitarbeiter, die Wünsche der Umwelt unter einen Hut zu bringen“.

Umgekehrt werden neben der Klage über moralisch falsches Verhalten auch in positiver Weise Gründe für die zunehmende Notwendigkeit von Unternehmensethik angeführt. So wird der Nutzen von Unternehmensethik für Unternehmen in einem speziellen Sinne postuliert: Es werde immer wichtiger, mit einem ethischen Profil seine Attraktivität für die knapper werdende Ressource Mitarbeiter zu erhöhen:

Ressourcenbeschaffung sei das Hauptproblem des Großvaters, Kapitalbeschaffung das des Vaters gewesen, und heute sei es die Beschaffung qualifizierter Mitarbeiter. Das Gehalt sei nicht mehr das alleinige Kriterium, nach dem Mitarbeiter eine Stelle auswählen, sondern sich wohl fühlen, gutes Betriebsklima etc. – Zustände, die „durch eine gesunde Unternehmensethik erzeugt“ würden. „Es gibt viele Industrieunterneh-

men, ... die deutlich stärker zahlen, ... wir sind aber gegen Abzug aus Industrieunternehmen relativ stark gefeiert, weil die (Mitarbeiter) sagen: ‚Da will ich nicht hin.‘ Und es gibt mehrere Mitarbeiter, die gehen da mal für ein halbes Jahr hin, kommen dann ... erschüttert wieder, sagen: ‚Also nee, die Tretmühle, und nur Nietenkloppen, und nur angeschissen werden, also das sind diese 30 Prozent mehr Kohle auch nicht wert.‘ ... Das heißt, es hilft mir, Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.“

Ebenfalls mit dem Hinweis auf den schärferen Wettbewerb wird auf die gewachsene Bedeutung des Vertrauens der Kunden hingewiesen.

Weitere Gründe für die aktuelle Bedeutung von Unternehmensethik resultieren aus der Wahrnehmung des Geschäftsgebarens einiger Unternehmen. So sei etwa die Preispolitik mancher Unternehmen fragwürdig, v.a. weil die (höheren oder reduzierten) Preise meist nicht erklärt würden. Schließlich wird mehrfach auch auf die Vernachlässigung von ethischen Prinzipien und auf die gestiegene Korruption in Deutschland verwiesen:

Dass Deutschland hinsichtlich Korruption im internationalen Vergleich aufgestiegen ist, sei „eine ganz schreckliche und dramatische Entwicklung“. Gerade in den letzten Jahren würden ethische Grundsätze nicht mehr so beachtet.

Die aktuellen Pressemeldungen über unkorrektes Unternehmensverhalten (z.B. VW, Infineon) bestätigen die Notwendigkeit, sich an ethische Grundsätze zu erinnern.

Betrug und Korruption habe es zwar schon immer gegeben, es sei heute aber „schon fast zum Flächenbrand geworden, zumindest bei den Leitfiguren unserer Gesellschaft. Und da muss mal ein Gegenpol gesetzt werden.“

Neben den Fällen von Betrug, Korruption und unkorrektem Unternehmensverhalten wird negativ auch allgemein ein unsicheres, kaltes, aggressives Umfeld konstatiert, welches das Bedürfnis nach Sicherheit bei den Mitarbeitern verstärke.

Auf der anderen Seite wird eine sensiblere und einflussreichere Öffentlichkeit als Beleg für ein gewachsenes öffentliches Bewusstsein angeführt, welches Unternehmen auch unter moralischen Kriterien bewertet:

Die Öffentlichkeit werde sensibler und erkenne authentisches Handeln. Daher sollten Unternehmen die Gesellschaft ernst nehmen und ihre (Werbe-)Versprechen einhalten. „Die Gesellschaft (wird) zunehmend sensibler für solche Themen“: nicht mehr nur die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens werde registriert, „sondern auch wie es ... mit der Umwelt, mit der Gesellschaft umgeht. Nicht nur mit den eigenen Kunden, sondern ... auch mit der Nachbarschaft, mit den Mitarbeitern“. Da eine „gewisse Gruppe in der Gesellschaft doch einen enormen Einfluss hat“, werde es zunehmend wichtiger für Unternehmen „sich korrekt zu verhalten.“ Beispiele für den Bedeutungszuwachs des Themas seien die Deutsche Bank und der Ackermann-Prozess, worauf die Öffentlichkeit sehr sensibel reagiere.

Beleg für die aktuelle Bedeutung von Unternehmensethik seien schließlich auch die Wettbewerbe (wie „ethics in business“), Aktionen, Institutionen (wie *sneep*) und Lehrstühle, die sich neuerdings mit dem Thema Wirtschaftsethik beschäftigen.

2.2.2 Wie wird Unternehmensethik definiert, umschrieben, was wird damit assoziiert?

Nach der Bedeutung des Themas geht es nun direkt um das inhaltliche Verständnis von Unternehmensethik. Es folgen die Beschreibungen, die auf die – ebenfalls offen und allgemein gehaltene, aber direkt gestellte – Frage nach einer Definition von Unternehmensethik gegeben wurden. Da es generell nicht einfach ist, aus dem Stehgreif eine prägnante Definition für einen abstrakten Begriff abzugeben, sind auch die Assoziationen und freien Gedanken zu der Frage berücksichtigt worden. Verdichtet auf griffige Formeln, lassen sich im Ergebnis sieben Aspekte des Verständnisses von Unternehmensethik zusammenfassen:

- Fairness und Anstand im Geschäftsgebaren
- Partnerschaftlichkeit, Vertrauen und Langfristorientierung
- Orientierung an und Befolgung von Regeln, Grundsätzen, Leitbildern
- Berücksichtigung vielfältiger Anspruchsgruppen
- Einbindung in die Gesellschaft
- Verantwortung für die Mitarbeiter
- Ablehnung moralisch schlechten Verhaltens¹³

Fairness und Anstand im Geschäftsgebaren

Unternehmensethik umfasse nicht nur die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Umwelt, sondern auch das „Gebaren der Wirtschaft untereinander“: „Und ich selbst würde mich als Hanseat bezeichnen, der auch nach dem Handschlag noch arbeiten kann und sagt: Wort ist Wort.“

Ethik spiele sich in der alltäglichen Praxis im Umgang mit Kunden und Lieferanten ab, nicht in abgehobenen politischen Diskussionen.

Einen Geschäftspartner eine dreiviertel Stunde lang warten zu lassen, wird als moralisch schlecht verur-

¹³ Hinter den sieben Aspekten stehen jeweils Aussagen von mindestens zwei verschiedenen Unternehmen, in den meisten Fällen etwa drei bis fünf, was die folgenden Zitate veranschaulichen sollen.

teilt: „... bis ich nun selbst mal das Vergnügen hatte, regelmäßig eine dreiviertel Stunde (zu) warten. Stellen Sie sich das mal vor! Da frage ich Sie: Wo ist die Ethik? ... Das ist noch so ein Relikt aus der Zeit der Unternehmer als Herrenmenschen, die dann mit Lieferanten als dem letzten Dreck umgingen. ... Die haben gar nicht begriffen, wie wichtig ein Lieferant für uns ist.“

„Ethik bedeutet für mich, dass dieser Kunde das Gefühl hat, dass er einen fairen Verhandlungspartner hat, ... das ist für mich so der Begriff von Unternehmensethik. Gegenüber Kunden, dass ich fair bin gegenüber meinen Mitarbeitern als Vorgesetzter.“

Partnerschaftlichkeit, Vertrauen und Langfristorientierung

„Nachhaltigkeit in der Zusammenarbeit“ und langfristige Partnerschaften hätten einen hohen Wert und stünden im Zweifelsfall über finanziell günstigeren Angeboten, weil langjährige Partnerschaften viele Vorteile hätten, die von Preisen nicht wiedergespiegelt würden (z.B. Vertrauen, Bekanntschaft, Nähe): „... das sind so viele Vorteile, die man vorher wirklich gar nicht sieht, die in einer partnerschaftlichen Wirtschaftsstruktur eher einer vorfindet als in so einem kurzatmigen immer dem Schnellsten, Besten, Billigsten hinterherzurennen.“

„Man darf nicht an den kurzfristigen Gewinn denken, sondern muss ... auch langfristige Ziele haben.“

Eine arbeitsteilige Gesellschaft funktioniert nur, wenn man Hand in Hand arbeiten könne, wofür Verlässlichkeit bzw. Vertrauen in allen Bereichen die Grundvoraussetzung sei. Die Einsicht in diese Zusammenhänge verbiete Tricksen, Lügen und Betrügen beim unternehmerischen Handeln, bei dem es schließlich um partnerschaftliche Beziehungen gehe.

Orientierung an und Befolgung von Regeln, Grundsätzen, Leitbildern

Wirtschaftsethische Grundsätze seien die Grundlage, um das Geschäft zu gestalten: Sie seien die Voraussetzung dafür, Leitsätze und Visionen zu entwickeln, welche wiederum die Grundlage dafür seien, Strategien sinnvoll auszurichten.

„... dass ein Unternehmen auch einen bestimmten Verhaltenskodex haben sollte, also ein Leitbild.“

„... dass jedes Unternehmen ... ethische Grundsätze haben sollte“ (z.B. Bankgeheimnis), was eigentlich selbstverständlich sein müsse.“

Man lege „aufgrund verschiedener Vorfälle ... großen Wert darauf, uns alle ethisch in Übereinstimmung mit den Unternehmensrichtlinien, mit den Regeln der Gesundheitsbehörden und mit den Gesetzen zu verhalten.“

Berücksichtigung vielfältiger Anspruchsgruppen

Im Unternehmen gelte (historisch bedingt) als Grundsatz das Modell des „Stakeholder Value“ (und kein börsenorientiertes), „weil wir eine Vielzahl von Partnern des Unternehmens miteinander in eine win-win-Situation bringen müssen und wollen.“ Das Unternehmen befinde sich in einem „Netzwerk von Interessen, das man zusammenbringen muss. Und die Verantwortung besteht darin, dieses Netzwerk, diesen Verantwortungsraum auch offensiv und aktiv zu gestalten.“

„... dass man ... auch mehrere Zielgruppen hat, die vielfältig sind, z.B. die Kunden, ... die Mitarbeiter, ... aber auch die Gesellschaft.“

Einbindung in die Gesellschaft

„... dass ... das Unternehmen nicht alleine isoliert in der Gesellschaft lebt, sondern ... eine gesellschaftliche Verantwortung hat in der Hinsicht, dass es sich auch um die Mitarbeiter kümmern muss und sich ... nicht wie mit Scheuklappen besetzt ... isoliert ... darstellt.“

„... diese Verflechtung in der Gesellschaft“ ... „das Unternehmen lebt ... nicht isoliert in der Gesellschaft.“

„Dazu gehört auch das Umfeld: ... weil wir in der Stadt produzieren: Wie binden wir eigentlich ... das Gemeinwesen, wo wir uns befinden, mit ein?“

„Zunächst muss man mal erkennen, dass ein Unternehmen nicht losgelöst von einer Gesellschaft ist. Wir leben in einem Raum, Lebensraum, in dem auch gewirtschaftet wird, denn ohne Wirtschaft ist auch kein Leben. Wenn wir keine Landwirtschaft haben, haben wir auch nichts zu essen. Und wenn hier nichts produziert wird, können Sie auch hier beispielsweise ihr Hightech-Aufnahmegerät nicht nutzen.“

„... die Unternehmen sind ja letztendlich ein Teil der Gesellschaft.“

Verantwortung für die Mitarbeiter

„Und unter Unternehmensethik, da verstehe ich persönlich ... drunter: Wie gehen wir als Unternehmen oder Unternehmensführung mit den uns anvertrauten Mitarbeitern, mit den uns anvertrauten Ressourcen (um)?“

„... Unternehmensethik bedeutet auch Übernahme von Auszubildenden, ... die kriegen einen garantierten Arbeitsplatz ... mit sehr guten Aufstiegsmöglichkeiten, ... Fortbildungsmöglichkeiten; ... entscheidend ist der Umgang mit den Menschen, mit den Kollegen und mit den Kunden, das ist das A und O.“

Ablehnung moralisch schlechten Verhaltens

Vetternwirtschaft oder Korruption wird strikt abgelehnt: „Es gibt ab und zu mal den Versuch, so nach dem Motto: ‚Können Sie nicht irgendwo unsere Reise dorthin bezahlen und uns da sponsern.‘ Das machen wir nicht. Das lehnen wir ganz strikt ab.“

Aktuelle Vorfälle wie bei VW, wo einem Betriebsratsvorsitzenden eine Indienreise mit 167.000 Euro abgerechnet wurde, gehörten in Bereiche, die „unsittlich“ seien – „auch da benutze ich dann das Wort Ethik“.

Wenn Kunden und Mitarbeiter eines erfolgreichen Unternehmens zu „Fans“ werden müssen, dann verbiete sich Lug und Betrug, weil man damit sehr leicht seine Fans verliere.

Unternehmensethik bloß als „Trick, um die Mitarbeiter auszubeuten und noch höhere Gewinne zu machen“ sei nicht möglich, da Tricks jeder erkennen würde – nur ehrliches Handeln aus Überzeugung funktioniere hier.

Es wird mit Verweis auf den Fall Ackermann schließlich das Verhalten mancher Großbanken kritisiert, für die Gewinnmaximierung über alles gehe: „Diese Philosophie, soviel rauszupressen wie irgend möglich, ... teile ich nicht.“ Der Kunde müsse sich bei einem solchen Verhalten als Mittel zur Gewinnoptimierung von „ein paar“ Aktionären fühlen.

2.2.3 Weitere Aspekte von unternehmensethischer Bedeutung

Neben dem direkt erfragten Unternehmensethikverständnis ergab sich aus den offenen Gesprächen zudem eine Reihe von Punkten, die eng mit den Vorstellungen der Befragten von Ethik und Moral im Wirtschaftsleben zusammenhängen bzw. besondere Facetten dieses Themas beleuchten. Es können mindestens über drei interessante Themenbereiche einige Angaben gemacht werden, die den Block „Unternehmensethikverständnis“ weiter veranschaulichen, obwohl nicht explizit danach gefragt wurde:

- Ethische Maßstäbe, Orientierungen
- Allgemeine Muster des moralischen Handelns und wie sie begründet werden
- Wie Wirtschaft(en) und Unternehmen, wie Profit und Erfolg gesehen werden

Abgeschlossen wird der Abschnitt zum Unternehmensethikverständnis mit zwei letzten Aspekten, die als direkte Fragen wiederum Teil des Interviewleitfadens waren:

- Das Verhältnis zwischen Ethik und wirtschaftlichem Erfolg
- Die (relative) Bedeutung der verschiedenen Anspruchsgruppen

Der erste Bereich betrifft die Quelle bzw. den Grund für die persönliche Bedeutung von (Unternehmens-)Ethik. Dahinter verbirgt sich die Frage nach den *ethischen Maßstäben und Orientierungen* der verschiedenen Führungskräfte. In einem Fall wird auf die Religion bzw. den katholi-

schen Glauben verwiesen, insbesondere auf ethisch-theologische Literatur, welche die persönlichen Vorstellungen von Moral beeinflusse. In einem anderen Fall werden die religionsübergreifenden, „selbstverständlichen“ ethischen Grundsätze wie die zehn Gebote angeführt, insbesondere „Du sollst nicht töten“. Als Grundlage des Handelns solle man sich einer weiteren Aussage zufolge an die „goldene Regel“ halten, d.h. sich an den anderen orientieren. Besonders interessant ist ferner der geäußerte Glaube an Naturgesetze wie das „Trägheitsprinzip“ und das „Gesetz der kommunizierenden Röhren“ und deren Übertragung auf menschliche bzw. gesellschaftliche Phänomene: Etwa seien Wachstums- und Schrumpfungsphasen wie Sommer und Winter eine naturgesetzliche Normalität – mit entsprechenden Konsequenzen für die Bewertung insbesondere wirtschaftlicher Phänomene.

Zweitens wurden während der Gespräche verschiedene grundlegende *Muster des moralischen Handelns* angedeutet und mit konkreten Beispielen belegt: so etwa das Motto „Eine Hand wäscht die andere.“ Mit dem Beispiel Nachbarschaftshilfe (Leihst du mir deine Schere, leihe ich dir meine Harke.) wird dabei auch gleich klargestellt, dass diese Handlungsweise keineswegs „Schmiererei“ sei, sondern „miteinander leben“ sowie eine „Selbstverständlichkeit“. Ähnlich wird auch die persönliche Handlungsmaxime proklamiert, grundsätzlich immer zuerst selbst zu geben, dabei noch keine Gegenleistungen zu erwarten und dann abzuwarten, ob auch etwas zurückkommt.

Die in den Gesprächen beschriebenen Handlungsmuster betreffen aber nicht nur gleichgeordnete Austauschbeziehungen, sondern auch die Verantwortung der Führung. Die Aufgabe, Menschen etwas zuzumuten in ihrem eigenen Sinne, wird als Handlung von moralischer Qualität dargestellt (am Beispiel der Durchsetzung von Mehrarbeit, um Arbeitsplätze zu retten).

Ebenfalls als moralisch bedeutsame Haltung wird von einem weiteren Unternehmer bedingungslos für Offenheit und sofortige Ehrlichkeit bei Problemen und Fehlern plädiert – mit der Begründung, dass sie ohnehin früher oder später herauskämen (wie bei dem Schüler, der seinen Eltern nichts von seiner Fünf in Mathematik verraten hat). Schließlich wird auch das moralische Handeln per se thematisiert, indem ein Unternehmer anzweifelt, er könne von der eigenen moralischen Grundhaltung und dem damit verbundenen Führungsstil überhaupt abweichen, auch hinsichtlich denkbarer wirtschaftlicher Schwierigkeiten.

Schwenkt man den Blick von der Ethik auf die Wirtschaft, so tut sich ein dritter interessanter Bereich auf, der die persönlichen Vorstellungen der Befragten betrifft: *Wie werden Wirtschaft(en) und Unternehmen, wie Profit und Erfolg gesehen?* Besonders für die ökonomische Theorie kann es immer wieder sehr befruchtend, teils vielleicht auch verblüffend sein, welche Verständnisse in der Praxis grundlegend von ihrem Gegenstand vorherrschen. Das beginnt zunächst bei rein ökonomischen Vorstellungen, welche die eigenen Unternehmenstätigkeiten nach ihrem Ablauf strukturieren:

„Wir produzieren etwas und verkaufen das und dafür kriegen wir Geld. Und mit diesem Geld, das der Kunde uns gibt, bezahlen wir unsere Mitarbeiter, da bezahlen wir unsere Lieferanten und da bezahlen wir auch damit, was ganz am Ende über bleibt, auch unsere Shareholders, als Anteilseigner.“

Dagegen werden von einem anderen Unternehmer das soziale Fundament des Wirtschaftens und seine Bedeutung für die Funktionsfähigkeit des ökonomischen Systems herausgestellt, um sogleich auch moralische Implikationen anzuschließen:

Eine arbeitsteilige Gesellschaft funktioniert nur, wenn man Hand in Hand arbeiten könne, wofür Verlässlichkeit bzw. Vertrauen in allen Bereichen die Grundvoraussetzung sei. Die Einsicht in diese Zusammenhänge verbiete Tricksen, Lügen und Betrügen beim unternehmerischen Handeln, wo es schließlich um partnerschaftliche Beziehungen gehe.

