

# Normative Orientierungsprozesse

## FI1

Peter Ulrich

Vor allen Fragen dahingehend, wie das Unternehmen *erfolgreich* geführt werden soll, stellen sich die Fragen, *wohin* das Unternehmen geführt werden soll: Worin sieht es seine sinngebende «Mission» (Wertschöpfungsaufgabe)? An welche Grundsätze (Geschäftsprinzipien) sollte und will es sich dabei halten? Auf welche wesentlichen Gesichtspunkte und Maßnahmen kommt es für eine tragfähige normative Orientierung des Unternehmens an? Dieses Kapitel baut auf den in → **B3 Die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit** dargelegten Prinzipien auf; es zeigt, worauf es für einen systematischen und kompetenten Umgang mit den normativen Orientierungsfragen der Unternehmung ankommt.

### «Was heißt: sich im Denken orientieren?»

#### FI1.1

Diese berühmte Titelfrage stammt von Immanuel KANT. Mit ihr hat er den Begriff der *Orientierung* in die moderne praktische Philosophie eingeführt – als Inbegriff vernunftgeleiteter Gedanken- und Lebensführung. Der Mensch als das von Natur aus nicht festgelegte, zum *Entscheiden und Handeln nach Gründen* fähige Wesen steht häufig in der Situation, zwischen verschiedenen offen stehenden Handlungsoptionen wählen zu können und zu müssen. Es gilt dann je nach der situativen Herausforderung mehr oder weniger «gründlich» darüber nachzudenken und sich klar zu werden, wer man als Person eigentlich sein will, wo man steht und wo man hin will, woran man sich hält und wie man sein Leben als Ganzes führen möchte, so dass es ein gutes und insgesamt gelingendes, das heißt sinnvolles und erfüllendes Leben ist. Der Mensch ist, so könnte man kurz sagen, das existenziell auf *Orientierungswissen* angewiesene Tier.

Nicht anders verhält es sich grundsätzlich bei der Aufgabe «guter» Unternehmensführung. Auch sie ist angesichts der Vielzahl der im Prinzip offen stehenden Optionen auf vernünftig begründete Handlungsorientierung angewiesen (vgl. die Grundlegung in → **B3 Die normativen**

**Grundlagen, Abschnitt 1).** Soweit sich diese Aufgabe regelmäßig – und regelmäßig in komplexer Form – stellt, empfiehlt sich daher die systematische Strukturierung unternehmerischer *Orientierungsprozesse*. Sie sollen sicherstellen, dass alle wesentlichen Dimensionen und Aspekte, die für eine qualitativ gute, tragfähige unternehmerische Orientierung bedeutsam sind, unvoreingenommen und sachgerecht analysiert und reflektiert werden.

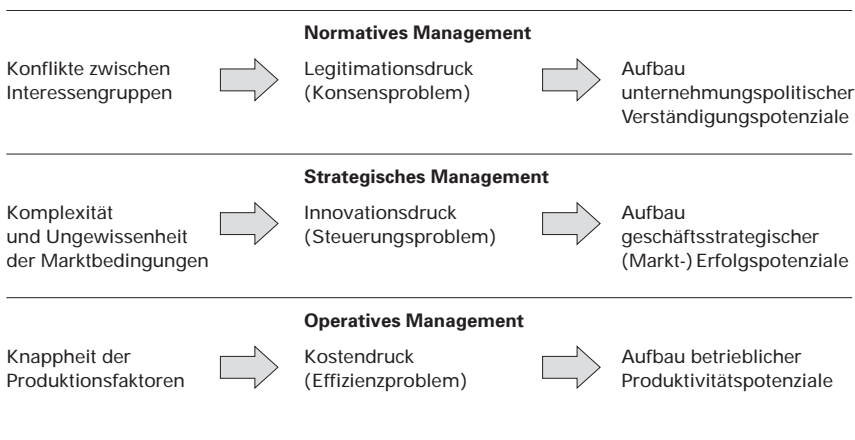
Zweifellos handelt es sich dabei um ebenso grundlegende wie erstrangige Managementprozesse. Gleichwohl wird dem in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre bis heute nicht wirklich oder nur teilweise systematisch Rechnung getragen. Etablierte Begrifflichkeiten, Standards und Verfahren gibt es dafür noch kaum, so dass wir hier weitgehend auf eigene Überlegungen und Vorschläge angewiesen sind. Woran liegt das? Zwei Momente sind hier zu unterscheiden:

- Als anwendungsorientierte Wissenschaft sieht die Managementlehre ihre Aufgabe traditionellerweise nicht in der Gewinnung von Orientierungswissen, sondern in der Bereitstellung von *Verfügungswissen* (zur begrifflichen Unterscheidung von Orientierungs- und Verfügungswissen vgl. MITTELSTRASS 1982, 19f.). Dieses gibt keine Antworten auf Fragen vom Typus «Was wollen wir tun?», sondern auf solche vom Typus «Wie kommen wir dorthin?». Anders gesagt: Verfügungswissen besteht aus formalem «*Know how*» zur Realisierung vorgegebener Zwecke, bietet aber damit sozusagen noch kein «*Know what*» hinsichtlich sinnvoller Zwecke selbst. Offenbar wurde Verfügungswissen zum Umsetzen bereits definierter Unternehmenszwecke und -ziele lange Zeit als hinreichender oder zumindest als vordringlicher Beitrag der Wissenschaft beurteilt. Erst in jüngerer Zeit ist die Unterstützung der Unternehmensleitung bei der systematischen Klärung unternehmerischer Orientierungsprobleme als Aufgabe der Managementlehre erkannt worden.
- Einmal erkannt, ist die Aufgabe der Generierung von unternehmerischem Orientierungswissen zunächst weitgehend nur als Problem der (markt-)strategischen Orientierung wahrgenommen worden (→ **B3 Die normativen Grundlagen, Abschnitt 2.1**). Systematische Konsequenz war, dass seit etwa den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts zwischen strategischem und operativem Management unterschieden wurde. Hingegen wird die wesentliche Unterscheidung zwischen *strategischer* und *normativer Orientierung* in der Managementlehre erst in allerjüngster Zeit wahrgenommen und erst zögerlich konzeptionell ernst genommen, ansatzweise wohl zuerst mit Hans ULRICHS begriffli-

cher Dreiteilung von normativem, strategischem und operativem Management (H. ULRICH 1981). Letztlich läuft dies darauf hinaus, die Notwendigkeit einer unternehmensethischen Fundierung des gesamten unternehmerischen Rollenverständnisses anzuerkennen, oder anders ausgedrückt: der Unternehmensführung eine *ethisch integrierte Erfolgsorientierung* zu geben. «Die richtigen Dinge tun» (DRUCKER 1967, 12) heißt jetzt nicht mehr nur: «strategisch richtig» (d.h. erfolgreich), sondern auch: «ethisch richtig» (d.h. gerechtfertigt) zu handeln – eine konzeptionelle Herausforderung, welcher sich die Managementlehre erst gegenwärtig zu öffnen beginnt. (→ **Abbildung 1**)

**Abbildung 1**

Die drei Handlungsebenen des Managements (Quelle: Ulrich/Fluri 1995, 19)



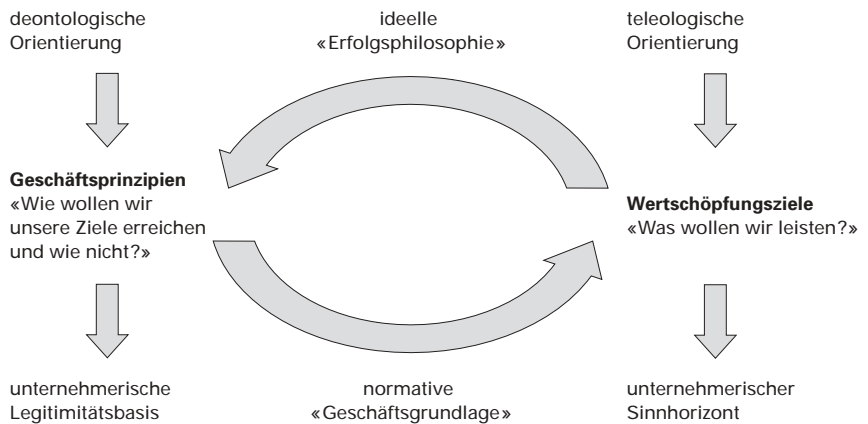
Für die Sicherstellung einer tragfähigen normativen Orientierung und für ihre Umsetzung in der gesamten Unternehmung braucht es, genauso wie für die auf ihrer Grundlage folgende geschäftsstrategische Orientierung (→ **FI2 Strategische Entwicklungsprozesse**), methodische Verfahren und Konkretisierungsansätze. Aus Platzgründen begnügen wir uns im Folgenden damit, ein Rahmenkonzept von vier formalen Schritten normativer Orientierungsprozesse zu skizzieren. Dieses unterscheidet einerseits *zwei ethische Orientierungsdimensionen* (→ **Abschnitt 1.2**) und andererseits *zwei Verantwortungsebenen* (→ **Abschnitt 1.3**). Ergänzt wird es durch *zwei methodische Leitideen* für umsetzungsorientierte «Ethikmaßnahmen» in der Unternehmung (→ **Abschnitt 1.4**). Als solche werden schließlich *sechs konkrete Bausteine* eines integrativen unternehmerischen Ethikprogramms vorgeschlagen (→ **Abschnitt 1.5**).

## FI1.2

## Elementare Dimensionen ethisch orientierter Unternehmensführung

In der philosophischen Ethik wird seit langem zwischen zwei Kategorien des «Wertvollen» unterschieden: Einerseits geht es um *subjektive Wertideen*, die für eine Person oder Gruppe gemäß ihrem kulturellen Kontext das *gute Leben* ausmachen; daraus ergeben sich erstrebenswerte, sinnvolle *Ziele* (griechisch *teloï*, *teloï*) des Handelns (*teleologische Ethik*). Andererseits geht es um *allgemein gültige Normen* (Grundsätze), die die gleichen Grundrechte und Pflichten (griechisch *deoi*, *deoi*) aller Mitglieder einer freiheitlichen Gesellschaft gewährleisten und so das *gerechte Zusammenleben* zwischen den Anhängern verschiedener Wertideen und Interessen regeln (*deontologische Ethik*). Die Grundsätze oder *Prinzipien* des gerechten Zusammenlebens bestimmen also gerade den Rahmen, innerhalb dessen freie Bürgerinnen und Bürger – auch als Wirtschaftsakteure – in legitimer Weise nach ihren eigenen Wertvorstellungen leben und ihre privaten Ziele verfolgen dürfen, ohne dass dies auf Kosten anderer geht. Diese Unterscheidung zwischen teleologischer und deontologischer Orientierung ist auch für das unternehmerische Handeln bedeutsam: (→ **Abbildung 2**)

**Abbildung 2**  
Die zwei Dimensionen unternehmensethischer Orientierung



- Die *Orientierung an Wertschöpfungszielen* dient der Ausrichtung der gesamten unternehmerischen Aktivitäten auf eine sinngebende «Mission», das heißt auf echte Beiträge zur gesellschaftlichen Lebensqualität. Im Zentrum stehen dabei die Marktleistungen, mit denen die Unternehmung ihren Geschäftserfolg erreichen will. Der «Wert» einer Marktleistung wird aber nicht nur am Kundennutzen gemessen,

sondern unter Berücksichtigung des damit erzeugten Nutzens oder Schadens für sämtliche Anspruchsgruppen (*Stakeholder*). Indem die Unternehmung sich an ausgewogenen, pluralistischen Wertschöpfungszielen orientiert, gibt sie sich eine über den Markterfolg hinausreichende *ideelle Erfolgsdefinition* vor, die ihre *Raison d'être*, ihren gesellschaftlichen Daseinsgrund und *Sinnhorizont* ausmacht und ihr mit der Zeit in der öffentlichen Wahrnehmung ein unverwechselbares «Wertschöpfungsprofil» verschafft («Was gibt unserem Handeln Sinn? Welche Werte wollen wir für die verschiedenen Anspruchsgruppen schaffen?»).

- Die *Orientierung an Geschäftsprinzipien* («Unternehmensgrundsätze», «*Business Principles*», «*Code of Conduct*», «Ethikkodex») dient der Sicherung der Legitimität des unternehmerischen Handelns gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen mittels der *normativen Selbstbindung*. Im Vordergrund steht hier die Leitidee, dass die Unternehmung ihren Geschäftserfolg nur mit legitimen Mitteln und Methoden erreichen will, das heißt unter vorbehaltloser Achtung der moralischen Rechte (legitimen Ansprüche) anderer. Indem die Unternehmung solche ethische Grundsätze definiert und sie öffentlich als für das eigene unternehmerische Handeln verbindlich erklärt, stellt sie die normativen Voraussetzungen und Grenzen ihres Erfolgsstrebens und damit dessen *Legitimitätsbasis* in glaubwürdiger, da nachprüfbarer Form klar («An welche Grundsätze halten wir uns? Mit welchen Mitteln und Methoden wollen wir mit Rücksicht auf andere unsere Erfolgsziele *nicht* realisieren?»).

Beide Orientierungsdimensionen, die Wertschöpfungsziele und die Geschäftsprinzipien, werden häufig in einem *Unternehmensleitbild* zusammengefasst, das als kurze Synthese für Zwecke der Kommunikation nach innen und außen dient. Wie wir schon gesehen haben (→ **B3 Die normativen Grundlagen, Abschnitt 3**), lässt sich aber eine tragfähige Unternehmensethik nicht in die «Privatmoral» der Geschäftsleitung einschließen. Deshalb sollte ein ethisch gehaltvolles Unternehmensleitbild stets als verbindliches Ergebnis argumentativer Verständigungsprozesse mit allen Gruppen, die sich daran in ihrem täglichen Handeln orientieren sollen oder davon betroffen sind, zustande kommen. Das setzt – sowohl im Prozess der Entwicklung eines allgemeinen Leitbilds als auch in speziellen, situativen Orientierungsprozessen – zunächst eine (normative) *Stakeholder-Analyse* voraus, das heißt die Bestimmung der *Anspruchsgruppen*, gegenüber denen sich die Unternehmung besonders verpflichtet oder verantwortlich fühlt, um dann mit ihnen diskursive Verständigungsprozesse über ihre legitimen Ansprüche zu führen (→ **D Die Unterneh-**