Von einem weiteren Unternehmer wird der Zweck des Unternehmens angesprochen, der darin bestehe, Spaß und Freude (v.a. auch der Mitarbeiter) zu haben, wobei Geld verdienen als notwendiges Mittel zur Erfüllung dieses eigentlichen Zweckes zu verstehen sei:

„Geld verdienen müssen ist eine zwingende Logik, weil sonst ist der Spaß irgendwann vorbei. Aber das Geld Verdienen ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zum Zweck.“

Damit ist nun im Speziellen das Verständnis von Erfolg und Profit angesprochen, welches in der Praxis anscheinend nicht immer nur primitiv der Gewinnmaximierung folgt, sondern viel subtiler ausfällt und nicht zuletzt auch moralische Implikationen birgt. Wenn, wie in dem gerade genannten Fall, der Unternehmenszweck ein sozialer ist, dann ergibt sich auch ein entsprechendes Erfolgsverständnis: Das Ziel sei in dem erwähnten Unternehmen statt Gewinnmaximierung vielmehr Verlustvermeidung – bei ausreichenden Zukunftsinvestitionen, wohlgemerkt. Gewinne seien nicht wichtig, kein Zweck, sondern nur Mittel – z.B. um sparen und Schuldendienste leisten zu können:

„Für mich ist wichtig, dass wir am Ende eines Jahres mindestens eine schwarze Null haben und genug Puffer, um Investitionen für morgen zu tätigen, mehr ist aber nicht wichtig. Also Gewinnmaximierung ist hier kein Ziel.“

„Es muss noch ein bisschen mehr übrig sein, dass wir was auf die hohe Kante packen können und Schuldendienst betreiben können ..., aber das war's. Also mein Leben ändert sich ... nicht durch die Gewinnsituation des Unternehmens, weil mir das nicht wichtig ist.“

Dem liegt eine besondere persönliche Einstellung zum Erfolg zugrunde: nicht verbissen gewinnen zu wollen.

„Wenn ich unbedingt gewinnen muss, dann habe ich schon verloren. Wenn es mir aber egal ist, ob ich gewinne oder nicht, dann gewinne ich immer.“

Für das Unternehmen bzw. für das Erreichen des Unternehmenszwecks („Freude haben“) bedeute dieses Erfolgsverständnis: Ziele setzen, dafür kämpfen und sie erreichen. Daraus leite sich auch wirtschaftlicher Erfolg ab.

„Und das Paradies macht nicht glücklich, ... jeden Tag Weihnachten macht auch nicht glücklich, sondern sich Ziele setzen, darum kämpfen, diese erreichen macht glücklich, und das betreiben wir hier. Das macht dann letztlich auch wieder im Ergebnis den Erfolg.“

Der Gedanke, nicht permanent erfolgreich sein zu können, wird auch von einem anderen Gesprächspartner aufgegriffen, aber ganz anders erläutert: Entsprechend des Wechsels von Ebbe und Flut gebe es auch einen natürlichen Wechsel zwischen wirtschaftlich erfolgreichen und schwierigen Phasen. Zu glauben, man könne ständig Gewinne machen, sei demnach ein „Traum“. Geld verdienen sei „nur durch harte Arbeit“ und „viel Geduld und Fleiß“ möglich. Unternehmen müssten Gewinne machen (dürfen). Denn Verantwortung und Leistung müssten sich auszahlen.

„Also ohne Gewinn kann man nicht arbeiten, kann man nicht leben, weil sich dann ... die Verantwortungsträger ja nicht mehr finden, die eine höhere Verantwortung und eine höhere Leistung ... einbringen.“

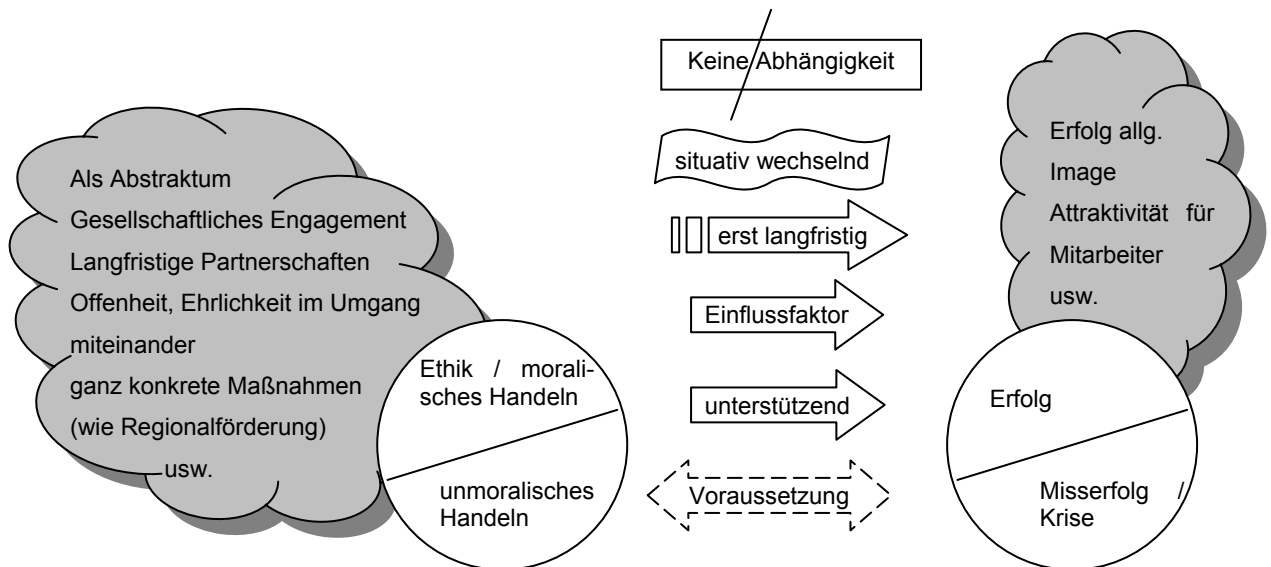
Schließlich wird darauf hingewiesen, dass es nicht per se unsittlich sei, Gewinn zu machen:

„Gewinne machen ist nicht unkorrekt. Aber man kann korrekt Gewinne machen und man kann unkorrekt Gewinne machen.“

Damit sind wir bei einer vorletzten Frage zum Unternehmensethikverständnis, die in den Interviews wiederum explizit gestellt wurde: *Wie wird das Verhältnis zwischen Ethik und wirtschaftlichem Erfolg gesehen?* Hinsichtlich der Stoßrichtung der nun folgenden Befunde zu dieser Frage muss ihr Entstehungskontext ins Gedächtnis gerufen werden. Besonders bei der Beantwortung dieser Frage liegt das Problem der sozialen Erwünschtheit auf der Hand: In einem Interview zum Thema Unternehmensethik spricht man offensichtlich nicht so gerne darüber, dass moralische Erwägungen auch manchmal betriebswirtschaftlich störend wirken können. Hinzu kommt die Auswahl der Gesprächspartner, die schließlich u.a. nach deren Aufgeschlossenheit und Interesse am Thema erfolgte. Auch dies führt natürlich dazu, dass die meisten Befragten meinen, Ethik im Geschäftsleben steigere den Erfolg. Nichtsdestotrotz lassen sich aussagekräftige Befunde herausstellen, da die beschriebenen Eigenschaften dieses Verhältnisses sehr detailliert und vielfältig ausgefallen sind.

Bevor auf die Zusammenhänge im Einzelnen mit konkreten Belegen eingegangen wird, soll schon einmal ein zusammenfassendes Bild die wesentlichen Befunde veranschaulichen (vgl. Abbildung 2).

Abb. 2: Das Verhältnis zwischen Ethik und wirtschaftlichem Erfolg



Quelle: eigene

Bleibt man zunächst bei einer abstrakten Sicht auf die Beziehung zwischen Ethik und Erfolg, so sind mindestens folgende Zusammenhänge gesehen worden: Ethik kann Voraussetzung, Unterstützer oder Einflussfaktor des Erfolges sein, wobei es in der Wirkung auf den Zeithorizont oder auch auf die Besonderheiten der Situation ankommen kann. In der umgekehrten Richtung wird kein solches einseitiges Verhältnis genannt, außer in einem Fall ein konditionales. Ferner wird jedoch in verschiedener Weise auch eine Unabhängigkeit zwischen beiden Elementen behauptet. Zu berücksichtigen bei diesen Beschreibungen ist allerdings, dass zumeist ein ganz bestimmtes Verständnis des abstrakten Begriffs „Ethik“ vorliegt (Ethik mal als gesellschaftliches Engagement, mal als langfristige Partnerschaft, mal als Offenheit und Ehrlichkeit usw.). Umgekehrt gilt das gleiche: Das Erfolgsverständnis ist – explizit benannt oder nicht – jeweils höchst unterschiedlich, von einem abstrakten Erfolg über ein verbessertes Image bis hin zur Attraktivität für Mitarbeiter. Schließlich ist noch ein weiterer Punkt anzufügen, der das Bild weiter relativiert sowie erweitert: Wenn man von Erfolg spricht, wirft man implizit auch den Fall des Misserfolgs, der Krise auf – ein Gedanke, der die Beziehungen noch einmal quantitativ wie qualitativ erweitert. Und wenn man von „Ethik“ spricht, kommt wie schon mehrfach gesehen gleichsam das „Unethische“ (im Sinne des moralisch Schlechten) mit zum Tragen. Nun zu den Befunden im Einzelnen:

Für mehrere der befragten Unternehmer ist die positive Wirkung von ethischem Handeln schlicht ein empirischer Fakt, da die eigene Erfahrung gezeigt habe, dass es sich als erfolgsfördernd bewährt habe:

Ein Unternehmer erläutert seine Grundhaltung anhand der Kundenbeziehungen: Sie beinhalte, sich die Freiheit zu nehmen, auch einen Auftrag abzulehnen, und dies auch zu zeigen: „Es hat schon mehrere Verhandlungen gegeben, wo ich aufstehe und sage: „Für Sie möchte ich nicht arbeiten. ... Es wäre für uns

*ganz wichtig, aber ... Sie sind völlig unentspannt und ... im Endspurt werden Sie mir Probleme machen.“
Die Erfolgsrelevanz dieser Haltung bestehe darin, dass es Integrität vermittle und vor finanziell problematischen Beziehungen schütze: „... Das wiederum führt im Ergebnis ... zu dem Erfolg, wenn wir wenig Aufträge haben, die uns finanziell Stress machen, weil man das eben rechtzeitig spürt.“*

Ein weiteres Beispiel desselben Unternehmers: In einer Krisensituation wurden Mitarbeiter gehalten, was im Nachhinein als ein auch „wirtschaftlich sinnvoller Akt“ bezeichnet wird (Vermeidung von arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen, Stellenanzeigen, Ausbildung etc.), und was weder etwas mit „Geldverschwendung“ noch mit „Großzügigkeit“ zu tun habe („sondern im Ergebnis ist es die sparsamste Lösung“). Umgekehrt wird die Gewissheit über die Solidarität der Mitarbeiter zum Ausdruck gebracht: Diese würden in Notsituationen „mit durchs Feuer gehen“ und „die Ruhe bewahren“.

In einem anderen Unternehmen sei die Grundlage der Geschäftsbeziehungen der „Partnerschaftsgedanke“ im Sinne einer „Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit“, d.h. die Langfristigkeit der Beziehungen sei auch die Grundlage des Erfolgs: „Partnerschaft ist ein ganz wesentlicher Punkt. ... Wir wissen, dass wir, wenn wir gut sein wollen, mit den Partnern auf Dauer Verträge haben müssen, die beide zufrieden stellen.“

Ein dritter Unternehmer beschreibt ausführlich die erfolgsrelevante Wirkung von Ethik anhand seines speziellen Ethikverständnisses: Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften sei ein offener, klarer, ordentlicher, korrekter Umgang miteinander. „Also von daher gesehen bin ich der festen Überzeugung, wir können nur erfolgreich Geschäfte machen, wenn wir uns hier ordentlich und korrekt verhalten.“ „An sich ist es primitiv und einfach: Lass’ uns ordentlich und korrekt, offen und klar miteinander umgehen, dann läuft es wie geschmiert.“ Insofern könne Unternehmensethik in der Praxis nur zum Erfolg führen, wenn sie ehrlich und aus Überzeugung betrieben wird und nicht getrickst wird, was ohnehin auffallen würde. Das heißt: Ethisches Verhalten im Geschäftsleben sei erfolgsrelevant, nicht Ethik als abstraktes Thema. „Wenn sie nun alle begreifen, dass nur mit Ethik ... Geld zu verdienen ist, nun nicht mit der Ethik als Thema, sondern mit der ... ethischen Umsetzung in unserem Geschäftsleben wir Erfolg haben werden, dann bin ich ziemlich sicher, dass das weitergeht.“ Als Beleg führt er ein Erfolgserlebnis an, das aus der „Zuverlässigkeit in Qualität und Liefertermin“ seines Unternehmens resultiere, und veranschaulicht sie mit der Nachricht eines Kunden, der darauf verzichtet hat, zu einem deutlich günstigeren tschechischen Konkurrenten zu wechseln.

Für einen weiteren Unternehmer habe die Erfahrung zudem gezeigt, dass nur eine langfristige Ausrichtung zum Erfolg führe: „Ich habe ... noch nie den Fall erlebt, dass jemand mit ... nicht ethischem Verhalten nachhaltig Erfolg hatte.“ Kurzfristig orientiertes Handeln wird demnach verurteilt: „Es sind kurzfristige Vorteile mit nicht legalem und z.T. auch mit nicht ethischem Verhalten erzielt worden, die aber langfristig zum Nachteil für das Unternehmen sind.“

Auch speziellen Maßnahmen, die der Unternehmensethik bzw. dem moralischen Handeln im Unternehmen im weiteren Sinne zugeordnet werden, wird eine gewisse Erfolgsrelevanz attestiert:

Beispielsweise habe die kostenlose Vortragsreihe eines Unternehmens einen Imagegewinn bewirkt. „Und Imagegewinn ... trägt, nachweislich mittlerweile, zur Steigerung des Gewinns bei.“ In diesem Zusammenhang wurden auch die folgenden beiden Statements geäußert: „Ein Unternehmen, das sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst ist, (ist) letztlich auch produktiver“. „Je offener ich bin, desto mehr

gesellschaftliche Verantwortung ich zeige, desto besser bin ich auch als Unternehmen.“ Bei einem anderen Unternehmen werden etwa „eine Art Life-Work-Balance“ und eine relativ „großzügige Arbeitszeitregelung“ als Erfolgsfaktoren genannt.

Wie oben bereits betont schließt die Betrachtung des Verhältnisses zwischen Ethik und Erfolg auch ihre Gegenstücke mit ein. So wird etwa von einem Unternehmer ein Zusammenhang zwischen wirtschaftlichen Problemen und moralisch problematischem Verhalten beschrieben: Wirtschaftliche Krisenzeiten seien etwas völlig Normales, verleiteten jedoch allzu oft zu dem Fehler, unhaltbare Versprechen zu geben und zu lügen, was dem Geschäft eher schade:

„Diese Erkenntnis, dass es im Grunde genommen jedem mal schlecht gehen kann, wird völlig ignoriert.“ „Da wird gelogen, bis sich die Balken biegen, Versprechen abgegeben, ... die nie gehalten werden. Und das sind ... Dinge, in denen man sich eher mehr reinreitet, anstatt die Dinge offen und ehrlich miteinander zu besprechen.“ Dass man sich Moral und Ethik nur in guten Zeiten leisten könne, und dass man ansonsten mal davon absehen können müsse, sei eine verkehrte Haltung.

Diese bedingungslose Einstufung der Ethik wird aber nicht in jedem Fall geteilt. Der Stellenwert von Unternehmensethik wird durchaus auch relativiert, beispielsweise hinsichtlich der Unternehmensgröße:

Kleine und im Aufbau befindliche Unternehmen verfügten über keinen Puffer bei wirtschaftlichem Druck: „Da muss halt Wirtschaftsethik ein Stück zurückstehen, wenn's ums Überleben geht“. Für gestandene Unternehmen, die aus den ersten fünf Jahren raus sind und eine gewisse Größe erreicht haben, „sollte es normal sein, dass man ... über eine Vision, über Leitsätze und über eine Strategie verfügt“, was durch Neuerungen wie Basel 2 ohnehin immer mehr Relevanz bekomme.

Gemäß diesem Credo sei wirtschaftlicher Erfolg auch die Voraussetzung dafür, den Standard zu halten, den die Mitarbeiter gewohnt sind: „in der Regel 14 Monatsgehälter, also einen Monat Urlaub und Weihnachtsgeld plus Gewinnbeteiligung im August, ... auch ... Arbeitsplatzsicherheit. ... Das ist aber alles nur machbar, wenn wir auf Dauer auf wirtschaftlichen Erfolg setzen. Wir müssen sehen, dass wir dafür die Mittel erarbeiten“.

Schließlich gibt es auch die Ansicht, dass Ethik, hier verstanden als soziales Engagement, nicht direkt vom Geschäftserfolg abhängig sei:

„Wir haben nicht den Grundsatz, wir müssen jetzt so und soviel Gewinn erwirtschaften, damit wir auch spenden können oder damit wir auch Gutes tun können. ... Es ist nicht so, dass das eine erst kommen muss, damit das andere passiert.“

Die Unabhängigkeit der Beziehung wird ferner auch mit der unbedingten Gültigkeit der persönlichen moralischen Überzeugungen begründet – wie in dem Falle eines Unternehmers, der hervorhebt, dass seine ethische Grundhaltung und die daraus folgenden Handlungen, die durchaus erfolgswirksam zum Tragen kämen, stets vor denkbaren Erwägungen über ihre Erfolgsrelevanz

ständen, d.h. intrinsisch motiviert seien, keinesfalls taktisch-kalkulierend.

Als letzte Facette des Unternehmensethikverständnisses sollen nun die Antworten auf die bereits im Fragebogen gestellte Frage nach der (*relativen*) *Bedeutung einzelner Anspruchsgruppen* präsentiert werden. Als wesentliche Anspruchsgruppen eines Unternehmens wurden Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber, Gesellschaft/Öffentlichkeit, Umwelt, Politik und Kunden vorgegeben. Hier ist nun von Interesse, wie jeweils die Bewertung einer Anspruchsgruppe erklärt und begründet wird.