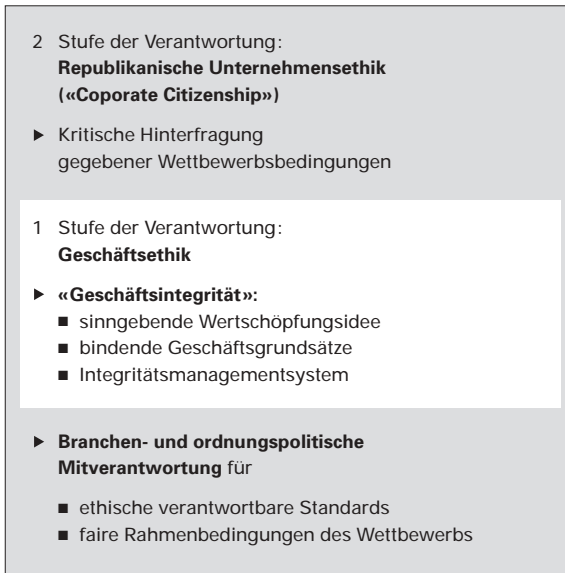
mung und ihre Anspruchsgruppen). Deren Bereitschaft zu einvernehmlichen Lösungen hängt allerdings in der Regel wesentlich von der Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung bezüglich ihrer unternehmensethischen Grundhaltung ab. Der *Aufbau unternehmungspolitischer Verständigungspotenziale* im Verhältnis zu allen Stakeholdern ist daher nur auf dem längerfristigen Wege des kontinuierlich fairen Umgangs mit ihnen möglich.

### FI1.3

## Ebenen unternehmerischer Verantwortung

Wie wir in → **B3 Die normativen Grundlagen, Abschnitt 2** schon gesehen haben, steht unternehmerisches Handeln noch in anderer Hinsicht stets unter einer doppelten normativen Orientierung: Einerseits soll es gegenüber allen Handlungsbetroffenen *verantwortbar* sein, andererseits soll aber auch die Wahrnehmung aller Ansprüche der verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) für den Handlungsträger selbst, also für die Unternehmung, *zumutbar* sein. Da sich die Unternehmung im marktwirtschaftlichen Wettbewerb gegenüber ihrer Konkurrenz behaupten muss, spielen für die Beurteilung der Zumutbarkeit oder Unzumutbarkeit von (Stakeholder-)Ansprüchen die allgemeinen oder branchenspezifischen Wettbewerbsbedingungen eine wesentliche Rolle. Diese gesellschaftlich legitim und sinnvoll zu gestalten ist Aufgabe der Ordnungspolitik. In einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft sind entsprechende ordnungspolitische Reformen jedoch nur durchsetzbar, wenn die verschiedenen gesellschaftlichen Machtträger – unter ihnen auch die Privatwirtschaft mit ihren in der Regel gut organisierten, teilweise einflussreichen Interessenverbänden – eine gewisse Mitverantwortung für die politischen Rahmenbedingungen erkennen und wahrnehmen, unter denen sie ihre «Mission» erfüllen wollen. Es lassen sich daher zwei grundlegende Ebenen oder Stufen unternehmensethischer Verantwortung unterscheiden: (→ **Abbildung 3**)

- Auf einer ersten Ebene geht es um die *Geschäftsintegrität*, das heißt um die durchgängige unternehmerische Selbstbindung allen markterfolgsorientierten Handelns an die oben erläuterten Unternehmensgrundsätze und Wertschöpfungskriterien. Insbesondere bei der Festlegung neuer Geschäftsstrategien kommt es darauf an, diese von Grund auf gesellschaftlich tragfähig und «wertschaffend» auszurichten, soweit das unter den gegebenen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen einzelwirtschaftlich zumutbar ist.

**Abbildung 3**

Die zwei Ebenen unternehmerischer Verantwortung

- Auf einer zweiten Ebene geht es um *branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung* im Hinblick auf die Schaffung von Rahmenbedingungen und Anreizstrukturen des Marktes, die verantwortungsbewusstes einzelwirtschaftliches Handeln fördern und «belohnen», unverantwortliches Geschäftsgebaren (durch «schwarze Schafe» einer Branche) dagegen in Schranken verweisen oder über die Preissignale des Marktes unattraktiv machen. Das setzt voraus, dass die Wirtschaftspolitik nicht einfach als Fortsetzung des Geschäfts mit andern Mitteln betrachtet wird, sondern als der gesellschaftliche Ort, wo die Gemeinwohlorientierung (Human-, Sozial- und Umweltverträglichkeit) der Marktwirtschaft als ihre Legitimitätsbedingung zu verwirklichen ist. Die Grundlage dafür ist jener Bürgersinn, der im Engagement für die *Res publica*, die öffentliche Sache guter und gerechter Regeln des gesellschaftlichen Zusammenlebens, zum Ausdruck kommt. Auch Unternehmen sind im Sinne einer so verstandenen *republikanischen Unternehmensethik* aufgefordert, sich wie gute Bürger für die *Res publica* zu engagieren (*Corporate Citizenship*).