Vermutlich am wenigsten überraschend sind die Kunden als zentrale ökonomische Anspruchsgruppe am häufigsten an die erste Stelle der Wichtigkeitsliste gesetzt worden. Begründet wird diese hohe Bedeutungsbeimessung damit, dass die Kunden einfach die Zielgruppe der Unternehmenstätigkeit seien. Ferner sei man auf sie angewiesen, denn sie ermöglichten es erst, tätig zu werden, sie seien Finanzier und Arbeitgeber des Unternehmens:

„Wir ... sind in aller erster Linie ganz klar für unsere Kunden da. ... Die Produkte, die wir haben, sind für unsere Kunden und nicht für uns selbst gemacht. ... Das ist also das Wichtigste.“

„Für den wirtschaftlichen Erfolg brauchen wir die Kunden, sonst werden wir den wirtschaftlichen Erfolg nicht kriegen. Der Kunde bezahlt uns quasi ja mit seinem Geld unsere Arbeitsplätze.“

„Kunde: Er bestellt und er bezahlt. Und nur das, was er bestellt, werden wir fertigen. Und wenn genau das, was er [erhalten] hat, dem entspricht, was er bestellt hat, dann zahlt er uns das Geld.“

„Wer heute noch denkt, er kann ohne den Kunden auskommen, der wird nur noch das Frühstück überleben. Und einer der ganz großen Punkte ... ist, dass man die Kundenorientierung in den Vordergrund stellt.“

Kunden seien am wichtigsten, weil Unternehmen von ihnen leben, weil Unternehmen für sie arbeiten: „Wer nicht begreift, dass er ... vom Kunden lebt, der hat ... sowieso mit falschen Karten gehandelt (sic!).“

„Ohne Kunden ... können wir überhaupt keine Geschäfte machen. ... Wenn ich keine Kundschaft hätte, kann ich die Mitarbeiter nicht bezahlen im Geschäft, ... die Kunden sind ja unsere Arbeitgeber.“

„Die Mitarbeiter wissen, dass wir nur erfolgreich sind auf Dauer, wenn wir uns flexibel den Kundenbedürfnissen anpassen.“

In dem Fall, wo die Kunden auf den zweiten Platz gesetzt wurden, wird der Kunde als Mittel zum Zweck betrachtet – er bedeute „Kontakte“ und „Geld“. Als Geschäftspartner sei er im Prinzip gleichwertig mit Lieferanten. Beide Seiten einer Geschäftsbeziehung seien gleichberechtigt, egal ob Ware oder Geld gegeben wird. Daher würden Lieferanten auch nicht als Bittsteller gesehen.

„Nur weil der Kunde das Geld hergibt und ich die Ware, hat er nicht mehr Rechte und ist er nicht besser als ich.“

Von demselben Unternehmer werden die Mitarbeiter auf den ersten Rang der Bedeutsamkeitsliste gesetzt. Seine Begründung: Die Mitarbeiter seien am wichtigsten, weil es diejenigen sind, mit denen der Unternehmer umgeht, und die über den Unternehmenserfolg bestimmen, weil sie mehr Kundenkontakt haben. Ohne Mitarbeiter gebe es kein Unternehmen, Kunden dagegen könne man wechseln.

Dort, wo die Mitarbeiter an zweiter Stelle stehen, fallen die Begründungen etwas bündiger aus: Sie arbeiteten für den Kunden und müssten mit dem Unternehmer zusammen den Kunden zufrieden stellen – als an der Gesamtaufgabe des Unternehmens Beteiligte.

„Die Mitarbeiter werden mit den Erfordernissen der Kunden konfrontiert. Die müssen das umsetzen, was der Kunde ... mit seiner Bestellung ... aufgegeben hat. Und wenn die das richtig machen, die Mitarbeiter, dann kommt am Ende ein gutes Produkt heraus, für das der Kunde gewillt ist ... zu bezahlen.“

Zu der Gruppe der Lieferanten, die tendenziell im Mittelfeld der Rangliste angesiedelt sind, wurde wenig Erläuterndes gesagt. Lieferanten seien „nicht völlig unwichtig, aber wesentlich weniger wichtig ... als unsere Kunden.“ An dritter Stelle stünden gleichwertig das gesellschaftliche Umfeld und die Lieferanten. Schließlich werden sie mit Angestellten verglichen:

„Lieferanten benötigen Sie im Umfeld. Lieferant ist auch ein weiter Begriff: ob es nun der ist, der mir meine Sicherheitsschuhe verkauft, oder ob es eine Angestellte ist, die ja im Prinzip auch ein Lieferant ist, oder der Betriebsrat.“

Die Kapitalgeber sind im Gegensatz zu den bisherigen Anspruchsgruppen weniger eindeutig bewertet worden. Sie tauchen an fast allen Stellen der Rangliste auf. Im Falle der hinteren Ränge werden Kapitalgeber („Banker“) deswegen als relativ unwichtig angesehen, weil sie „von Wirtschaft keine Ahnung“ und „wenig unternehmerischen Mut“ hätten, sie gingen nicht auf den Kunden ein, sondern richteten sich nur nach formalen Vorgaben (Verweis auf eine Erfahrung, wo von einer Bank die Kreditlinie eines im Plus geführten Kontos um die Hälfte gekürzt werden sollte, ohne es zu erklären.); sie seien aber nicht die unwichtigsten, weil man sie manchmal doch brauche.

Warum man sie braucht, wird in dem Fall erläutert, in welchem sie auf Rang drei stehen: weil sie die organisatorischen Möglichkeiten für das Geschäft gewährten und weil sie Investitionen ermöglichten.

Die Kapitalgeber an die zweite Stelle zu setzen, wird mit der Rechtsform des Unternehmens begründet: Eine Aktiengesellschaft arbeite nicht zum Selbstzweck, sondern für ihre Aktionäre.

„Da wir eine Aktiengesellschaft sind, haben wir ... als zweite Priorität auch unsere Kapitalgeber angegeben, also unsere Aktionäre, das ist ganz klar. Wir machen das nicht zum Selbstzweck, sondern für unsere Aktionäre. Letztlich sollen die auch, weil Sie sich ja beteiligen am Kapital, ... dann etwas davon haben, dass wir gut sind.“

Die Platzierung der Kapitalgeber auf Rang eins schließlich wird nur als eine vorübergehende Priorisierung bezeichnet. Sie seien aktuell so bedeutsam, um mit ihrer Hilfe aus der Krise herauszukommen.

Die Umwelt dagegen wird von den Unternehmen durchweg als relativ unwichtig angesehen, weil das jeweilige Geschäft kaum Umweltauswirkungen habe. In einem Fall wird hinzugefügt, dass ressourcenschonendes Verhalten schon durch die ökonomische Logik erzwungen werde.

Relativ weit hinten steht häufig auch die Gesellschaft bzw. die Gemeinde, ohne dass diese Positionierung genauer erläutert wird. Einmal wird betont, dass das Unternehmen Aufgaben wie Ausbildung, Gremienarbeit o.ä. wahrnehme und wirtschaftliche Rahmenbedingungen u.ä. mitzugestalten versuche. In einem anderen Fall wird Bezug auf eine andere Anspruchsgruppe genommen: Obwohl es ein „gesellschaftlich verantwortliches Unternehmen“ sei, komme die Gesellschaft erst nach den Mitarbeitern, weil diese näher seien.

An hinterster Stelle steht zumeist die Politik, weil sie weit weg von den Menschen und der Wirtschaft sei, wie ein Unternehmer meint. Auch wird zwei Mal auf politische Neutralität und Zurückhaltung verwiesen:

„Politisch sind wir neutral und sind auch nicht sehr engagiert, sondern halten uns da nur zurück in dem Sinne, wie eben es notwendig ist, unsere Standorte zu unterstützen.“

Politik sei nicht die „Hauptzielgruppe“ – politisches Engagement sei nicht gewollt.

2.3 Unternehmensethische Fälle

Die offene Frage nach Erfahrungen mit moralischen Konflikten und Problemen im Unternehmen hat eine Vielzahl von Beispielen hervorgebracht; lediglich in einem Fall fielen dem Interviewpartner auf die Frage hin keine Beispiele ein. Die geschilderten Fälle von Problemen und Konflikten konzentrieren sich im Ergebnis auf zwei Bereiche: zum einen auf die Mitarbeiter, dabei wiederum besonders auf Fragen der Führung, und zum anderen auf die Geschäftspartner, also die Kunden und die Lieferanten. Es werden jeweils Fälle moralisch problematischen Verhaltens genannt und eigene positive Handlungsmuster beschrieben. Das heißt die Frage nach moralischen Problemen und Konflikten im Geschäftsleben hat eine Gruppe von Fällen hervorgebracht, in denen die Befragten das Handeln oder Verhalten anderer Menschen als falsch, schlecht oder fragwürdig beschreiben, und eine Gruppe von Fällen, bei denen sie positive oder wünschenswerte Aspekte des eigenen Handelns erläutern. Inwieweit bzw. wie eindeutig sie dabei jeweils in moralischen Kategorien denken, also sittliche Werte und Normen im Sinne haben, wird von uns nicht bewertet. Für unser Ziel, Inhalte und Bedeutungen für Ethik und Moral im Wirtschaftsleben zu fin-

den, genügt es, die Antworten auf die gestellte Frage darzustellen, die im weitesten Sinne etwas mit Ethik und Moral zu tun haben.

Hinsichtlich der Mitarbeiter wird die Bedeutung von Ethik im Unternehmen einmal negativ hergeleitet, nämlich dadurch, dass bestimmte Verhaltensweisen von Mitarbeitern als problematisch anzusehen seien: angefangen damit, dass Mitarbeiter nicht mit der Unternehmenskultur zurechtkämen, fortgesetzt bei technischem, wie auch menschlichem Fehlverhalten, bis schließlich hin zu kriminellm Verhalten. In diesen Fällen bewerten die Befragten jeweils das Verhalten anderer.

Umgekehrt stellen die Befragten auch das eigene Verhalten in ein normatives Licht: Wo sie Probleme im Umgang mit Mitarbeitern thematisieren, da rücken sie das eigene Führungsverhalten und das Bemühen um die positive Lösung von Konflikten in den Vordergrund und verweisen auf die Verwicktheit, das Dilemmatische und die Schwierigkeit solcher Lösungen. Die genannten Fälle konzentrieren sich dabei auf die beiden Bereiche Beschäftigung bzw. Beschäftigungssicherung und persönliche Unterstützung.

Analog verhält es sich in Bezug auf die Kunden und Lieferanten. Auch hier reichen die Beispiele einerseits von eher menschlichen Schwächen wie dem Ausnutzen von kostenlosen Angeboten über unkorrektes Geschäftsgebaren bis hin zu Korruptionsversuchen. Andererseits wird auf Unterstützung, Schutz und Solidarität hingewiesen, womit jeweils Schwierigkeiten beseitigt werden konnten – wohlgemerkt: in allen Fällen solche wirtschaftlich-finanzieller Natur.

Konkrete Konfliktfälle in anderen denkbaren Feldern (wie Umwelt, Nachbarn, Kapitalgeber, Gesellschaft) werden nicht genannt. Nach einem speziellen Problem ist in den Interviews allerdings ausdrücklich gefragt worden: nach dem Fall des Generationswechsels bzw. danach, was die Nachfolgeproblematik für die Unternehmensethik bedeuten mag. Die Ergebnisse dazu werden am Ende dieses Abschnitts vorgestellt. Zunächst folgen ausführlich die empirischen Befunde zu den Bereichen Mitarbeiter und Geschäftspartner, die sich tabellarisch folgendermaßen zusammenfassen lassen:

Abb. 3: Fälle unternehmensethischer Konflikte, Probleme

	mitarbeiterbezogene Fälle	kunden- und lieferantenbezogene Fälle
moralisch problematisches Verhalten anderer	<ul style="list-style-type: none"> • technisches, • menschliches Fehlverhalten • kriminelles Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • menschliche Schwächen • unkorrektes Geschäftsgebahren • Korruptionsversuche
eigenes problem-lösendes Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für die Mitarbeiter • Verwicktheit, Schwierigkeit solcher Lösungen 	Unterstützung, Schutz, Solidarität (in wirtschaftlich-finanzieller Hinsicht)

Quelle: eigene

2.3.1 Mitarbeiterbezogene Fälle

In einem ersten Fall geht es um den Konflikt, dass manche Mitarbeiter aus bestimmten Gründen nicht in das Unternehmen passen. Darüber berichtet der Geschäftsführer Folgendes: Im Unternehmen bestehe ein hohes Maß an Freiheit für die Mitarbeiter. Damit seien manche nicht zurecht gekommen und dann gegangen. Wenn ein Mitarbeiter die „Philosophie von Ethik im Unternehmen nicht verstanden hat“, dann folge zunächst ein persönliches Gespräch mit dem Chef. Bestehe dieser Konflikt dauerhaft fort, dann trenne man sich von diesem Mitarbeiter. Das heißt, Menschen, die mit dem Führungs- und Arbeitsstil im Unternehmen nicht zurecht kommen, bräuchten nicht gefeuert zu werden, denn „... so eine Unternehmenskultur, die spuckt ... Menschen aus, die da nicht reinpassen.“

Nicht genauer bestimmt, seien es in einem anderen Unternehmen „ein paar kleinere Vorfälle“ im Produktionsbetrieb gewesen, die die Aufmerksamkeit der Konzernleitung auf sich zogen und so für strengere Regeln und Kontrollen sorgten. Diese bezögen sich zwar „nicht so sehr auf die gesellschaftliche Ebene, sondern mehr auf das Unternehmen“, aber kleine Unkorrektheiten (wie die Ehrlichkeit bei Arbeitszeitangaben) könnten eben der Anfang von Problemen sein.

Der Faktor Mensch schlägt sich nicht nur in betriebswirtschaftlich-technischen Problemen nieder, sondern vor allem auch auf der Ebene der persönlichen Beziehungen im Betrieb. So wird in einem Fall über die Unzuverlässigkeit von Mitarbeitern geklagt und über Enttäuschungen berichtet, die schließlich bis zu gerichtlichen Auseinandersetzungen mit einem ehemaligen Mitarbeiter eskaliert seien.

Damit sind bereits die rechtlichen Probleme angesprochen, zu denen auch die Fälle des Betrugsversuchs durch Mitarbeiter gerechnet werden können:

So habe etwa ein Mitarbeiter einen Totalschaden bei einem Firmenwagen verursacht. Dessen Wert sei daraufhin geschätzt worden, und er sollte dann versteigert werden. Der Mitarbeiter drängte darauf, vor dem Verkauf die neuen Winterreifen dieses Wagens gegen Sommerreifen auszutauschen, die er noch übrig hatte. Dieser Vorschlag wurde von dem Unternehmer nach „heißen Diskussionen“ als „unkorrekt“ abgewiesen.

In einem anderen Fall habe ein Mitarbeiter einen Scheck für einen Kunden verlangt. Der Geschäftsführer habe erfahren, dass dieser Scheck ohne Adresse ausgefüllt werden sollte und schlug Alarm: „Scheck ohne Adresse. Na, was passiert damit? Der schreibt seine eigene Adresse da rein und packt es auf das Privatkonto. Das ist Mithilfe zur Steuerhinterziehung. So was ist tabu ... Schwarze Kassen gibt es nicht, generell nicht.“

Neben den Fällen, in denen das Verhalten von Mitarbeitern in den Mittelpunkt gestellt wird, ist auch eine ganze Reihe solcher Fälle geschildert worden, wo die eigenen moralischen Erwägungen, die persönliche Verantwortung sowie das Bemühen der Führung um eine positive Lösung hervorgehoben wurden.

In einem ersten Fall hat es einmal massive Auslastungsprobleme in einer Abteilung während eines Winters gegeben – „so sehr, dass längst jeder andere wahrscheinlich einen erheblichen Teil vor die Tür gesetzt hätte.“ Die Reaktion des Geschäftsführers: Auf einem Treffen „mit der gesamten Mannschaft“ bekam diese die Gelegenheit, über ihre „Ängste und Nöte“ zu berichten, woraufhin der Geschäftsführer „eine Beschäftigungsgarantie über den kompletten Winter“ gegeben hat – „ohne irgendeine Gegenleistung“. Den Verzicht auf die Forderung einer Gegenleistung erklärt er mit der Frage: Wieso solle man sich etwas teuer abkaufen lassen, was man ohnehin vorhat? Die Beschäftigungsgarantie selbst wird damit erklärt, dass „Sicherheit“ und „Ruhe in die Truppe“ kommen sollten. Sicherheit und Ruhe seien deswegen so wichtig, weil ohne sie keine Fehler mehr gemacht werden würden, also faktisch nicht mehr gearbeitet würde, was noch schlimmer als Entlassungen sei. Diese Maßnahme sei von den Mitarbeitern „dankbar angenommen“ worden, das habe „ganz gut funktioniert“. Kommentiert wird dieses Vorgehen folgendermaßen: Auch wenn es auf den ersten Blick sehr kostspielig gewesen sei, die Mitarbeiter zu halten („hat mich einen Haufen Geld gekostet“), so sei es „im Ergebnis ... die sparsamste Lösung“ gewesen, ja „ein wirtschaftlich sinnvoller Akt“, weil auf diese Weise auf denkbare arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen mit Abfindungszahlungen und Stellenanzeigen, Personalbeschaffungs- und Ausbildungsmaßnahmen verzichtet werden konnte.

Gegenüber diesem positiven Fall wurde in einem anderen Unternehmen auch von einem Konflikt berichtet, der letztlich zu einer moralisch schwierigen Entscheidung geführt hat: In einer Druckerei des Unternehmens lief der Bereich Rollenoffset aus und es wurde überlegt, wie man dies abfangen könne. Auf unzähligen Geschäftsleitungssitzungen wurde über die Entscheidung diskutiert, diesen Bereich zu schließen, um die Druckerei halten zu können. („Wenn wir die Druckerei

erhalten wollen, müssen wir die Rollenoffset beerdigen.“) Die dann erfolgte „schmerzhafte“ Entscheidung zur Schließung dieses Bereichs bedeutete, dass erstmalig in der Unternehmensgeschichte der letzten 50 Jahre Mitarbeiter entlassen werden mussten, und zwar 35. In der Folge hat sich die Druckerei dann technisch neu ausgerichtet und wieder stabilisiert. „Und jetzt wächst die Druckerei wieder.“

Ein anderer Geschäftsführer thematisiert ebenfalls das Problem möglicher Arbeitsplatzverluste: Um die Angst der Mitarbeiter vor einem Arbeitsplatzverlust infolge einer befürchteten Unternehmensübernahme zu mildern, gehe er voran und versuche die Mitarbeiter zu beruhigen: „Es ist wirklich ein Aufruhr, weil da diese Übernahmeaktivitäten ... sind. Viele haben Angst um ihren Arbeitsplatz. Dass ich einfach vorangehe und auch sage: ‚Okay, uns passiert nichts, denn dieses Unternehmen, das uns da kaufen will, ist ja am Unternehmen interessiert.‘“

Ferner beschreibt derselbe Geschäftsführer neben dieser kommunikativen Führungsaufgabe auch eine konkrete Maßnahme der Beschäftigungssicherung: Durch eine neue Schichtregelung und eine Kürzung der Pausen („im rechtlichen Rahmen“) fehlen den Mitarbeitern nun ein paar Minuten, und für diese sei dies auch eine „Zumutung“. Diese Maßnahme sei notwendig gewesen, „um die Produktion hier am Standort halten zu können“. Und die Verantwortung bestehe darin, Arbeitsplätze zu erhalten durch solche erforderlichen Zumutungen.