Auch die zweite Ebene ist als integraler Bestandteil einer unverkürzten Unternehmensethik zu begreifen, denn sie betrifft die ordnungspolitischen Voraussetzungen, unter denen sich eine Unternehmensleitung die anspruchsvolle Aufgabe, die Unternehmung erfolgreich *und* ethisch verantwortungsbewusst zu führen, überhaupt zumuten lassen will. Eine unternehmensethisch aufgeklärte Unternehmensleitung wird daher das

öffentliche Engagement für gemeinwohlorientierte Rahmenbedingungen der Märkte, auf denen sie geschäftlich aktiv ist, als Moment ihres wohlverstandenen Eigeninteresses verstehen. Und sie wird selbstverständlich ihre Geschäftsidee («Wertschöpfungsphilosophie») von ihrem «bürger-schaftlichen Engagement» nicht abspalten, sondern sie – wie in *Abbildung 3* durch den Einschluss der ersten in die zweite Verantwortungsstufe symbolisiert – vielmehr als dessen zentralen Ausdruck begreifen und gestalten (vgl. im Einzelnen P. ULRICH 2001, 416ff.; 2002, 128ff.).

## FI1.4 Methodische Leitideen für «Ethikmaßnahmen» in der Unternehmung

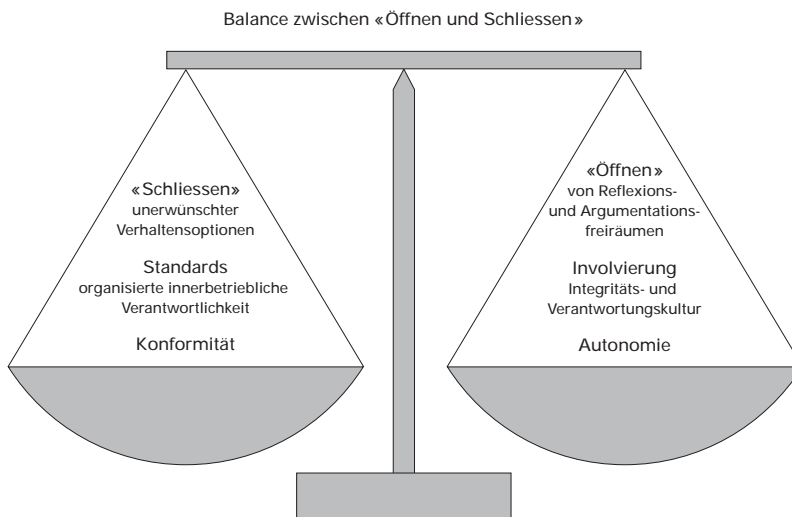
Zwei grundsätzliche Wirkungsrichtungen von konkreten «Ethikmaßnahmen» im Unternehmen lassen sich unterscheiden (P. ULRICH 1999):

- Einerseits geht es darum, Strukturen und Entscheidungsprozesse für ethische Reflexion und Argumentation zu *öffnen*, indem «Orte» hierarchisch entschränkter, machtfreier, diskursiver Klärung von Verantwortbarkeits- und Zumutbarkeitsfragen in den Beziehungen zu allen Stakeholdern, insbesondere aber zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aller Ebenen, institutionalisiert werden. Ein solcher *Stakeholderdialog* führt allerdings nur zu ethisch gehaltvollen Ergebnissen, wenn er sich am normativ-kritischen, nicht am strategischen Stakeholder-Konzept orientiert (→ **B3 Die normativen Grundlagen, Abschnitt 2.2**).
- Andererseits geht es aber auch darum, die komplex-arbeitsteilige Organisation gegen ethisch unverantwortbare oder unerwünschte Verhaltensweisen auf allen Ebenen ein Stück weit zu *schließen*, indem das gesamte unternehmerische Handeln an deklarierte, nachprüfbare normative Standards (einzuhaltende Regeln, zu denen selbstverständlich auch die völkerechtlichen Normen und die staatlichen Gesetze gehören) gebunden wird und falsche, zum Opportunismus verführende Anreizstrukturen durch ein System «organisierter Verantwortlichkeit» ersetzt werden. Die Einhaltung der definierten normativen Standards ist durch ein entsprechendes *Monitoring- und Auditing-System* sicherzustellen. Man spricht hierbei vom *Compliance-System* einer Organisation.