„Und das ist ... für mich eine Frage der Bewertung: ... Zählt der Arbeitsplatz nicht mehr als fünf Minuten mehr Geräusch von schlagenden Autotüren und abfahrenden Autos auszuhalten? ... Und das versteh' ich auch unter Verantwortung.“

Neben dem großen Thema Beschäftigungssicherung gibt es noch weitere Führungsfragen, die moralische Erwägungen implizieren – wie der Fall, bei dem eine Führungspersönlichkeit vor der Aufgabe stand, das Gleichbehandlungsprinzip mit dem der Leistungshonorierung abzuwiegen: Ein Bewerber verlangte von der Firma ein Fahrzeug einer höheren Klasse, die ihm nach der gestaffelten Regelung für die Mitarbeiterfahrzeugklassen noch nicht zustand. Der Geschäftsführer stand nun vor dem Problem, die bestehenden Regeln, also die formale Gleichbehandlung der Mitarbeiter zu verletzen, wenn er auf die Bitte eingegangen wäre. Oder er hätte die Regeln ändern und etwa eine neue Fahrzeugklasse einführen müssen. („Aber das ist eben das Ringen um Gerechtigkeit, Fairness, Korrektheit letztlich, im wahrsten Sinne des Wortes.“)

Schließlich dürfen auch nicht die Fälle unerwähnt bleiben, bei denen die verantwortungsvolle Führungsaufgabe in der persönlichen Unterstützung von Mitarbeitern besteht, etwa bei privaten Problemen. Beispielsweise trennte sich ein Mitarbeiter eines Unternehmens von seiner Frau, die das Auto und die Wohnung behielt. Daraufhin bot der Geschäftsführer seine Hilfe an – über mehrere Wochen stellt er dem Mitarbeiter einen Firmenwagen zur Verfügung –, auch auf die Gefahr hin, Probleme mit dem Finanzamt zu bekommen. Dem Mitarbeiter wurde zudem eine unbesetzte

Mietwohnung angeboten, ohne sofort Miete zu verlangen.

Ähnlich ist auch die Unterstützung eines schwierigen Mitarbeiters mit persönlichen Problemen durch den Geschäftsführer einzustufen. Dieser Mitarbeiter, der häufig Konflikte mit seinen Kollegen bekomme, werde mit viel Mühe durch häufige persönliche Gespräche dabei unterstützt, seine Probleme zu bewältigen, weil dieser Mitarbeiter ein „herausragender Fachmann“ sei und weil Fortschritte in seinem Verhalten erkennbar seien.

Ein Extremfall, der einer Führungskraft zwangsläufig auch moralische Überlegungen nahelegt, ist der Tod eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz, dessen Implikationen so beschrieben werden:

„Der Mann: vorher fünf Jahre arbeitslos, wirklich schon ganz unten gewesen, gefreut wie ein Schneekönig, einen neuen Job zu haben; ... Sie kriegen einen Anruf: ... tot umgefallen. Morgens an der Stechuhr. War ein Herzinfarkt.“ Man sei dann schockiert und frage sich: „Wie kann ich das seiner Frau erzählen? ... Das wird dann auch intern besprochen. Wer macht das? Wer regelt das? Wer fährt da hin?“

2.3.2 Kunden- und lieferantenbezogene Fälle

Wie einleitend bereits angesprochen, können die Fälle im Bereich Geschäftspartner ganz analog zu dem ersten Bereich der Mitarbeiter in zwei Gruppen eingeteilt werden: Fälle, bei denen das problematische Verhalten von Geschäftspartnern im Vordergrund steht, und solche, in denen die moralische Qualität des eigenen Handelns hervorgehoben wird.

Der ersten Gruppe zuzuordnen ist das Beispiel eines kostenlosen Beratungsdienstes, mit dessen Hilfe die Kundenbeziehungen verbessert werden sollten, nicht zuletzt auch in der Hoffnung auf neue Aufträge. Da diese Dienstleistung von vielen ausgenutzt wurde, jedoch keine neuen Aufträge damit vermittelt werden konnten, musste dieses Beratungsangebot wieder eingestellt werden:

„Wir machen derzeit mehr als normal der Fall ist bei vielen Kunden, indem wir da zum Teil auch noch beratend tätig sind. Ohne dass sich das honoriert. Das ist die Problematik: ... dass ich jedem meiner Kunden, meiner potentiellen Kunden auch angeboten habe, mich in vielen Fällen anrufen zu lassen. ... Der Effekt sollte natürlich sein, dass sie auch mal bei mir bestellen und die Kundenbeziehungen irgendwo zu binden. Das ist dann irgendwann so ausgeartet, dass ich hier zwei bis drei Stunden kostenlose Rechtsberatung am Tag gegeben habe und das dann irgendwann wieder eingestampft habe.“

Ferner wird von falschen Versprechungen seitens der Geschäftspartner berichtet. Die Erfahrung eines Unternehmers habe gezeigt, dass wirtschaftliche Schwierigkeiten (z.B. finanzielle Schwierigkeiten, Liquiditätsengpässe) allzu oft unterschlagen und verschwiegen würden und letztlich sogar gelogen werde bzw. falsche Versprechen abgegeben würden.

Ebenfalls unkorrekt in diesem Sinne sei das Verhalten eines Kunden gewesen, der den Preis, nachdem der Vertrag unterschrieben war, von sich aus einfach um fünf Prozent gekürzt habe. Das Unternehmen sei nicht darauf eingegangen – mit dem Effekt, dass der Kunde in Zukunft nicht mehr bei dem Unternehmen kaufte. Erst später habe sich zufällig herausgestellt, dass dieser Kunde bei anderen Lieferanten noch teurer eingekauft hatte.

Das bedenkliche Verhalten mancher Geschäftspartner reicht schließlich bis hin zum Grenzgebiet der Legalität. Ein Unternehmer etwa betont vor dem eigenen Erfahrungshintergrund, dass er Vetternwirtschaft oder Korruption strikt ablehne:

„Es gibt ab und zu mal den Versuch, so nach dem Motto, können Sie nicht irgendwo unsere Reise dorthin bezahlen und uns da sponsern. Das machen wir nicht. Das lehnen wir ganz strikt ab.“

Auf der anderen Seite stehen nun die Fälle, in denen von Schutz, Solidarität und Verantwortung gegenüber den Geschäftspartnern berichtet wird, um – wirtschaftlich-finanzielle – Schwierigkeiten zu beheben. Sämtliche dieser Fälle beziehen sich auf Partner mit Zahlungs- bzw. Leistungsproblemen, denen die betreffenden Unternehmen ausdrücklich geholfen haben.

Beispielsweise geriet der Kunde eines Unternehmens in Liquiditätsprobleme und konnte die Rechnungen plötzlich nicht mehr bezahlen, weil seine Muttergesellschaft anfang, Geld abzuziehen. Nachdem sich das Unternehmen erkundigte, bis wann die Liquiditätsprobleme voraussichtlich gelöst sein könnten, bot es an, die Zahlungsziele um ein halbes Jahr zu verschieben. Der Geschäftsführer kommentiert dies so: Dass die Sache am Ende gut ausgegangen ist, habe zwar auch viel mit Glück zu tun gehabt, aber eine andere Reaktion als die gewählte vertrauensvolle hätte nichts an der Situation geändert:

„Angenommen, ... es wäre kein Geld gekommen, (das) hätte ich sowieso nicht gesehen, ob ich nun auf die Barrikaden gehe ... oder nicht, das hätte nichts geändert. Wenn er kein Geld hat, kann er keins hergeben. Also bringe ich ihn lieber in den moralischen Druck als in den wirtschaftlichen Druck mit Mahnungen.“

In einem weiteren Fall hat ein anderer Unternehmer einem Kunden (einem inhabergeführten Unternehmen) in der Anfangsphase des Unternehmens finanziell geholfen, indem längere Zahlungsziele vereinbart wurden. Die erfreuliche Folge: Der Inhaber sei bis heute treuer Kunde, sogar einer der großen Kunden.

Wie sich ein solches gewährendes Verhalten ökonomisch letztlich auszahlt, zeigt auch ein Fall, in dem ein Kunde Vorkasse haben wollte, weil er sich in Zahlungsschwierigkeiten befand, und das betreffende Unternehmen prompt Vorkasse zahlte. Als indirekte Konsequenz wird darauf verwiesen, dass der Kunde dem Unternehmen umgekehrt dann geholfen habe, als einmal eine Maschine ausgefallen war.

Doch nicht nur von Kundenfällen wird berichtet, sondern auch davon, dass Lieferanten in wirt-

schaftlichen Schwierigkeiten nicht fallen gelassen wurden: So berichtet ein Unternehmer, dass seine Lieferanten in große wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten und nicht mehr voll leistungsfähig waren. Daher seien ihnen bereits einige Kunden abgesprungen. Statt den Lieferanten zu wechseln, setzte man sich zusammen hin und besprach, was möglich war:

„Das heißt, dem haben wir bewusst die Türen aufgemacht und eine Chance gegeben. ... Das ist eine Frage der Ethik, wie man miteinander umgeht, nicht feststellen: ‚Äh, der fängt an zu stinken‘, und ich schmeiße ihn weg. Wird aber sehr viel gemacht.“

Ein letzter Fall aus dieser Reihe betont freundschaftlicher Geschäftsbeziehungen betrifft ein Partnerunternehmen, mit dem eines der befragten Unternehmen gemeinsam an einem Projekt beteiligt war. Das Problem ist wieder ein ähnliches wie in den vorherigen Fällen: Das Partnerunternehmen, „kam in Schwierigkeiten, kriegte kein Bankdarlehen“. Als Reaktion habe man dem Unternehmen ausgeholfen und schloss die finanzielle Lücke, um dessen Stabilität zu gewährleisten – „auch ohne Risikoabsicherung“.

„Also da hilft man sich gegenseitig dann in solchen Notsituationen, aber langfristig natürlich auch zu einem gemeinsamen Vorteil.“

2.3.3 Nachfolgefrage

Zum Abschluss dieses Blockes über „unternehmensethische Fälle“ sollen noch die Ergebnisse zu einem grundsätzlichen Problemfall vorgestellt werden, nach dem wir in den Interviews ausdrücklich gefragt haben. Diese Frage bezieht sich auf die dauerhafte Verankerung einer „ethischen Orientierung“ bzw. einer „Philosophie“ in einem Unternehmen und dabei insbesondere auf deren Abhängigkeit von Personen wie dem Gründer bzw. dem Unternehmer selbst. Eine Möglichkeit, in der Praxis darauf zu antworten, sind die verschiedenen Formen der Institutionalisierung von Moral, Werten und Verantwortung in Organisationen, wie sie bei größeren Konzernen zunehmend eine Rolle spielen.¹⁴ An dieser Stelle dagegen sollen zunächst die Einschätzungen von inhabergeführten Mittelständlern zur Bedeutung dieser Frage vorgestellt werden. Denn mit Blick auf die Zukunft handelt es sich hierbei um nichts anderes als die Nachfolgefrage, gestellt mit einer unternehmensethischen Konnotation: Wie wird also die These beurteilt, dass die besondere „ethische“ Ausrichtung des betreffenden Unternehmens stark von Personen – in den meisten Fällen vom Unternehmer – abhängt, und was könnte dies für die Zukunft des Unternehmens bedeuten? In drei Fällen gab es dazu etwas ausführlichere Einschätzungen, die sich deutlich voneinander unterscheiden – auch in den Konsequenzen, die daraus gezogen werden:

Der erste Unternehmer misst seinem Wirken auf die Unternehmenskultur durchaus eine große

¹⁴ Vgl. hierzu den nächsten Abschnitt über schriftliche Handlungsgrundsätze.

Bedeutung bei, so dass er auch organisatorische Maßnahmen zu deren Stabilisierung ergreift. Dem Problem, dass die etablierte Unternehmenskultur stark mit der Unternehmerpersönlichkeit verbunden ist, könne man ihm zufolge zunächst nur begegnen mit „vorleben und trainieren über die ganze Zeit“. Hinsichtlich des absehbaren Endes der eigenen Führungsrolle seien zudem frühzeitig und mit Bedacht bestimmte Vorkehrungen getroffen worden. Der Ausstieg aus der Geschäftsführung sei bereits seit fünf bis zehn Jahren geplant. Nach dem unmittelbar anstehenden Rückzug ist ein Wechsel in den Beirat der Firmengruppe angedacht, von wo aus noch „ein wenig Einfluss“ geübt werden könne, sowie ein aktives Engagement in der firmeneigenen „Gesellschaft zur Förderung der Unternehmenskultur“ noch über fünf Jahre hinweg, um dort eine Eigendynamik anzustoßen. Ein Eingreifen in die Geschäftspolitik wird jedoch ausgeschlossen. In dieser eigens eingerichteten „Gesellschaft zur Förderung der Unternehmenskultur“ befinden sich überwiegend die leitenden Mitarbeiter der Firmengruppe, bisher keine Außenstehenden: „Das muss intensiviert werden ... Man muss damit rausgehen, aktiv damit werben.“

Als deutlich weniger wichtig und gleichzeitig ambivalent bewertet ein zweiter Unternehmer seine Rolle und seine Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Unternehmensentwicklung nach seiner Zeit.¹⁵ Einerseits wird das Bemühen angeführt, die eigenen Kinder als in Frage kommende Nachfolger nach dem eigenen „Geiste“ zu erziehen und auf diese Weise grundsätzlich ein Stück der eigenen Philosophie in die Zukunft des Unternehmens zu tragen. Andererseits wird ausdrücklich auf Pläne über die eigene Wirkungszeit im Unternehmen hinaus verzichtet – eine Haltung, die vom Vater schon so praktiziert worden sei. Da die eigene Wirkungszeit auf das Unternehmen mit dem Ausscheiden definitiv ende, sei der einzige Einflussfaktor die Auswahl des Nachfolgers.

„Ich habe nur eine Chance, es jetzt schon vorzubereiten, indem ich zwei Kinder habe und versuche, diese in dem Geist zu erziehen. Da ich eine Frau habe, die genau so denkt, funktioniert das, weil mein Einfluss ist nicht so groß. Wenn es denn mal dazu kommt, dass eines der beiden Kinder Interesse hat, die Firma zu übernehmen, dann könnte ich mir recht sicher sein, dass die diesen Geist verstanden haben und auch das fortführen würden. Wenn nicht, dann ist das so. Ich kann nicht über meine Zeit hinaus denken. Ich habe auch gar nicht die Vermessenheit. Ich habe da sehr das Verständnis meines Vaters übernommen, dass er sagte: ‚Weißt du, das hat hier mit Lebenswerk und so egoistischer Haltung wenig zu tun, sondern wir sind ein Verwalter auf Zeit, und wir versuchen, das Unternehmen in der Zeit, in der es sich befindet, optimal auszurichten und nach vorne zu führen.‘ So, und irgendwann ist meine Zeit aber vorbei, und einer, der danach kommt, der muss seine Vorstellungen, seine Prinzipien, seine Herangehensweisen haben. Die darf ich dem nicht vorgeben, der muss ja er selbst sein. Und wenn er ein Arschloch ist, dann hat die Firma Pech gehabt, ich werde wahrscheinlich vom Zugucken fürchterlich leiden, aber ich werde auch versuchen, vorher gleich in einer möglichen Auswahl genau das zu verhindern, aber garantieren kann ich es nicht, und wenn ich nun mal das Ruder abgegeben habe, dann habe ich es auch abgegeben. Dann muss ich mich auch damit abfinden. Da muss man loslassen können. Manchmal kann ich das heute schon zu gut. ... Klar ist das mein

¹⁵ Hier ist anzumerken, dass im Gegensatz zum ersten Fall dieser Unternehmer nicht kurz vor dem Ausstieg aus der Geschäftsleitung steht, sondern erst wenige Jahre nach ihrer Übernahme vom eigenen Vater vergangen sind.

Lebensinhalt, und trotzdem: Ich häng' nicht dran. Wenn das morgen für mich und auch für die Firma besser wäre, dann könnte ich das auch lassen und würde was anderes machen. ... Auch ich hänge nicht an jeder Schraube hier, ich hänge an den Menschen. ... Ich werde auf keinen Fall über meine Zeit hinaus bestimmend wirken, das ist nicht wichtig. Das muss dann derjenige, der dran ist, ... machen. Und der muss es dann auch machen mit den Methoden und der Ethik und was zu dem Zeitpunkt dann richtig ist. Vielleicht kommen wir in eine Phase, wo meine Vorstellungen von Ethik nicht ausreichend sind oder überzogen, eins von beiden, das wird ein Nachfolger dann bestimmen. Genau wie ich ganz viel von dem, was Vater gemacht hat, gutheiße und mindestens ebenso viel ganz schlimm finde. Wenn der mir heute noch in die Suppe reinreden würde, hätten wir Riesenkonflikte. Der muss sich auch entspannt zurücklegen und sagen: ‚Okay, wichtig ist, was hinten rauskommt, wie er das macht, ist sein Ding.‘“

Im dritten Fall wird noch einen Schritt weiter gegangen und die Zukunft des Betriebes nach dem eigenen Ausscheiden als Geschäftsführer nicht nur als jenseits der eigenen Einflussnahme, sondern betont als völlig offen beschrieben. So wird erläutert, dass die Zukunft des Betriebes unklar sei, weil sich die Zukunft nun mal nicht voraussagen lasse. Wie nach dem eigenen Ausscheiden das Unternehmen fortbestehe, sei daher völlig offen: „Ich verkauf' es, ich lass' es einschlafen oder es soll jemand anderes weitermachen. Nach mir die Sintflut. Kann ich mir auch gut vorstellen.“

„Ich werde es also nicht unbedingt befürworten, dass mein Sohn irgendwann in meine Fußstapfen tritt oder so was. Das möchte ich gar nicht. Weil für mich das zu viel Einmischung in seine eigene Existenz ist. Das soll er selbst beurteilen, wenn er irgendwann so was macht. Ich selbst werde mich mit dem Gedanken mit 60 oder 65 mal befassen, um zu überlegen, was ich mache. Und kann mir dann, wie es dann ist, weiß ich nicht, vorstellen, dass für mich ein Abschnitt gecuttet ist. Dass ich mir sage: ‚Ich verkauf' es, ich lass' es einschlafen oder es soll jemand anders weitermachen. Nach mir die Sintflut.‘ Kann ich mir auch gut vorstellen. Also ich habe – Stand: heute – nicht irgendwo das Ziel, dass ich sage: ‚Den Namen muss es aber in 50 Jahren immer noch geben.‘ Dafür ist das Leben einfach zu schnelllebig. ... Stell' ich mir heute so vor, ob es dann so ist: keine Ahnung.“

2.4 Unternehmensethische Maßnahmen

Wie in den Vorbemerkungen kurz beschrieben, sind mit „unternehmensethischen Maßnahmen“ solche Handlungen und Vorkehrungen der Unternehmer oder Unternehmen gemeint, denen eine moralische Qualität bzw. eine gesellschaftliche Bedeutung beigemessen wird, welche also dem Thema „Unternehmensethik“ im allgemeinen Sinne zugeordnet werden. Entsprechend der Fragen im Interviewleitfaden interessieren uns Maßnahmen insbesondere in folgenden drei Bereichen, welche auch die Fachdiskussion über das Management von Werten, Moral und Verantwortung prägen: *erstens* die Formulierung schriftlicher Handlungsgrundsätze als wesentliche Ausprägung des Bemühens um eine Institutionalisierung und Kultivierung von Moral in Unternehmensorganisationen; *zweitens* die „besonderen“ – etwa über gesetzliche Vorgaben hinausge-

henden – Aktivitäten eines Unternehmens, die sich auf seine unterschiedlichen Anspruchsgruppen hin ausrichten; *drittens* das Feld der externen Unternehmenskommunikation, wobei hier die Frage nach der Außendarstellung der jeweiligen unternehmensethischen Maßnahmen akzentuiert wird.