Ein integratives unternehmerisches Ethikprogramm (→ **Abschnitt 1.5**) zielt also sowohl auf die «Öffnung» normativ-kritischer Argumentationschancen als auch auf die «Schließung» unverantwortlicher Handlungs-



optionen. Beide Momente setzen sich wechselseitig voraus. So wäre das einseitige Öffnen von Prozessen der dialogischen Klärung unternehmensethischer Fragen sinnlos, wenn die dadurch aufblühende unternehmensethische Reflexions-, Argumentations- und Verantwortungskultur gar keine «durchgreifenden» Konsequenzen auf die Führungssysteme und Verhaltensstandards in der Organisation hätte. Umgekehrt würde ein einseitiges, autoritatives «Schließen» von unternehmensethischen Fragen die anzustrebende moralische Verantwortungsfähigkeit der Mitarbeiter auf allen Ebenen gerade untergraben, da die Unternehmensleitung diesen damit vor allem signalisieren würde, dass sie mit ihrer autonomen Verantwortungsfähigkeit nicht ernsthaft rechnet. Zudem bedürfen die *Compliance-Standards* selbst der Legitimation im unternehmensethischen Dialog, und sie sind außerdem für ethische Kritik offenzuhalten. Auf die Balance zwischen (dialog-)öffnenden und (options-)schließenden Ethikmaßnahmen kommt es also entscheidend an. (→ **Abbildung 4**)



**Abbildung 4**  
Die Balance zwischen «öffnenden» und «schließenden» Ethikmaßnahmen im Unternehmen

## Bausteine eines integrativen Ethikprogramms im Unternehmen

**FI 1.5**

Die zukunftsweisende Herausforderung, ein fundiertes und umfassendes Rahmenkonzept für unternehmerische «Ethikprogramme» zu entwickeln, ist von der Managementlehre noch kaum aufgegriffen worden. Vielleicht aber entscheidet sich gerade hier, ob und wie weit ein unternehmensethisch aufgeklärtes Verständnis von «guter» Unternehmensführung in der Praxis zum Tragen kommt. Ein *integratives* Ethikprogramm (im Sin-

ne der integrativen Unternehmensethik; vgl. P. ULRICH 2001, 416ff.) würde idealerweise folgende systematisch notwendigen, teilweise oben schon behandelten Bausteine umfassen:

- a) Eine geklärte und wohlbegründete unternehmerische *Wertschöpfungsaufgabe* bestimmt die Sinnorientierung der Geschäftsstrategie, indem sie echte menschliche oder gesellschaftliche Bedürfnisse definiert, nach deren Erfüllung das Unternehmen im Markt strebt («*Mission Statement*»).
- b) Verbindliche *Geschäftsgrundsätze* deklarieren in nachprüfbarer Form die Selbstbindung des Unternehmens an legitime Strategien und Methoden der Erfolgssicherung («Ethikkodex», «*Code of Conduct*» oder «*Business Principles*») unter Einschluss von Grundsätzen der republikanischen Mitverantwortung, insbesondere der branchen- und ordnungspolitischen Mitverantwortung für faire Spielregeln des Wettbewerbs und darüber hinaus für allgemeine öffentliche Anliegen («*Corporate Citizenship*»).
- c) Klar definierte und gewährleistete moralische *Rechte* sämtlicher Stakeholder, insbesondere der Mitarbeiter als Organisationsbürger, bekräftigen zum einen deren unantastbare Persönlichkeitsrechte und eröffnen zum andern praktikable Chancen der Beteiligung an einem möglichst offenen, macht- und sanktionsfreien unternehmensethischen Diskurs («*bill of stakeholder rights*», Unternehmensverfassung).
- d) Eine *diskursive Infrastruktur* institutionalisiert in der Organisation Orte der sanktionsfreien und ergebnisoffenen argumentativen Klärung von Verantwortbarkeits- und Zumutbarkeitsfragen bezüglich des unternehmerischen Handelns («Foren» des unternehmensethischen Dialogs, Ethikkomitee usw.).
- e) Maßnahmen der *ethischen Kompetenzbildung* fördern die Befähigung der Mitarbeiter auf allen Ebenen und ermutigen sie zur eigenständigen ethischen Reflexion und Argumentation («Ethiktraining»), eingebettet in die kontinuierliche Pflege einer gelebten *Integritäts- und Verantwortungskultur* im Unternehmen.
- f) Die flächendeckende Überprüfung und nötigenfalls Ergänzung der bestehenden *Führungssysteme* im Unternehmen hinsichtlich ihrer *Konsistenz* mit dem Ethikprogramm unterstützt die angestrebte Integritätskultur durch die widerspruchsfreie Gestaltung sämtlicher Zielsetzungs-, Anreiz- und Leistungsbeurteilungsverfahren und stellt durch ein geeignetes *Compliance*-Programm (→ **Abschnitt 1.4, oben**) sowie ein periodisch durchgeführtes *Ethical Auditing* die Einhaltung der definierten Grundsätze und Standards sowie die Umsetzung der speziellen Ethikmaßnahmen sicher.

Angesichts der Vielfalt dieser anspruchsvollen Aufgaben empfiehlt sich in größeren Unternehmungen nach amerikanischem Vorbild die organisatorische Institutionalisierung eines *Ethics Office*, das im Sinne einer Querschnittsfunktion die gesamten normativen Orientierungsprozesse koordiniert und unterstützt (Sensibilisierungs-, Coaching- und Monitoringfunktion; Programm- und Systementwicklung; operativer Vollzug des Ethikprogramms).