Bei dieser Betrachtung erfahren zwar auch die formale Ausgestaltung und die konkreten Inhalte der vorgefundenen Instrumente und Maßnahmen eine Berücksichtigung. Vorwiegend geht es jedoch im Sinne des gewählten Forschungsansatzes um eine qualitative Verortung ebendieser Aktivitäten. Daraus ergibt sich für die genannten drei Bereiche folgende Leitfrage, die den Darstellungen in diesem Kapitel zugrunde liegt:

In welchen Formen gibt es in den Unternehmen (1) schriftliche Handlungsgrundsätze, (2) besondere Aktivitäten bezüglich einzelner Anspruchsgruppen sowie (3) Außendarstellungen dieser Aktivitäten – und wie werden ihre Bedeutung und ihr Einsatz jeweils erklärt und begründet?

2.4.1 Schriftliche Handlungsgrundsätze

Mit einer Ausnahme finden sich in allen befragten Unternehmen in vielfältiger Weise schriftliche Handlungsgrundsätze. Von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer Entstehung bzw. Herkunft; auch ihre Formen, Arten und Bezeichnungen sind verschieden, genauso die jeweiligen Inhalte, die Stoßrichtung und die Zielsetzung sowie die praktische Anwendung. Die Gesamtschau auf die Unternehmen zeigt zudem, dass mit der Unternehmensgröße die Verbindlichkeit, die Anzahl und die Komplexität der Handlungsgrundsätze zunehmen – ein Befund also, wie man ihn intuitiv erwarten würde. Da die Datenbasis jedoch keine verallgemeinerbaren Aussagen hervorbringen kann, werden nun die qualitativen Unterschiede anhand der angedeuteten Merkmale beschrieben.

Zunächst stellt sich die Frage, wo schriftliche Handlungsgrundsätze überhaupt herkommen und wie sie entstanden sind. Sie gehören schließlich nicht unbedingt zum betriebswirtschaftlichen Pflichtprogramm, erst recht nicht, wenn sie explizit über die Gestaltung von Arbeitsabläufen hinausgehen. Die Festlegung von Grundsätzen, die das Verhalten von Menschen im Unternehmen betreffen, ist im weitesten Sinne ein Führungsinstrument. Daher ist es nicht verwunderlich, dass ihr Ausgangspunkt stets die oberste Spitze der Unternehmensführung ist, egal wie groß das Unternehmen ist.

Im Falle des Produktionsbetriebs, der mittlerweile einem amerikanischen Großkonzern gehört, war die Einführung detaillierter Regeln und umfangreicher Grundsätze das Resultat einer Vorgabe aus der amerikanischen Zentrale. Ähnliches gilt für ein Unternehmen mit europäischer Muttergesellschaft, wo von dieser ausgehend das „Unternehmensprofil“ in einer „hierarchischen Abar-

beitung“ schließlich „ausgestreut“ und „standortspezifisch“ heruntergebrochen worden sei.

Der Entwicklungs- und Kommunikationsprozess ist nach Auskunft des Geschäftsführers im Einzelnen so abgelaufen: Das Unternehmensprofil stammt „von der Gruppenleitung selbst, also der Unternehmensleitung, den Vorständen, dem CEO und dem CFO“. In einer „hierarchischen Abarbeitung“, das heißt in Arbeitsgruppen, auf Treffen der Senior-Managers aus der ganzen Welt „werden diese Punkte von der Gruppenleitung präsentiert“, dann wird darüber diskutiert und es können Änderungswünsche, z.B. „spezifische Dinge eines Landes“ eingebracht werden. Nach einer Überarbeitung wird es dann „ausgestreut“, wobei die Aufgabe des entsprechenden Standortleiters dann darin besteht, das Profil „standortspezifisch oder landesspezifisch runterzubereiten“. „Aber der Ursprung kommt von oben, von unserem Vorstand, und die geben das dann entsprechend weiter, an die entsprechenden Führungskräfte der einzelnen Gesellschaften.“

Auch in einem anderen mittelständischen Unternehmen wurden die Leitsätze zunächst als „Information der Geschäftsführung“ kommuniziert und „hinten irgendwo draufgedruckt“. Danach wurden sie „dann noch mal in der Geschäftsleitungsrunde diskutiert“. Vision und Leitbild wurden mit dem Führungskreis 1 in Workshops und in Arbeitsgruppen entwickelt. Früher wurden sie nur in der Geschäftsleitung bearbeitet, beim letzten Mal wurde ein Verfahren entwickelt, das nicht nur den ersten und zweiten Führungskreis einschließt, sondern über bestimmte Befragungs- und Diskussionsrunden auch die Mitarbeiter beteiligt.

Bei einem etwas kleineren Mittelständler hat der Geschäftsführer erstmals 1992 zehn Grundsätze – ohne Beratung, ohne Befragungen – selbst aufgeschrieben und sie dann den leitenden Mitarbeitern und dem Betriebsrat vorgelegt. Mit einer Änderung wurden die Grundsätze angenommen. In einem weiteren kleineren Unternehmen sind die schriftlichen Handlungsgrundsätze zwar „mit dem Führungskreis gemeinsam erarbeitet worden“, sie haben sich aber nicht über den Geschäftsführer, sondern eigeninitiativ im Unternehmen verbreitet.

„Das haben die Meister von sich aus – da habe ich gar keinen Einfluss darauf genommen – dann irgendwann gerahmt und sich in die Büros gehängt, um es sich selber intensiver vor Augen zu führen.“

Allein im kleinsten der befragten Unternehmen gibt es keine schriftlichen Handlungsgrundsätze. Der Geschäftsführer lehnt sie ab mit der Begründung, eine ethische Grundhaltung müsse von innen kommen.

„Sicherlich kann ich zehn Unternehmensgrundsätze fixieren und sagen: ‚Pass auf, das wird jetzt vorgelebt, das wird gemacht.‘ Ob es umgesetzt wird ist eine andere Sache. Ob es praktikabel ist, ist auch eine Frage. Für mich muss das irgendwo von innen heraus gelebt werden.“

Bei den übrigen Unternehmen gibt es vielfältige Formen und Arten von schriftlichen Handlungsgrundsätzen mit ganz unterschiedlichen Bezeichnungen. Das Unternehmen mit der amerikanischen Mutter etwa besitzt ein so genanntes „Core Document“ mit Vision, Mission, Values, Leader Behaviours und Arbeitsprinzipien sowie „Standards of Global Business Practices“ mit

Richtlinien für das Verhalten am Arbeitsplatz, am Markt, im Unternehmen und im Hinblick auf das gemeinschaftliche Leben und die Öffentlichkeit. Auch für ein anderes Unternehmen, das in einen Konzern eingebunden ist, gilt der „Verhaltenskodex“ der Gruppe, der seit dem Jahr 2000 existiert und jüngst überarbeitet wurde. Daran angehängt finden sich die zehn Prinzipien des United Nations Global Compact.¹⁶ Daneben gibt es dann eigene Unternehmensleitlinien sowie Mitarbeitergrundsätze, die jedoch nicht nach außen gegeben werden. Das bereits angesprochene „Profil“ eines Unternehmens mit Produktionsstandort in der Weser-Ems Region entspricht nach Auskunft des Geschäftsführers einer „Mission“ oder „Vision“. Darüber hinaus bestehen spezielle „Unternehmensleitlinien für Qualität und Umwelt“, die im ganzen Unternehmen als Farbkopien an den Wänden hängen, und „Management-Handbücher“ zu Qualitäts-, Umweltschutz- und Sicherheitsthemen, die über das Intranet veröffentlicht werden. Weiterhin gibt es in den Unternehmen ein „Leitbild“ mit „Kernaussagen“ zum Selbstverständnis und den einzelnen Anspruchsgruppen; ein „Unternehmensleitbild“ mit „Thesen“, Werten als „Entscheidungshilfen“ und weiteren Aussagen zur Bedeutung von Ethik und Unternehmenskultur sowie „Grundsätze unseres Handelns“, die sich als Teil einer „Personalfibel“ an alle (neuen) Mitarbeiter richten. Eines der Unternehmen schließlich beteiligt sich seit 2002, also von Beginn an, am „Deutschen Corporate Governance Kodex“.¹⁷

Entsprechend der vielfältigen Ausgestaltung und Titulierungen werden auch der Zweck und die inhaltliche Stoßrichtung von den einzelnen Unternehmern ganz unterschiedlich beschrieben: Die Führungsgrundsätze eines kleineren Mittelständlers etwa seien als „Appelle der Führungsriege an sich selbst“ konzipiert, gäben dabei „operative Arbeitshinweise“, behandelten aber auch „Fragen des Umgangs miteinander, mit dem Kunden, mit den Mitarbeitern“. Die Einhaltung dieser Grundsätze erfolge rein über „Motivation“, es gebe kein „Belohnungs- oder Bestrafungssystem“, vielmehr sei Verständnis die alleinige Voraussetzung für eine Befolgung der Grundsätze.

Das erwähnte Unternehmensprofil eines der befragten Unternehmen orientiert sich nach Auskunft des Geschäftsführers der Reihe nach an den Kunden, Mitarbeitern, Shareholdern und enthalte beispielsweise im Bereich Mitarbeiter ein Diskriminierungsverbot, für dessen Einhaltung letztlich die einzelnen Unternehmensleiter verantwortlich seien.

„Solche Dinge schließen wir von vorneherein aus und das ist auch verbalisiert.“ Es gelte z.B. hinsichtlich Schwangerer oder hinsichtlich der Hautfarbe, Religion, sexuellen Orientierung oder Weltanschauung. „Ausnahmen gibt es natürlich, wenn irgendwo sehr rechts oder sehr links die Weltanschauung angesiedelt ist – es wird versucht, dann hier parteipolitische Arbeit zu leisten, das unterbinden wir auch. Und da steht auch die Gruppenleitung dahinter.“ Die „Unternehmensleiter (sind) als Verantwortliche in einer Ländergesellschaft oder in einem Standort“ verpflichtet, „dafür zu sorgen, dass da nichts vorkommt. Also: Eine meiner Aufgaben ist tatsächlich, da immer drüber zu wachen, wenn mir was zu Ohren kommt, dann auch versuchen, die-

¹⁶ Vgl. www.unglobalcompact.org

¹⁷ Vgl. www.corporate-governance-code.de

se Dinge aufzuklären.“

Ein erwähnenswertes Beispiel für die bewusste Konzeption von schriftlichen Handlungsgrundsätzen sind die erwähnten zehn Grundsätze eines mittelständischen Geschäftsführers, bei denen es nicht nur auf den Inhalt, sondern auch auf die Anzahl ankam. Diese sei nämlich mit Absicht an den zehn Geboten orientiert, allerdings mit der Abwandlung: „wir wollen“ statt „du sollst“, denn: „In einer aufgeklärten Gesellschaft von Demokraten haben wir Menschen mit eigenem Wollen.“

Mein Grundverständnis ist – im christlichen Abendland –, dass ich die zehn Gebote nehme, deshalb habe ich auch zehn Stück genommen. Was mich an den zehn Geboten stört, da steht also drin: Du sollst, und wenn nicht, dann kommst du in die Hölle. ... Das halte ich für eine sehr große Simplifizierung, die nicht zeitgemäß ist. Und ich habe erkannt, dass es zwei wesentlichere Worte gibt. Nicht ‚du sollst‘ als Befehl, sondern ‚wir wollen‘.“

Die zehn Grundsätze hängen im Unternehmen auf einer Tafel direkt am Eingang aus. In anderen Unternehmen finden sich weitere Medien und Orte, um die jeweiligen Handlungsgrundsätze zu kommunizieren. Beispielsweise werden sie in einem Unternehmen zusätzlich in einer „Personalfibel“ abgedruckt, die alle neuen Mitarbeiter bekommen, wobei sie „im Gegensatz zu anderen Unternehmen auch recht einfach und schmucklos gehalten (sind), weil es uns auf den Inhalt ankommt und nicht auf die Verpackung.“ Eine schlichte und gleichzeitig originelle Form hat ein weiteres Unternehmen gewählt: Es verwendet seine Führungsgrundsätze auch in Form eines Würfels zu Demonstrationszwecken.

Die Leitlinien eines größeren Unternehmens werden gleichzeitig auf mehreren Wegen kommuniziert: Sie sind im Intranet des Unternehmens veröffentlicht, werden in der Aus- und Weiterbildung erwähnt und werden auch jedem Mitarbeiter in gedruckter Form ausgehändigt. Genauso erhält in dem amerikanischen Großunternehmen jeder der knapp 35.000 Mitarbeiter weltweit eine umfangreiche Druckfassung des „Core Document“ in seiner Landessprache. So bekommen die Mitarbeiter am Standort in der Weser-Ems Region das inhaltlich gleiche Dokument wie ihre Kollegen etwa in den USA.

In unterschiedlichen Versionen werden die Handlungsgrundsätze indes in dem europäischen Unternehmen bekannt gemacht: Das „Profil“ des Unternehmens wird als „kurze Merksätze“ („Andere Unternehmen würden vielleicht Vision oder Mission dazu sagen.“) „in einfachen Worten“ für die Mitarbeiter am schwarzen Brett veröffentlicht, die Führungskräfte bekommen sie von der Zentrale in einer ausführlicheren Version. Auf ähnliche Weise unterscheidet einer der Mittelständler zwischen einer Kurzfassung seiner Leitsätze und einer ausführlichen Broschüre, die zu jedem Punkt eine differenzierte Aufstellung gibt. Zudem werden die Leitsätze an den einzelnen Standorten jeweils unterschiedlich gedeutet, gewertet und bearbeitet, auch wenn sie für die „Familie“ gelten.

Sie spielen „immer erst in einer konkreten Arbeitssituation eine Rolle“, jeder Geschäftsführer oder Mitarbeiter setzt sie „autonom vor Ort in seinem Bereich für sich“ um. „Sie werden erst dann zu einem Thema im Führungskreis, wenn es mehrere Bereiche oder Standorte betrifft.“

Als wichtigster Befund sollen abschließend einzelne Kommentare und Bewertungen über den Erfolg und den Stand der jeweiligen schriftlichen Handlungsgrundsätze zusammengestellt werden:

In einem Fall wird etwa darauf verwiesen, dass das Unternehmensleitbild Stabilität und Klarheit gegenüber den Gesellschaftern gebracht habe.

„Das Leitbild ist ja auch etwas, was die Geschäftsführung gegenüber den Gesellschaftern in eine stabile Situation bringt. ... (Das) Leitbild, auch die Strategie, die folgt, ist mit den Gesellschaftern abgestimmt, so dass wir ... jetzt über die nächsten fünf Jahre wieder eine ... kontinuierliche Grundlage für das weitere Handeln (haben).“

Das sehr umfangreiche und detaillierte Normen- und Regelwerk des amerikanischen Pharma-Unternehmens wird als „typisch amerikanisch“, aber auch als für die Branche notwendig eingestuft. Dennoch befinde sich das Unternehmen in einem „Umbruch“, denn ein „straffes Regelwerk“ passe nicht zu den Anforderungen der Flexibilität und dezentraler Entscheidung.

Im Buch über das Verhalten am Arbeitsplatz etwa stünden „ganz einfache Sachen, da denken Sie gar nicht, dass man das aufschreiben muss, aber das ist eben typisch amerikanisch: Die schreiben alles auf, und manchmal ist das auch gar nicht so schlecht. ... Die Frage, ... ob das eher so ein straffes Regelwerk ist oder eher etwas anderes: Da sitzen wir ... im Umbruch. ... Die Welt ist so dynamisch und so komplex, und die Mitarbeiter ... haben zu viel Verantwortung, als dass sie einen ‚Du darfst nicht‘-, ‚Du sollst‘-Regelkatalog bekommen. ... Sie müssen eigentlich ein Regelwerk bekommen, wo sie selbst entscheiden können. ... Eine Vision und dann die Werte, (um) den Mitarbeiter selbst in die Lage zu versetzen, dass er ... die kleineren Entscheidungen vor Ort treffen kann.“

Auch zur Geltung der Handlungsgrundsätze gab es Äußerungen. Die schriftliche Fixierung seiner zehn Grundsätze dokumentiert laut dem betreffenden Geschäftsführer beispielsweise einfach für Außenstehende, „was eh schon praktiziert wird“. Ein anderer Unternehmer wagt sogar eine prozentuale Schätzung und beziffert den Erfüllungsgrad seiner Führungsgrundsätze mit 70 bis 80 Prozent, worüber er Zufriedenheit äußert. Gleichzeitig relativiert er die Bedeutung der Grundsätze: „Unternehmensgrundsätze sind es nicht, den Anspruch haben die nicht, da wollen wir erst noch hin.“ Ähnlich verweist ein anderer Unternehmensvertreter auf die anstehende Aufgabe, das Leitbild umzusetzen:

„Und jetzt geht es darum, die ... mit den Mitarbeitern ... (und) den Beiräten abgestimmten Grundsätze in eine kontinuierliche, nachhaltige Umsetzung zu bringen.“

2.4.2 Besondere Aktivitäten für einzelne Anspruchsgruppen

Die Aktivitäten, um die es in diesem Abschnitt gehen soll, sind insofern „besonders“, als sie in den Augen der Befragten eine moralisch bzw. gesellschaftlich positive Qualität besitzen. In den Interviews wurde die Frage sehr offen gehalten und ausdrücklich auf sämtliche Anspruchsgruppen des Unternehmens bezogen. Die Beispiele solcher moralisch bzw. gesellschaftlich wünschenswerten Handlungen der Unternehmen oder Unternehmer konzentrieren sich sehr stark auf nur zwei Bereiche: auf die Mitarbeiter sowie die Region/Gemeinde. Einzelne kleinere Aktivitäten beispielsweise im Bereich Umwelt wurden zwar genannt, aber nicht erläutert. Zudem machen sie in der Gesamtschau einen so verschwindend geringen Anteil aus, dass auf eine Darstellung verzichtet wird.

Im Kapitel über die unternehmensethischen Fälle wurden als Reaktionen auf moralische Konflikte und Probleme der Unternehmen schon einige Punkte angesprochen, die auch als „besondere Aktivitäten bezüglich einzelner Anspruchsgruppen“ gelten könnten. Inhaltliche Überschneidungen mit diesem Abschnitt sollen dadurch ausgeschlossen werden, dass hier die proaktiven oder ohne Not erfolgten Handlungen im Mittelpunkt stehen, nicht die Lösung aufgetretener Probleme.

Der Bereich der Mitarbeiter bezieht sich vorwiegend auf die Themen Führung und Führungsstil, interne Kommunikation und Unternehmenskultur. „Harte“ Maßnahmen im Sinne von gezielten Managementinstrumenten oder anderen Programmen sind nur wenige genannt und kaum erläutert worden. Insofern fokussiert die Darstellung auch hier wieder auf die Erläuterungen und Begründungen der als positiv angesehenen Handlungsweisen.

Seinen besonderen Führungsstil und das damit zusammenhängende Betriebsklima beschreibt ein Unternehmer etwa folgendermaßen: Die Führungskräfte genossen ein hohes Maß an Freiheit und Eigenverantwortung.

„Mir ist egal, wann Ihr arbeitet oder wie Ihr das macht oder sonst was. Wir unterhalten uns nachher über's Ergebnis, aber ob Ihr um sieben hier seid oder um acht, ob Ihr um drei geht oder um neun, das ist mir eigentlich wurscht. Das müsst Ihr selber wissen, da habt Ihr eine eigene Verantwortung.“

Auch gegenüber den Mitarbeitern bestehe kein „Druck“, sondern „immer nur ein gemeinsames Ziel und ... Ehrgeiz, dahin zu wollen“, also Motivation. Bevor es soweit komme, dass neue Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, weil sie mit der für sie möglicherweise ungewöhnlichen Unternehmenskultur nicht zurechtkommen, bekämen und nutzten sie zum größten Teil die Zeit und die Gelegenheit, sie zu entdecken, um „festzustellen, wie angenehm das eigentlich ist.“

Von einem anderen Unternehmer wird der eigene Führungsstil durch die beiden Merkmale Vorbild und ständige Kommunikation beschrieben: Aus der Selbstkritik heraus, manchmal auch schlechtes Vorbild zu sein, wird das ständige Bemühen begründet, „als gutes Beispiel voranzu-

gehen“ und bei allen Gelegenheiten „positiv auf die Leute einzuwirken“.

„So, wie ich ein schlechtes Beispiel meinen Mitarbeitern gegenüber sein kann, so kann ich natürlich auch ein gutes Beispiel sein. Schlechte Beispiele könnte ich Ihnen hunderte nennen, auch an mir selbst: dass ich manchmal demotiviert bin, dass ich dann anfangs, etwas lauter zu werden, wenn Dinge nach dem siebten Mal nicht richtig sind. Das ist negativ und das bleibt auch in der Erinnerung der Mitarbeiter immer haften. Das heißt, Sie müssen eigentlich für jedes, wo Sie etwas Negatives gemacht haben, als Beispiel mindestens sieben Dinge tun, wo es gut war, damit es ausgeglichen ist. Weil, wenn Sie als gutes Beispiel vorangehen, das wird relativ schnell vergessen. Da bringt nur beständige Wiederholung etwas und immer wieder tun. Mit den Leuten reden bei jeder Gelegenheit. Ob das hier am Gang ist, ob das in der Kantine ist, ob das bei der Vertriebsversammlung (sic!) ist, ob das bei diesen Editorials, die ich dann in die Mitarbeiterzeitung schreibe, dann sage, dass ich einfach versuche, aus meiner Sicht, positiv auf die Leute einzuwirken.“

Das Führungsverhalten und die Betriebsatmosphäre werden auch in einem dritten Fall ähnlich positiv beschrieben, ergänzt durch Bemerkungen zu erfolgsbezogenen Aspekten der Führung. So sei das Führungskonzept im Unternehmen „dezentral“, wobei den Mitarbeitern eine hohe Eigenverantwortung zukomme. Auch das Führungsverhalten der eigenen Vorgesetzten, also des Vorstands, beschreibt der betreffende Gesprächspartner als partnerschaftlich. Schließlich sei allgemein das Klima im Betrieb gut, was sich an den sozialen Kontakten auch nach der Arbeit, an einem kameradschaftlichen Umgangston zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem sowie an einer geringen Fluktuation der Mitarbeiter zeige.

„Wir erfüllen unsere Unternehmensgrundsätze mit dezentraler Führung. Dezentral, das heißt, wir sind ein eigenständiges Profit-Center bei hoher Eigenverantwortung der Mitarbeiter. ... Wir führen mittels Delegation, indem wir die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf Mitarbeiter und Führungskräfte übertragen. ... (Insofern) kann ich jede Entscheidung hier selbständig treffen. ... Jeder Mitarbeiter ist für das Ergebnis verantwortlich.“

„Die Mitarbeiter können von mir erwarten, dass ich ... sie in einer Weise begleite, dass sie das Gefühl haben, dass sie gut geführt werden. Auf der anderen Seite möchte ich aus denen auch das Maximale raus holen für die Geschäfte, die wir machen. Das heißt, wir bilden unsere Auszubildenden aus zu Verkäufern. ... Wir suchen Leute, die bereit sind, gerne mit Menschen umzugehen, mit Kunden und Kollegen, und gerne verkaufen, und voll Überzeugung und Leidenschaft verkaufen.“

„... nicht nur, weil ich die Geschäftsphilosophie des Vorstands unterstützen muss, sondern weil wir mitgehört werden und ... gefragt wird. Und das ist auch das Schöne daran, auch diese Ethik, dass der Vorstand nicht einfach sagt: ‚Das machen wir so‘, sondern fragt: ‚Wir müssen es am Markt durchsetzen, ist das vertretbar?‘ Das heißt, wir werden auch gehört, und es wird nicht einfach verordnet, das ist ja auch eine Art Unternehmensethik, es wird nicht verordnet, es wird diskutiert: ‚Ist das umsetzbar?‘“

„Und wenn ich dann sehe, dass der überwiegende Teil Freitag nach Dienst gerne mitfeiert, dann zeugt das davon, dass das Klima gut sein muss. ... Ich mag diesen Begriff („Untergebenen“) ungern, also ich sa-

ge immer: ‚Das ist ein Kollege von mir, und den wollte ich Ihnen mal eben vorstellen.‘ ... Ich denke schon, dass wir hier ein Klima haben, auch wegen der relativ guten sozialen Absicherung, aber wegen der interessanten Arbeit, ... (das) überdurchschnittlich gut ist. ... Das trägt alles dazu bei, auch wegen der sonstigen guten sozialen Leistungen, dass die Mitarbeiter richtig gerne da sind und wir auch eine sehr geringe Fluktuation haben. Das heißt, die Zahl der Mitarbeiter, die uns verlässt oder zu anderen Mitbewerbern geht, ist wirklich minimal. Und das ist noch weniger geworden.“

Die Verantwortung einer Führungsperson wird auch über den beruflichen Rahmen hinausgehend gekennzeichnet, wie im Falle eines Unternehmers, der nach dem Motto zu handeln versucht: „Wenn es mir gut geht, soll es meinen Mitarbeitern auch gut gehen.“ Dieser Geschäftsführer sei ständig ansprechbar für die Mitarbeiter, auch bei privaten Problemen:

Beispielsweise, wenn „Mitarbeiter ... Problemchen zu Hause haben, ob da wieder eine Pfändung droht oder ob der Mieter die rausschmeißen will und so weiter. Das verstehe ich auch unter Verantwortung für die Mitarbeiter. Das wird ja auch sehr hoch gehalten und jeder unserer Mitarbeiter kann mich zu jeder Uhrzeit anrufen, wenn er irgendwelche Probleme hat.“

Solche Hilfsangebote, die über den Arbeitszusammenhang im engeren Sinne hinausgehen, konkretisiert ein weiterer Unternehmer an praktischen Beispielen: An seine Mitarbeiter verleiht er nach Absprache beispielsweise Anhänger der Firma, die gerade nicht gebraucht werden und erklärt dies so: „Das sind Dinge, die uns als Firma nicht viel kosten oder wehtun. ... Die Möglichkeiten bestehen, und dann kann man das auch tun.“ Ähnlich gestattet er einer Halbtagskraft, ihr Kind mit zur Arbeit zu bringen, und einer sozialen Einrichtung, ein leer stehendes Büro kostenlos zu nutzen.

„Das sind alles so ganz einfache, ganz unbürokratische Dinge, die man gar nicht so sehr beschreiben kann, weil sie eben keine Regeln haben, das steht nirgendwo.“

Dieser Unternehmer verfolgt ausdrücklich die umfassende Idee eines „Humanunternehmens“, was er folgendermaßen erläutert: Unternehmen seien ein Ort und eine Möglichkeit für Menschen bzw. Mitarbeiter, eine Aufgabe zu erfüllen – was ein menschliches Grundbedürfnis sei. Zudem solle den Menschen das Bedürfnis nach Sicherheit erfüllt werden, was sich auch an der außergewöhnlich hohen Ausbildungsquote in seinem Unternehmen zeige: 45 von 140 Mitarbeitern sind Auszubildende.

„Der Mensch ist ... im Mittelpunkt, und das gilt nicht als Lippenbekenntnis ...: Geht's den Leuten hier gut? Fühlen die sich wohl, sind die glücklich? Erreichen die Ihre Ziele, haben die eine Aufgabe? Das braucht man. Neben den Grundbedürfnissen Fressen, Schlafen, Kleidung, Kochen ist das das Nächstwichtigste. Habe ich eine Aufgabe, die mich weiterbringt? So, und das versuchen wir denen zu geben, dass sie eine Aufgabe haben.“

„Menschen brauchen Sicherheit, das ist eines der ganz wichtigen Bedürfnisse. ... Trotz all unserer Be-

mühungen haben auch unsere Mitarbeiter verdammt viel Angst um ihren Job, ... weil das ganze Umfeld sehr aggressiv, sehr kalt, sehr unwirtschaftlich geworden ist. Da versuchen wir, ... so weit es geht, gegenzuwirken.“

„Wir sind ... Ausbildungsfanatiker.“

In einem anderen Betrieb werden speziell die Kinderfreundlichkeit, die sehr großzügige Arbeitszeitregelung und der hohe Frauenanteil als Beispiele besonderer mitarbeiterbezogener Maßnahmen genannt, wobei auch der Begriff „Life-Work-Balance“ Verwendung findet.

„Dafür, dass wir eine Produktionsstätte sind, haben wir eine sehr großzügige Arbeitszeitregelung: Sie können bei uns zwischen 6 Uhr morgens und 19 Uhr abends arbeiten. Natürlich gibt es feste Regeln: In der Labor dürfen Sie nur zu zweit, und in der Produktion ist es in der Gruppe arbeiten und die müssen alle kommen.“

„Wir haben relativ großzügige Freistellungen und Arbeitszeitabsprachen, also Teilzeit, Heimarbeit, was Sie sich vorstellen können. Von den knapp 180 Mitarbeitern haben wir 120 Frauen, davon sehr viele sehr junge. Wir sind auch ein sehr kinderfreundliches Unternehmen.“

Mehrere Unternehmen stufen zudem bestimmte Sozialleistungen und Bildungsmaßnahmen als bemerkenswert ein. Ein besonderes Beispiel ist hier eine Unternehmensstiftung, die „der größte Gesellschafter und eine der Grundlagen von Stabilität in unserem Unternehmen“ sei:

„Sie sorgt für Alterssicherungsverfahren“. In Notfällen setze eine Unterstützungskasse ein: „wenn jemand berufsbegleitend eine Ausbildung macht ... oder wenn er irgendwie durch Schulden in irgendeiner kritischen Situation gekommen ist oder durch Krankheit“. Die Stiftung wirke nicht nach außen. „Sie wirkt nur nach innen stabilisierend für die Geschäftspolitik, und ein wichtiges Thema ist eben auch Weiterbildung, Qualifizierung.“

Schließlich werden von einer Reihe von Unternehmern verschiedene Instrumente der internen Kommunikation wie Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, Mitarbeiterzeitschriften, ein Mitarbeiterportal, regelmäßige Positivmeldungen am Schwarzen Brett sowie eine „Integrity Action Line“ genannt.

Neben dem Bereich Mitarbeiter beziehen sich die beschriebenen Beispiele für besondere Maßnahmen der Unternehmer bzw. Unternehmen zweitens auf das Feld des aktiven Engagements vor Ort in der Gemeinde oder der Region. Die Gründe und Motive des gesellschaftlichen Engagements reichen von harten ökonomischen Kalkülen und Nutzenerwägungen bis hin zu ausdrücklich moralischen Antrieben. Diese Bandbreite spiegelt sich auch in den entsprechenden Instrumenten des gesellschaftlichen Engagements wider. Die Formen des Engagements reichen von der Beteiligung an ausgewählten Vereinen und Initiativen über eigene Initiativen und Sponsoringmaßnahmen bis hin zu philanthropischen Spenden.

Einige Unternehmer beteiligen sich an lokalen (Wirtschafts-)Initiativen vor allem in den Bereichen Marketing und Touristik, „um den Standort attraktiv zu machen“. Daneben unterstützen sie zum Teil auch Sportvereine oder Schulen. Ein Unternehmer hat die dauerhafte Förderung des örtlichen Fußballvereins von seinem Vater übernommen, dem eigenen Vorgänger in der Geschäftsführung.

„Das ist eine Erblast von meinem Vater, die ich ... auch gerne genommen habe, aber von alleine wäre ich vielleicht nicht ganz auf die Idee gekommen.“

Ein weiteres Beispiel für das Umfeldengagement dieses Unternehmers („das sind so ganz simple Sponsoring-Geschichten“) ist die technische Unterstützung einer Jugendgruppe bei der Durchführung eines Rockfestivals im örtlichen Freibad – ohne eine Rechnung zu verlangen: „Das ist einfach eine Frage der Großzügigkeit.“ Eines der größeren Unternehmen fördert Schulen, Kindergärten und Sportvereine mittels eines eigenen Förderetats, um beim jungen Adressatenkreis ein positives Image zu erzeugen.

„Wir engagieren uns gesellschaftlich, indem wir bestimmte Bereiche fördern. Schulen, Kindergärten, auch Sportvereine bei größeren Projekten. Ich habe ja selber auch einen Etat hier in meinem Bereich, ich kann also bestimmte Projekte für gemeinnützige Einrichtungen fördern. ... Wir versprechen uns natürlich auch etwas davon, dass wir bei diesem Adressatenkreis, beim Jugendmarkt speziell, positive Reaktionen erhalten. Das heißt, dass diese Kinder sagen: ‚Mensch, das ist von ... gefördert worden.‘“

Als ähnliches Instrument des gesellschaftlichen Engagements werden von einigen Unternehmen auch Spenden vergeben – zumeist zu besonderen Anlässen. Beispielsweise hat ein Unternehmen im Rahmen der Jubiläumsfeier seiner Muttergesellschaft sämtliche Geschenke einem Kinderkrankenhaus gespendet. Weiterhin hat dieses Unternehmen vor einiger Zeit beschlossen, fortan zu Weihnachten einer Einrichtung in der Region zu spenden, statt Kalender zu verschicken. Auch die Tsunami-Katastrophe war Anlass für ein Unternehmen, zu spenden – neben den Spenden der Mitarbeiter gab das Unternehmen noch einmal einen Extrabetrag für die Tsunami-Opfer.

Das gesellschaftliche Engagement wurde in einem der kleineren befragten Unternehmen auch einmal durchgerechnet: Pro Jahr koste es das Unternehmen etwa 100 Euro pro Mitarbeiter – mehr als der Durchschnitt dafür ausgabe, wie der Unternehmer betont. Nicht eingerechnet seien zusätzliche private Spenden der Familie.

Zwei der größeren Unternehmen haben Stiftungen eingerichtet, die über Fördermittel sowie Projekte wie Preise, Gesprächsreihen u.ä. die Region stärken sollen – etwa mittels einer Aktion „Bürger-Ideen aus der Region für die Region“, zu der Bürger ihre Ideen einreichen konnten, die dann später mit Entscheidungsträgern diskutiert wurden.

Von zwei Unternehmern ist auch das Engagement der eigenen Mitarbeiter in der Gemeinde

angesprochen worden. Der eine verweist darauf, dass sich seine Mitarbeiter vielfältig in Vereinen engagieren:

„Die Kollegen sind Schriftführer und Kassenwart in diesen Vereinen, ... sitzen im Schützenverein, im Sportverein.“

Der andere meint zudem, dass das Engagement der Mitarbeiter durch eine entsprechende „Atmosphäre“ im Unternehmen sowie durch ein „Budget“ und gegebenenfalls auch die Freistellung eines Mitarbeiters vom Unternehmen unterstützt werde:

Er habe eine Atmosphäre geschaffen, in der Mitarbeiter, die sich irgendwie engagieren wollen, immerhin fragen können. Das seien Dinge wie das Sponsern von Trikots für eine Fußballjugend. Es gebe auch ein gewisses Budget für solche Dinge.

„Dann gibt man den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich zu engagieren, ohne dass das sehr viel Geld kosten muss.“

Ein Auszubildender, der beim THW war, sei freigestellt worden, um bei der Oderflut vor drei Jahren Hilfe zu leisten. Auch wenn sich dies finanziell negativ ausgewirkt haben mag, „haben wir den einfach freigestellt und gesagt: ‚Okay, weil der mit dem THW dort im Einsatz war ...‘ Das tut uns vielleicht weh, finanziell, wenn man nur auf den Euro schaut, aber es ist ein Engagement, das man irgendwo befürworten muss.“

Außerdem existiert das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen in Form einer Kooperation mit externen Initiativen und Akteuren, wobei sich unternehmerischer und gesellschaftlicher Nutzen ergänzen sollen. Der Chef eines Unternehmens hat sich dafür eingesetzt, dass in der Region ein spezieller Ausbildungsberuf eingeführt worden ist. Ein anderes Unternehmen beteiligt sich an der Initiative „Girlsday“, die junge Mädchen an technische Berufe heranzuführen soll. In diesem Projekt kommen dann die Töchter der Mitarbeiter einen Tag lang in den Betrieb und lernen die Arbeit ihrer Eltern kennen. Dasselbe Unternehmen vergibt auch Arbeitsaufträge an Behindertenwerkstätten und die Justizvollzugsanstalt, was einen doppelten Nutzen mit sich bringt: Mit den Aufträgen spart das Unternehmen einerseits Geld, andererseits könnten die Häftlinge bzw. die Behinderten damit Geld verdienen. („Und so hat dann eigentlich jeder was davon.“)

Den sozialen Wert bestimmter ökonomischer Handlungen denken die befragten Unternehmer also häufig mit. Dies zeigt auch das Beispiel einer geplanten Großinvestition durch eines der größeren Unternehmen. Hier werden die lokalwirtschaftlichen Effekte eines größeren Bauvorhabens insofern als Akt des lokalen Engagements herausgestellt, als davon „die heimische Wirtschaft hoffentlich erheblich profitieren wird.“

In eine ganz andere Richtung stößt die eher als solidarisch beschriebene Handlungsweise eines Unternehmens, das der örtlichen Industrie- und Handelskammer bei der Rettung ihrer Zeitschrift geholfen hat. Diese Zeitschrift sei in eine Krise geraten, denn ihr bisheriger Partner sei zu

der Ansicht gekommen, diese Zeitschrift trüge sich nicht mehr und könne nicht weitergeführt werden. Daraufhin habe das Unternehmen einen Weg gesucht, um den Kammern zu helfen, „obwohl es wirtschaftlich fragwürdig war“, mit der einfachen Begründung: „... weil wir mit denen ab und zu ja auch zusammenarbeiten“.