Der Weg zu einem solchen umfassenden Konzept des unternehmerischen Integritätsmanagements ist als ein firmenspezifischer, nach Grundsätzen der Organisationsentwicklung zu gestaltender Lernprozess zu verstehen. Lohnt es sich, diesen anspruchsvollen Weg zu gehen? Die Antwort hängt letztlich davon ab, in welcher Art von Unternehmen die Beteiligten tätig sein wollen. Der skizzierte Weg ist der richtige, wenn sich eine Firma konsequent als ein guter *Corporate Citizen* verstehen und profilieren will, das heißt als «guter Bürger», der sich durch seine integre und wahrhaft «Werte schaffende» Geschäftstätigkeit seinen wirtschaftlichen Erfolg und sein öffentliches Ansehen am Ende *verdient* hat.

## Literatur

- DRUCKER, P. (1967). *Die ideale Führungskraft*. Düsseldorf: Econ.
- KANT, I. (1982). Was heißt: sich im Denken orientieren? (1786). In: *Immanuel Kant Werkausgabe*, Bd. V. Hrsg. v. W. WEISCHEDEL (4. Auflage). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- MITTELSTRASS, J. (1982). *Wissenschaft als Lebensform*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- ULRICH, H. (1981). Die Bedeutung der Management-Philosophie für die Unternehmensführung. In: H. ULRICH (Hrsg.), *Management-Philosophie für die Zukunft* (S. 11–23). Bern u.a.: Haupt.
- ULRICH, P. (1999). Zum Praxisbezug der Unternehmensethik. In: G. R. WAGNER (Hrsg.), *Unternehmensführung, Ethik und Umwelt. Hartmut Kreikebaum zum 65. Geburtstag* (S. 74–94). Wiesbaden: Gabler.
- ULRICH, P. (2001). *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebendigen Ökonomie*. 3. revidierte Auflage. Bern u.a.: Haupt.
- ULRICH, P. (2002). *Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethnische Orientierung*. Freiburg i. Br.: Herder.
- ULRICH, P./FLURI, E. (1995). *Management. Eine konzentrierte Einführung*. 7. Auflage. Bern u.a.: Haupt/UTB.

## Glossar

### Compliance

Ein Compliance-Programm oder -System stellt sicher, dass in allen Bereichen und auf allen organisatorischen Ebenen der Unternehmung in Übereinstimmung mit den geltenden Gesetzen und mit den internen Richtlinien und Standards gehandelt wird. Größere Firmen verfügen heute – vor allem in den USA – über die Stelle eines *Compliance Officer*, der (als zentrale Dienststelle) die Verantwortung für ein funktionierendes Compliance-System trägt.

### Corporate Citizenship

Das Konzept der Unternehmung als «guter Bürger» (*good corporate citizen*), das gegenwärtig in den USA wie in Europa in der Praxis Einzug hält, bedeutet mehr als herkömmliche *Corporate Social Responsibility*. Während Letztere sich vorwiegend darauf bezieht, dass ein Teil der erwirtschafteten Gewinne verwendet wird um «Gutes zu tun», schließt *Corporate Citizenship* auch die Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte bei der Gewinnerwirtschaftung selbst ein, insbesondere die Rücksichtnahme auf die legitimen Ansprüche aller Stakeholder (→ **B3 Die normativen Grundlagen, Abschnitt 2.2**) und der Allgemeinheit. *Corporate Citizenship* meint – analog zum Bürgerbegriff – ein Selbstverständnis der Unternehmung, das auf der Anerkennung der guten Ordnung einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft und der Mitverantwortung für diese beruht.

### Orientierungswissen

Die Unterscheidung von Orientierungs- und Verfügungswissen stammt vom Konstanzer Wissenschaftsphilosophen Jürgen Mittelstraß. Orientierungswissen besteht aus begründeten Handlungsintentionen («know *what* to do»); es gibt dem Handeln wie ein Wegweiser die gute Richtung vor, nicht aber die Mittel und Methoden, um ans Ziel zu kommen. Mit diesen befasst sich vielmehr das Verfügungswissen («know *how*»). Während es bei diesem um die *funktionale* oder *instrumentelle Rationalität* der zu wählenden Mittel und Methoden geht, dient Orientierungswissen dem rationalen Umgang mit Ziel- und Zweckfragen, also der ethisch-praktischen «Rationalisierung» des Handelns.

## Aufgaben

«Sich im Denken orientieren» – dieses Prinzip, von Immanuel Kant in die moderne praktische Philosophie eingeführt, kann als Inbegriff wie auch als Leitlinie vernunftgeleiteter Gedanken- und Lebensführung verstanden werden. Solche «Orientierung im Denken» setzt aber nicht nur Instrumentalwissen (Verfügungswissen), sondern auch *Orientierungswissen* voraus.

Zeigen Sie anhand von zwei Beispielen Wesen und Funktion von Instrumentalwissen und Orientierungswissen auf. Dabei soll es im einen Beispiel um *strategisches*, im anderen Beispiel um *normatives* Orientierungswissen gehen.