Zum Abschluss sollen noch einmal die Gründe, die Motive und Ziele für das lokale bzw. gesellschaftliche Engagement in Abhängigkeit von den jeweiligen Formen des Engagements zusammenfassend herausgestellt werden:

Ein aktives Engagement in der Gemeinde wird von einem Unternehmer als „Umfeldbereitung“ bezeichnet, um die lokale Lebensqualität zu erhöhen – und damit nicht zuletzt auch die Attraktivität für qualifizierte Arbeitskräfte. Dafür wird auch der Begriff „Public-Private-Partnership“ (PPP) verwendet.

„Ich will ja in einer lebenswerten Stadt leben, also muss ich hier was investieren, damit sie lebenswert wird. Auch das ist wieder eine nüchterne Überlegung: ... Das muss hier schon attraktiv sein, sonst kommen die (erstklassigen Mitarbeiter) nicht her. Also muss ich was dafür tun.“

„PPP ... (ist) das, was wir so an die Öffentlichkeit weggeben, damit was funktioniert ... dass man irgendwo weiß, dass man sich vor Ort engagieren muss, weil sonst regt sich nichts.“

Das Unternehmen, welches sich über seine Stiftung in die Region einbringt, erklärt seinen Ansatz der Projektförderung schlicht mit der regionalen Ausrichtung des Unternehmens. Veranstaltungen wie etwa Vortragsreihen würden bewusst dezentral im gesamten Geschäftsgebiet ausgerichtet – natürlich auch unter dem Aspekt der Kundenbindung und Öffentlichkeitsarbeit. Mit dem vielfältigen Engagement im regionalen Umfeld solle informiert, aber auch klar ein „positives Image“ des Unternehmens aufgebaut werden. Speziell von der Stiftung verspricht man sich dabei „ein positives Image oder eine positive Imagesteigerung“, was zudem zur Markenbildung beitragen und sich letztlich auch im Gewinn niederschlagen solle.

Es gehe darum, „hier in der Region tätig zu sein, und das mit ... Förderprojekten, die zu uns passen.“

„Unser Marktgebiet ist eben der Nordwesten, und ... wir fühlen uns eben auch verpflichtet.“

„In Oldenburg findet sehr, sehr viel statt in diese Richtung allgemein, aber dort eben, auf dem platten Land, ... nicht. Und das ist unser Prinzip, wir gehen da hin.“

„Also das ist ganz klar, wir wollen informieren, das soll aber kein Selbstzweck letztlich sein, sondern wir erhoffen uns auch ganz klar – und da sind wir auch sehr ehrlich – ein positives Image, ... und dass Imagegewinn wiederum positiv ... auch sich in unserem Gewinn niederschlägt.“

Ähnlich fallen die Erläuterungen des zweiten regional fördernden Unternehmens aus. Allerdings verweist hier der Gesprächspartner neben der Verpflichtung gegenüber der Region auch

auf den Mittelstand und die wirtschaftlich Schwachen als besondere Zielgruppen des eigenen Engagements:

„Wir sind hier in dieser Region zu Hause, wir fühlen uns dieser Region verpflichtet. Die wollen wir fördern, und da wollen wir uns engagieren. Mit Mitarbeitern, die in Vereinen mitwirken ... Wir wollen diese Region auch mit Geld fördern und bestimmte Projekte aus unseren Etats unterstützen, um diese Region, Heimatregion zu stärken ... Wir sind ... dem Mittelstand und den wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreisen verpflichtet.“

Jenseits der vorgestellten Möglichkeiten, wie sich wirtschaftliche Erwägungen mit moralischen oder gesellschaftspolitischen verknüpfen, hat ein Unternehmer auch schlicht das eigene Gewissen als Ursache für ein gemeinnütziges Handeln herangeführt – in diesem Fall in Bezug auf Spenden für die Tsunami-Opfer:

„... einfach, um da irgendwas zu unterstützen. Das bringt uns nicht um und vielleicht erleichtert es das Gewissen.“

In dieser Untersuchung wollten wir allerdings nicht nur auf einer retrospektiv beschreibenden Ebene Auskünfte über die Formen und Gründe des unternehmerischen Engagements bekommen, sondern bewusst auch die Potentiale für weitere Maßnahmen eruieren. Daher fragten wir in den Interviews ausdrücklich auch danach, welche Hindernisse und welche förderlichen Faktoren für das „unternehmensethische Engagement“ der Unternehmen in den aktuellen Rahmenbedingungen gesehen werden.

Die Antworten auf diese Frage beziehen sich vorwiegend auf allgemeine wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Aspekte, die als Einflussfaktoren jedoch eher für das wirtschaftliche Handeln als für das „unternehmensethische Engagement“ beschrieben werden. Speziell *förderliche Umfeldfaktoren* werden zudem kaum genannt – außer vielleicht der Hinweis, dass die Zielgruppen stets die gesellschaftlichen Angebote eines Unternehmens dankbar aufnahmen. Einmal wurde auch mit rein wirtschaftlich positiven Faktoren für das Unternehmen geantwortet: dass die Stadt bzw. die Wirtschaftsförderung und insbesondere der Bürgermeister eine große Hilfe seien, weil sie die Unternehmen unterstützten und z.B. bei der Genehmigung eines Neubaus schnell und unkompliziert gehandelt hätten.

Analog, nur viel umfassender, sieht das Bild bei den *Hindernissen* für das unternehmensethische Engagement aus. Auch hier wurde häufig mit rein wirtschaftlich interpretierten Widrigkeiten für die Unternehmen geantwortet, die hier nur kurz aufgezählt werden sollen: die mangelnde Attraktivität des Standorts Deutschland für ausländische Investoren; der Mangel an Fachkräften in der Region („Man müsste hier mehr technische Berufe lehren.“); die staatliche Regulationsdichte (Gesetze seien „manchmal zu engmaschig“); Gesetze, die für die Konzerne und die Arbeitnehmer gemacht seien, nicht aber für Mittelständler; ein Bildungssystem, welches zu Sozialkompetenz

weder befähige noch motiviere; andere Unternehmen, die die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter nicht unterstützten, sowie die Politik allgemein, weil sie „Zeit und Nerven“ koste, aber „keinen Beitrag“ leiste.

Immerhin einige wenige der genannten Hindernisse werden explizit in Zusammenhang mit Unternehmensethik und gesellschaftlichem Engagement gebracht. So wird zum einen die verbreitete Ansicht kritisiert, dass alles Soziale allein eine staatliche Aufgabe sei. Sich blind auf den Staat zu verlassen sei vielmehr hinderlich:

„(Das) kann der Staat gar nicht leisten, ... weil der über Mechanismen stolpert und über eine Größe stolpert; der kann soziales Engagement gar nicht dahin lenken, wo es gebraucht wird.“

Zum anderen wird das skandalöse Verhalten bestimmter Unternehmen wegen seiner negativen Imagewirkung auf alle Unternehmen verurteilt. Prominente Negativbeispiele wie etwa die Korruptionsaffäre bei VW hätten „negative Auswirkungen auf alle Manager, auf die Unternehmen, auf die gesamte Wirtschaft“, es „färbt ab“ und sei damit „eine Belastung“. Insofern trügen die Leitfiguren aus Politik und Wirtschaft eine große Verantwortung, da ihr Verhalten imitiert werde. In diesem Zusammenhang wird auch der paradoxe Zustand kritisiert, dass eine gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen in Deutschland trotz schlechter Unternehmensethik möglich sei:

In diesem Land fehle „eine Verknüpfung zwischen Ansehen des Unternehmens und Unternehmensethik. Das ist nicht da.“

2.4.3 Externe Kommunikation

Streng genommen handelt es sich bei diesem dritten Block nicht um „unternehmensethische“ Maßnahmen im oben definierten Sinne. Natürlich hat Unternehmenskommunikation immer auch eine moralische Qualität – man denke etwa an die Fälle, in denen eine bestimmte Werbung zu einer öffentlichen Empörung geführt hat. In den Gesprächen ist das Thema externe Kommunikation jedoch einfacher behandelt worden: als die Frage nach einer Außendarstellung – im Sinne einer aktiven Bekanntmachung – der im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Maßnahmen. Die Leitfrage dieses Abschnitts lautet also: In welcher Form und mit welcher Begründung werden unternehmensethisch relevante Maßnahmen nach außen dargestellt? Sowohl was die Kommunikationsmedien und -instrumente als auch was die strategische Bedeutung der externen Kommunikation anbelangt, scheint es sich bei den befragten Unternehmen insgesamt um ein eher junges und wenig entwickeltes Praxisfeld zu handeln. Doch soll und kann auch zu diesem Thema kein einheitliches Bild abgegeben werden, sondern die Variationen in Praxis und Verständnis der befragten Unternehmen bzw. Unternehmer vorgestellt werden.

Zunächst zu den Formen und Medien, über die eine Außendarstellung mit mehr oder weniger

unternehmensethisch relevanten Bezügen erfolgt. In einem kleineren Unternehmen wurde 2005 eine quartalsweise erscheinende Kundenzeitung eingeführt, die in Ansätzen auch über das Umfeldengagement des Unternehmens berichten soll. Ähnlich sieht es bei einem anderen Unternehmen aus, das vor kurzem begonnen hat, in der lokalen Presse und der Mitarbeiterzeitung sein lokales Engagement publik zu machen. Ein weiteres Unternehmen stellt seinen Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Gesellschaftern und anderen mehrmals jährlich seine Hauszeitschrift zu. Zudem hat es vor etwa einem Jahr einen Bereich „Unternehmenskommunikation“ eingerichtet, der sich systematisch mit Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt. Allerdings meint der Vertreter dieses Unternehmens im Interview, dass der einzige Ort, an dem das eigene unternehmensethische Engagement bisher offensiv nach außen dargestellt wurde, ein Branchenkongress gewesen sei. Dort habe man neben Geschäftsthemen auch das Leitbild, die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche und das Mitarbeiterportal des Unternehmens vorgestellt und diskutiert:

Wegen der guten Marktstellung des Unternehmens „haben wir ... auch eine Verantwortung, im Bereich Forschung und Entwicklung was vorzulegen, aber auch ... unsere Unternehmensführungsmodelle ... beispielhaft darzustellen und auch offenzulegen und ... zur Diskussion zu stellen.“

Über die externe Kommunikation haben wir uns bei den Unternehmen bereits in dem Fragebogen erkundigt, der den Interviews vorausging. Darin fragten wir speziell auch nach einem Umwelt- oder Nachhaltigkeitsbericht, der jedoch nur in einem der interviewten Unternehmen existiert. In einem Fall gibt es gleichwohl eine Beilage zum Geschäftsbericht, in der jedes Mal unter einem anderen Motto die Region und das regionale Engagement des Unternehmens dargestellt werden. Diese Beilage wird als die „Kür“ und als „nice to have“ neben dem „Pflichtbericht“ angesehen. Eine Standardisierung oder Strukturierung gebe es nicht und sei auch nicht geplant.

Ein Unternehmer, der sich persönlich sehr für das Thema Wirtschaftsethik einsetzt, hat eine besondere Form der externen Kommunikation entwickelt, die weniger das gesellschaftliche Engagement als die sittliche Qualität des alltäglichen Geschäftslebens betrifft. Und auch nicht um die Maßnahmen und Leistungen seines eigenen Unternehmens nach außen zu transportieren, sondern um für seine dezidierten Vorstellungen von Ethik in der Wirtschaft zu werben, hat er die „Aktion korrekter Unternehmer“ ins Leben gerufen. Auf dem firmeneigenen Briefpapier und den Visitenkarten des Unternehmens wird auf die Aktion hingewiesen. Auf einer eigens eingerichteten Internetseite können sich dann sympathisierende Unternehmer und Geschäftspartner über die Aktion informieren und ihre Unterstützung der dort aufgeführten unternehmerischen Grundwerte zum Ausdruck bringen. Ergänzt wird diese Aktion für ein korrektes Geschäftsgebahren durch zahlreiche Vorträge, mit denen dieser Unternehmer bewusst seine Position zum Thema „Ethik in der Wirtschaft“ vertritt.

Die gewählten Formen und Medien der externen Kommunikation stehen jeweils in engem Zusammenhang damit, wie die Unternehmer zu der Frage einer Außendarstellung ihres Engage-

ments stehen. Die folgenden Aussagen verdeutlichen die relative Zurückhaltung in dieser Frage:

Ein erster Unternehmensvertreter sieht keine Verbindung zwischen dem unternehmensethischen Engagement und der Markenbildung, es werde nicht in konkrete Öffentlichkeitsarbeit umgesetzt.

Indes wird in einem anderen Unternehmen hier seit kurzem ein Zusammenhang gesehen: Es gebe langsam ein Bewusstsein, dass man über sein Engagement auch reden sollte. Gleichzeitig wird betont, dass das Engagement aus Überzeugung erfolge:

„Wir machen schon ab und zu mal etwas publik, aber die meisten Dinge, die wir hier ... machen, machen wir, weil wir davon überzeugt sind, dass sie gut und richtig sind, und für uns. Und deswegen ist das mit der Publikation erst in den letzten Jahren ... ein bisschen (auf)gekommen.“

„Bei den Veröffentlichungen sind wir zurzeit so weit, dass es uns bewusst ist, dass wir es machen sollten. Tu Gutes und rede darüber.“

Überzeugung wird auch in einem anderen Fall als das zentrale Motiv dargestellt: Maßnahmen werden unternommen, „weil wir es richtig finden“, dann erst werde über eine Außendarstellung nachgedacht. Deren werbewirksame Ausnutzung strebt der betreffende Unternehmer durchaus an – jedoch unter dem Vorbehalt, dass diese Maßnahmen auch für die Öffentlichkeit nachvollziehbar sein müssen, was etwa bei persönlichen Unterstützungsleistungen für die Mitarbeiter nicht der Fall sei.

Die Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit beschreibt der Unternehmer so: „Das, was für die Öffentlichkeit nachvollziehbar ist, machen wir öffentlich, nach dem Motto: ‚Tue Gutes und rede drüber.‘ Wenn es denn das Vereinsengagement oder ähnliches angeht, das verbreiten wir sogar öffentlich. Wenn ich hier einem Mitarbeiter persönlich aus der Patsche helfe, geht das keinen was an. So, genau so ist die Trennung. Natürlich, wenn wir Gutes tun, wollen wir auch das Scheinwerferlicht dafür haben, da kennen wir gar nichts. Weil das wiederum für die Firma ganz klar nutzbare werbewirksame Maßnahmen sind. Aber die Reihenfolge ist schon anders, wir machen nichts, nur weil es uns positive Presse bringt, sondern wir machen was, weil wir es richtig finden und sorgen dann dafür, dass es uns positive Presse bringt. Und wir haben auch schon genug Sachen gemacht, die einfach so passieren und das mit der Presse vergessen.“

Ein weiteres Bedenken gegen eine zu starke Außendarstellung des Unternehmensengagements bestehe auch darin, zu vermeiden, dass bei den Kunden falsche Vorstellungen über die Möglichkeiten des Unternehmens geweckt werden:

„Wenn das Engagement zu laut oder zu deutlich wird, dann kommt ja die nächste Frage: ‚Sag‘ mal, wie viel Geld verdient der eigentlich an meinem Auftrag, dass der sich den Scheiß leisten kann?‘ Den Gedanken möchte ich ja auch nicht provozieren.“

Auch ein anderer Unternehmer äußert sich eher vorsichtig: Kleinere Unterstützungsaktionen

des Unternehmens, etwa das Sponsern von Trikots für eine Fußballjugend, werden nicht „an die große Glocke gehängt“ und in der Zeitung publiziert. „Sondern das macht man dann einfach, und fertig. Weil: Wir gehören mit dazu.“ Andererseits räumt er ein, dass in Sachen Öffentlichkeitsarbeit zu wenig gemacht werde, während andere Unternehmen ihr lokales Engagement viel stärker veröffentlichten.

Ein letzter Unternehmer, der den Internetauftritt seines Unternehmens aktiv für Informationsangebote über seine Unternehmensleistungen und darüber hinaus nutzt, erklärt dies vor allem mit dem Bemühen um Transparenz. Dabei bezeichnet er die Informationen über branchenunübliche Leistungen seines Unternehmens als „Werbemittel“; die weiterführenden Informationen über aktuelle Vorgänge oder Besonderheiten in der Branche dienen indes zur Meinungsbildung und zur eigenen Positionierung:

„Das heißt, ein Mitarbeiter kann auch mal nachgucken: Was verdiene ich wo? Ich habe da auch ein paar Gehaltsspiegel drauf, ... ein paar News, ... auch Tipps, sowohl kundenseitig als auch mitarbeitsseitig, ... auch wiederum, damit die Leute sehen: Der geht da offen und ehrlich mit um.“

„Ich habe nichts zu verstecken, und das, was ich mache, kann ich auch nach außen darlegen.“

„Als Werbemittel können Sie es auch mit betrachten, dass jeder ... sieht: Das ist ein Laden, der versucht, sich zu engagieren, der auch Meinung bildet und die auch positioniert. Das heißt: Jeder, der sich ein paar Artikel auf meiner Homepage durchliest, der weiß das ungefähr, wie ich denke und was ich für eine Meinung auch zu vielen Themen habe. Das ist für mich wichtig, das auch darzustellen.“

3 Fazit und Ausblick

In dieser Studie ist das Thema Unternehmensethik durch drei große inhaltliche Bereiche hindurch empirisch erkundet worden. Mit der Methode der Exploration ist ein weites Feld sichtbar und fassbar gemacht worden, welches sich von den Vorstellungen und Meinungen über die Erfahrungen bis hin zu den Handlungen von acht Unternehmensvertretern in Bezug auf „Unternehmensethik“ erstreckt. Eine Gesamtschau auf diese qualitative Exploration demonstriert vor allem, dass dieses Feld vielfältig ist. Daher kann der Zweck eines Fazits hier nicht darin bestehen, eine Zusammenfassung im Sinne einer prägnanten Quintessenz zu bieten. Das wäre verfehlt, ja unmöglich angesichts der Heterogenität der Befunde, aber auch angesichts des Ziels dieser Studie. Aus diesem Grund konzentriert sich das Fazit inhaltlich auf ein paar Besonderheiten, die rückblickend ins Auge fallen. Darauf folgen einige Anmerkungen zum Stellenwert dieser Arbeit – nicht zuletzt im Hinblick auf weitere Forschungen und Projekte, die sich zum Teil bereits abzeichnen.

Unser Ziel war es, mit dieser Studie den Begriff „Unternehmensethik“ mit empirischen Inhalten zu füllen. Viele der Vorstellungen, Erfahrungen und Handlungen, die sich dabei ergeben haben, spiegeln wesentliche wirtschaftsethische Themenfelder und Fragestellungen wider, wie sie in verschiedenen wissenschaftlichen Fachdiskussionen vorkommen. Doch trotz aller Vielfalt der Befunde erscheinen ein paar Besonderheiten offenkundig.

Zunächst ist bei den Beispielen und Beschreibungen der Gesprächspartner zu Unternehmensethik eine deutliche Konzentration auf die direkten Geschäftsbeziehungen und ihre – mal mehr moralisch, mal mehr ökonomisch dargestellte – Beschaffenheit erkennbar. Das heißt, pauschal gesagt geht es den befragten Unternehmensvertretern bei Unternehmensethik vorwiegend darum, wie sie ihre Mitarbeiter, Kunden und sonstige Geschäftspartner behandeln (und umgekehrt). Zusammenfassend könnte man diesen Bereich, der in der Gesamtheit der Befunde einen ziemlich großen Stellenwert einnimmt, als Geschäftsethik oder Geschäftsmoral bezeichnen. Doch interessanterweise ist dies in den aktuellen wirtschaftsethischen Debatten eher ein Randthema. Die dominierenden Fachthemen wie Corporate Social Responsibility, Nachhaltige Entwicklung, Ethisches Investment und Corporate Governance tauchen umgekehrt bei den befragten Unternehmen fast gar nicht, höchstens am Rande auf. Dies hat sicherlich etwas damit zu tun, dass es sich bei der Mehrzahl um Mittelständler handelt. Aber die offenen Interviews boten grundsätzlich genügend Raum, um die dahinter stehenden unternehmensethischen Fragen – wenn auch nicht mit den neudeutschen Fachbegriffen – durchaus auch anzudenken bzw. anzusprechen. Insofern ist es schon ein bemerkenswertes Ergebnis, dass von vielen Unternehmern ausführlich und detailliert moralische Belange der direkten (Geschäfts)Beziehungen beschrieben werden, dass aber die soziale oder ökologische Qualität über die Wertschöpfungsketten hinweg überhaupt nicht thema-

tisiert wird. Eine Bezugnahme auf die globalen moralischen Herausforderungen wie Sozial-, Arbeits- und Umweltstandards erfolgt nicht, die eigene Geschäftstätigkeit wie auch Unternehmen generell werden kaum mit diesen Themen in Verbindung gebracht.

Damit in engem Zusammenhang steht eine weitere Auffälligkeit bei der Rückschau auf die empirisch gesammelten Inhalte von Unternehmensethik: Wo sich Unternehmensethik hauptsächlich auf die unmittelbaren sozialökonomischen Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden usw. konzentriert, scheint das eigentliche Geschäft und dessen moralische bzw. gesellschaftliche Qualitäten aus dem Blick zu geraten. In fast keinem Fall wird Bezug genommen auf die originäre Geschäftstätigkeit, auf die spezifischen Produkte und sonstigen Leistungen des jeweiligen Unternehmens und deren Beitrag für ein gutes Leben, für die Gesellschaft, für den Menschen oder für ähnliche sittliche Zwecke. Lediglich in einem Fall wurde auf die moralische Qualität des eigenen Kerngeschäfts hingewiesen. Es soll hier zwar nicht bewertet werden, ob die unternehmensethische Reflexion im Sinne eines tiefgehenden kritischen Hinterfragens der eigenen Unternehmensleistungen allgemein angebracht wäre oder etwa nur moralisch sensiblen Geschäftsfeldern wie der Gentechnik vorbehalten sein sollte. Gleichwohl ist das weitgehende Fehlen dieses Aspektes von Unternehmensethik in den Interviews ein bemerkenswerter Befund.

Dagegen scheint ein anderes klassisches Thema der Unternehmensethik bei den befragten Unternehmen einen bedeutenden Stellenwert einzunehmen: Das Engagement vor Ort bzw. im gesellschaftlichen Umfeld – sei es nun intrinsisch, kalkulierend oder sonst wie motiviert – stellt für die Unternehmen unabhängig von ihrer Größe durchweg eine wichtige Facette der unternehmensethischen Praxis dar. Wie seine Außendarstellung ist dieses Engagement jedoch kaum ein Element der strategischen Unternehmensführung, wie es etwa im Rahmen der Debatte über Corporate Citizenship postuliert wird.

Diese Auffälligkeiten hängen gewiss mit der Stichprobe zusammen, also mit den Spezifika der befragten Unternehmen. Es handelt sich nämlich nicht um „best-practice“-Unternehmen, die etwa für eine herausragende Sozial- oder Umweltperformance bereits mit Preisen ausgezeichnet und in der Fachdiskussion erwähnt wurden. Genauso wenig sind es Skandalfälle, die durch besonders problematisches Verhalten aufgefallen sind und insofern eine Einordnung nach unternehmensethischen Gesichtspunkten sehr einfach machen würden. Es sind auch nicht überregional bekannte Markenfirmen oder multinationale Großunternehmen. Vielmehr sind es „ganz normale“ Unternehmen, vorwiegend Mittelständler oder Tochterfirmen größerer Muttergesellschaften. Und genau dies dürfte auch die Stärke dieser Untersuchung sein: ihre Nähe zur Alltagswelt.

Dafür offen zu sein, auch ein solches vermeintlich unspektakuläres Feld zu erkunden, ist eines der Hauptmerkmale unseres Ansatzes. Damit unterscheidet sich diese Studie deutlich von den meisten Forschungen zum Thema Unternehmensethik. Die qualitativ-explorative Herangehensweise hat zudem zur Folge, in die Breite schauen zu müssen, statt den Fokus auf einzelne Maß-

nahmen oder Instrumente, auf ausgewählte Problemstellungen oder auf besondere thematische Aspekte zu richten. Vor einer Exploration weiß man naturgemäß nicht genau, was einen erwartet. Daher ist es ratsam, möglichst weit und achtsam zu blicken. Damit zusammenhängend ist es ein weiteres besonderes Kennzeichen unseres Konzeptes, dass es nicht versucht, eine – ethische, praktische oder sonstige – Begründung von Unternehmensethik zu liefern, sondern über empirische Sozialforschung zur inhaltlichen Bestimmung der tatsächlich vorliegenden Auffassungen von Unternehmensethik beizutragen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich auch noch einmal herausstellen, was diese Studie zu leisten vermag und was nicht: Die dargestellten Befunde, die sich aus der Sondierung weitgehend unbekanntem Terrains ergeben haben, können nicht dazu dienen, abschließende Aussagen zu treffen. Eher bestätigen sie verschiedene Fragen, Themen und Problemfelder in ihrer empirischen Relevanz oder zeigen neue auf. Insofern ist dieser Projektbericht mit seiner ausführlichen Darstellung der einzelnen Befunde nicht als theoretisch reflektierte Arbeit zu verstehen, sondern stellt überhaupt erst die empirische Grundlage für weiterführende Analysen, Reflexionen und Vergleiche dar. So könnte in Fortsetzung dieser Studie auf induktivem Wege geschaut werden, welche empirisch evidenten Aussagen mit bestehenden theoretischen Gedanken verknüpft werden können, oder welche die Theorie gar ausblendet. Damit könnte diese Untersuchung als Prüfkriterium für die theoretische Diskussion und ihre empirische Anschlussfähigkeit fungieren.

Für alle, die an einem ähnlichen Thema arbeiten, ist dies als Einladung zu verstehen, unser Konzept und unsere Ergebnisse aufzugreifen und weiterzuverarbeiten. Daneben ist dieser Forschungsbericht die Basis für weitere eigene Arbeiten zum Thema, wie wir sie im Rahmen von Folgepublikationen planen, die einzelne Aspekte vertiefen und mit der wissenschaftlichen Diskussion über Wirtschafts- und Unternehmensethik in Verbindung bringen sollen.

In diese Richtung sind bereits einige Schritte erfolgt: Im Rahmen des „Forschungskolloquiums Unternehmen und gesellschaftliche Organisation“ an der Universität Oldenburg (FUGO) sowie auf einem von FUGO und dem kulturwissenschaftlichen Institut (KWI) in Essen organisierten Workshops sind die Ergebnisse dieser Untersuchung am 29. März 2006 vorgestellt worden. Einige nützliche Anregungen von den Teilnehmern dieser Veranstaltung sind bereits in diesen Bericht eingeflossen.

Die angedeuteten weiterführenden Überlegungen, die auf den Ergebnissen aufbauen und diese auch theoretisch reflektieren sollen, sind in Form von Publikationen geplant, mit denen wir uns in den nächsten Wochen und Monaten beschäftigen wollen. In Aussicht stehen dabei Veröffentlichungen im „Forum Wirtschaftsethik“, in der „Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik“ sowie in dem geplanten Band zu dem erwähnten FUGO-KWI-Workshop.

Nicht zuletzt zielt unser UWE-Projekt auf die Praxis und die Verbindung von Universität und

regionalen Unternehmen. Aus diesem Grund haben wir am 26. April 2006 eine Projektpräsentation veranstaltet, zu der wir sowohl die befragten Unternehmensvertreter als auch die uns unterstützenden Professoren eingeladen hatten. Auch die Diskussionen auf dieser Veranstaltung haben wir versucht, in diesem Projektbericht zu berücksichtigen.

Der nächste Schritt im Rahmen unseres Bemühens um eine Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis ist die Durchführung einer Vortragsreihe zum Thema „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Wie und warum engagieren sich Unternehmen in der Gesellschaft?“ auf der *sneep*-Jahrestagung vom 13. bis 15. Juli 2006 in Oldenburg. Zu den dortigen Vorträgen von prominenten Vertretern aus Wissenschaft und Praxis haben wir ausdrücklich auch die lokale Wirtschaft eingeladen, darunter insbesondere unsere Interviewpartner.

Weitere praktische Forschungsperspektiven in der Folge des Projektes „Unternehmensethik in der Region Weser-Ems“ zeichnen sich bereits ab – sogar über unsere Region hinaus: Andere *sneep*-Lokalgruppen haben großes Interesse an unserem Projekt gezeigt und wollen unser Konzept für eigene empirische Forschungen aufgreifen. Erste Ideen und Planungen dazu existieren bereits. Weiterhin gibt es sogar Bemühungen über ein größeres Folgeprojekt, das entweder den räumlichen Forschungsradius erweitert, z.B. auf ganz Niedersachsen, oder den qualitativen Ansatz um verallgemeinerbare quantitative Forschungsinhalte erweitert – oder gar beides.

Literatur

Ethik, allgemein

- Düwell, M., Handbuch Ethik, Stuttgart 2002
- Quante, M., Einführung in die allgemeine Ethik, Darmstadt 2003
- Pieper, A., Einführung in die Ethik, Tübingen 1994

Unternehmensethik

- Noll, B., Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart 2002
- Kreikebaum, H., Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1996
- Leisinger, K. M., Unternehmensethik: globale Verantwortung und modernes Management, München 1997
- Korff, W., Handbuch der Wirtschaftsethik: Band 3, Gütersloh 1999
- Homann, K./Blome-Drees, F. Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen 1992
- Ulrich, P., Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern 2001
- Ulrich, P., Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg i. Br. 2005

Studien zur Unternehmensethik

- Ede, F. O./Panigrahi B. et al., Ethics in Small Minority Businesses, in: Journal of Business Ethics 26(2), 2000, S. 133-146
- Quinn, J. J., Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business, in: Journal of Business Ethics 16(2), 1997, S. 119-127
- Spence, L. J./Lozano, J., Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain, in: Journal of Business Ethics 27(1-2), 2000, S. 43-53
- Spence, L. J./Rutherford, R., Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial, in: Journal of Business Ethics 47(1), 2003, S. 1-5

- Spence, L. J./Schmidpeter, R., SMEs, Social Capital and the Common Good, in: Journal of Business Ethics 45(1-2), 2003, S. 93-108
- Spence, L. J./Schmidpeter, R. et al., Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K., in: Journal of Business Ethics 47(1), 2003, S. 17-29
- Ulrich, Peter/Thielemann, Ulrich: Ethik und Erfolg – Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften. Eine empirische Studie, Bern 1992
- Vitell, S. J./Dickerson, E. B. et al, Ethical Problems, Conflicts and Beliefs of Small Business Professionals, in: Journal of Business Ethics 28(1), 2000, S. 15-24
- Vyakarnam, S./Bailey, A. et al, Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms, in: Journal of Business Ethics 16(15), 1997, S. 1625-1636

Qualitative Sozialforschung

- Bogner, A. u.a. (Hg.), Das Experteninterview, Opladen 2002
- Brüsemeister, Th., Qualitative Forschung, Wiesbaden 2000
- Dittmar, N., Transkription. Ein Leitfaden, Opladen 2003
- Flick, U. u.a. (Hg.), Handbuch Qualitative Sozialforschung, München 1991 (2.Aufl. 1995)
- Froschauer, U./Lueger, M., Das qualitative Interview, Wien 2003
- Garz, D./Kraimer, K. (Hg.), Qualitativ-empirische Sozialforschung, Opladen 1991
- Helfferich, C., Die Qualität qualitativer Daten, Opladen 2003
- Kelle, U., Qualitative Sozialforschung, Wiesbaden 2004
- Lueger, M., Grundlagen qualitativer Feldforschung, Wien 2000
- Mayring, Ph., Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5.Aufl., Weinheim u. Basel 2002
- Strauss, A.L., Grundlagen qualitativer Sozialforschung, München 1991
- Witzel, A., Das problemzentrierte Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung, Vol.1, No.1, 2000, S. 2 f.
<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.pdf> (letzter Zugriff 16.08.06).
- Witzel, A.: Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, G. (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie, 1985, S. 236-240.

Anhang

Fragebogen



Studentisches Netzwerk
für Wirtschafts- und
Unternehmensethik
Lokalgruppe Oldenburg

1. Nennen Sie bitte den vollständigen Namen Ihres Unternehmens.

2. Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

3. a) Gibt es in Ihrem Unternehmen schriftlich fixierte Handlungsgrundsätze?

ja nein

b) Falls ja: in welcher Form? (Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/>	Unternehmensleitbild
<input type="checkbox"/>	langfristige Strategie
<input type="checkbox"/>	Vision
<input type="checkbox"/>	Grundwerte
<input type="checkbox"/>	Verhaltenskodex
<input type="checkbox"/>	Führungsgrundsätze
<input type="checkbox"/>	Mitarbeitergrundsätze
<input type="checkbox"/>	andere:
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

4. a) In welchen Bereichen betreiben Sie unternehmensethisches Engagement?

Hinweis: Mit unternehmensethischem Engagement sind solche Aktivitäten gemeint, die über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen.

<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterförderung
<input type="checkbox"/>	Beschäftigungssicherung
<input type="checkbox"/>	Umweltschutz
<input type="checkbox"/>	Kundenbeziehungen
<input type="checkbox"/>	Lieferantenbeziehungen
<input type="checkbox"/>	Gesellschaft, Gemeinde
<input type="checkbox"/>	andere:
<input type="checkbox"/>	

b) Nennen Sie bitte Beispiele für Ihre unternehmensethischen Aktivitäten in den genannten Bereichen:

5. Welche Bedeutung haben die folgenden Bereiche für Ihr Unternehmen? Bitte ordnen Sie diese ihrer Wichtigkeit nach von 1 bis 7, wobei die vergleichsweise wichtigste Interessengruppe die Ziffer 1 bekommt.

Hinweis: Es geht hier um die relative Wichtigkeit. Das heißt, die Gruppe mit der Ziffer 7 ist Ihnen nicht zwangsläufig völlig unwichtig. Vielmehr ist sie Ihnen lediglich weniger wichtig als die Gruppen, denen Sie die Ziffern 1 bis 6 zugeordnet haben.

Mitarbeiter	
Kapitalgeber	
Umwelt	
Kunden	

Lieferanten	
Gesellschaft, Öffentlichkeit	
Politik	

6. Warum engagieren Sie sich in den von Ihnen geschilderten Bereichen?

7. a) Machen Sie Ihr unternehmensethisches Engagement publik?

- ja nein

b) Falls ja: Welche Ziele verfolgen Sie damit? (Mehrfachnennungen möglich)

- Markenbildung
- Wirtschaftliche Vorteile
- Öffentlichkeitsarbeit
- Nachahmung anregen
- Herstellung von Transparenz
- Kundenbindung
- Gesellschaftlichen oder politischen Einfluss
- Andere: _____

c) Haben Sie einen Umwelt- oder Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht?

- ja nein

8. Wie schätzen Sie die Bedeutung des Themas Unternehmensethik für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland ein?

Hinweis: Mit Unternehmensethik sind diejenigen Bereiche unternehmerischen Handelns gemeint, die moralische und gesellschaftliche Aspekte berühren.

Unwichtig	Zunehmend unwichtig	Neutral	Zunehmend wichtig	Sehr wichtig

9. Steht ein Entscheidungsträger Ihres Unternehmens für ein Interview mit der Projektgruppe zur Verfügung?

- ja → Name/Kontakt: _____
 nein

10. Haben Sie Interesse an den Ergebnissen dieser Studie?

- ja nein

11. Können Sie sich eine weitere thematische Zusammenarbeit mit der Projektgruppe vorstellen, etwa als Teilnehmer an einer Ringvorlesung, eines Workshops oder ähnlichem?

- ja nein

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Interviewleitfaden

1. Einleitung des Interviews

- Vorstellung der Interviewer, Vorstellung von sneep
- Kurzvorstellung des UWE-Projekts, Einführung in die Thematik
- Bitte um Erlaubnis einer Gesprächsaufzeichnung
- Hinweis auf Vertraulichkeit und Datenschutz

2. Durchführung des Interviews

- Orientierung an den ausgefüllten Fragebögen und den Internetauftritten
- Jeweils nachfragen: Wie wird der angesprochene Sachverhalt genau gesehen? Warum wird dies so gesehen?

Unternehmensethikverständnis

- Wie wird Unternehmensethik definiert, umschrieben, was wird damit assoziiert?
- Wie wird das Verhältnis zwischen Ethik und wirtschaftlichem Erfolg gesehen?
- Wie wird die im Fragebogen gewählte Rangfolge der Anspruchsgruppen begründet?
- Wie wird die konstatierte Bedeutung von Unternehmensethik erklärt?

Unternehmensethische Fälle

- Wie werden die Rahmenbedingungen für das eigene unternehmensethische Engagement eingeschätzt (Hindernisse und unterstützende Faktoren)?
- Welche Erfahrungen und Beispiele für moralische Probleme und Konflikte im Wirtschaftsleben gibt es?
- Wie wird die These beurteilt, dass die besondere „ethische“ Ausrichtung des Unternehmens stark von Personen – in den meisten Fällen vom Unternehmer – abhängt, und was könnte dies für die Zukunft des Unternehmens bedeuten?

Unternehmensethische Maßnahmen

- In welchen Formen gibt es schriftliche Handlungsgrundsätze?
- Welche besonderen Aktivitäten für die einzelnen Anspruchsgruppen gibt es?
- Auf welche Weisen werden diese besonderen Aktivitäten nach außen dargestellt?
(Wie ist die Resonanz der Öffentlichkeit?)

Nachfrage jeweils:

Wie werden die Bedeutung und der Einsatz der jeweiligen unternehmensethischen Maßnahmen erklärt und begründet?

3. Ausblick, Kooperation

- Welche Maßnahmen sind für die Zukunft geplant?
- Inwieweit ist eine Zusammenarbeit mit sneep denkbar: Was und wie?
- Dank