### Aufgabe 1

Die Wahl des Studiums (oder etwa der Entschluss, Mediziner oder Jurist zu werden) ist eine der grundlegenden Entscheidungen im Leben eines Maturanden oder einer Maturandin.

- Was hat Sie zu Ihrer Wahl bewogen?
- Teilen sie Ihre Motive den beiden Kategorien «Instrumentalwissen» und «Orientierungswissen» zu.
- Was bedeutet die Aussage «Die Dinge nicht nur richtig tun, sondern auch die richtigen Dinge tun» für Ihr Privatleben bzw. im Kontext Ihres zukünftig gewünschten beruflichen Tätigkeitsfelds? Welche Unterschiede bestehen diesbezüglich zwischen den beiden Lebensbereichen?

### Aufgabe 2

In der Leitidee unternehmensethischer Verantwortung lassen sich zwei grundlegende Ebenen unterscheiden: Zum einen geht es um den Aspekt der Geschäftsintegrität (*Business Principles*), zum andern um branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung (*Corporate Citizenship*).

Zeigen Sie für einen Produzenten eines tierischen Konsumgutes (zum Beispiel Pouletfleisch, Eier) anhand konkreter Handlungsweisen, welche Verantwortungsfragen sich auf diesen beiden Ebenen stellen und wie ihnen Rechnung getragen werden kann.

### Aufgabe 3

In einem Zeitungsinterview mit einem bekannten Wirtschaftsethiker lesen Sie Folgendes:

«Wie sich immer wieder zeigt, kann sich heute ein Unternehmer nicht mehr bloß auf strategische Belange konzentrieren. So wichtig die Behauptung in einer komplexen und dynamischen Umwelt mit dem entsprechenden Aufbau strategischer Erfolgspotenziale auch sein mag – es handelt sich nur

### Aufgabe 4

um die eine Seite der Medaille wertbasierten Wirtschaftens. Die andere Seite ist, dass unternehmerisches Handeln nicht nur strategisch bedeutsamen Anspruchsgruppen Rechnung tragen darf. Auch Anspruchsgruppen mit geringem Einflusspotenzial können legitime Ansprüche haben. Im normativen Management steht deshalb der Aufbau unternehmungspolitischer Verständigungspotenziale im Mittelpunkt mit dem Ziel, unter anderem ein gerechtes Zusammenleben zu ermöglichen. Lassen Sie mich dazu ein Beispiel machen: ...»

Zeigen Sie die unterschiedliche Charakteristik des strategischen und normativen Managements und deren Zusammenwirken anhand eines Beispiels auf.

#### **Aufgabe 5**

Sie werden von einem Verwaltungsrat einer großen Schweizerischen Krankenkasse angefragt, ob Sie im Rahmen eines Praktikums bereit wären, an einem umfassenden Konzept eines integrativen Ethikprogramms bzw. eines unternehmerischen Integritätsmanagements mitzuarbeiten und dabei ihre Kenntnisse und Ideen einzubringen.

Ihre Aufgabe besteht darin, ein Konzept in den wesentlichen Grundzügen zu erarbeiten, in dem die Bausteine eines derartigen Managementsystems mit Zielen, Vorgehen und beteiligten Gruppen dargestellt wird.

#### **Aufgabe 6**

Vertreter der Schweizer Wirtschaft und ihrer Spitzenverbände beabsichtigen, einen Preis für herausragendes gesellschaftliches Engagement von Unternehmen zu kreieren. Einer Pressemitteilung dazu ist Folgendes zu entnehmen:

Mit unserer Aktion wollen wir einen Beitrag zur Stärkung der sozialen Marktwirtschaft leisten. Ihre Kennzeichen sind unternehmerische Freiheit und soziale Verantwortung. Die schweizerische Wirtschaft versteht sich in einer solchen Ordnung als tragendes Element einer aktiven Bürgergesellschaft. Die Unternehmer sehen sich dabei in einer besonderen Verantwortung. Ihr finanzielles und ihr organisatorisches Potenzial bietet hervorragende Voraussetzungen dafür, Bürgersinn und bürgerliches Engagement unmittelbar und als eine Art Katalysator zu fördern. Das Engagement der Unternehmer in diesem Bereich liegt auch in ihrem eigenen Interesse, weil mündige und informierte Bürger heute von Unternehmen nicht nur erstklassige Produkte und Dienstleistungen erwarten.

Schon heute übernehmen viele Unternehmen jenseits ihrer wirtschaftlichen Aufgaben Verantwortung für das Gemeinwesen. Um das Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen weiter zu fördern und öffentlich zu

dokumentieren, startet die Schweizer Wirtschaft die «Initiative Freiheit und Verantwortung».

Die Initiative vergibt einmal im Jahr den Preis «Freiheit und Verantwortung». Damit soll ein herausragendes, nachahmenswertes und nachhaltig wirkendes gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in ganz unterschiedlichen Feldern gewürdigt werden. Beispiele dafür sind Bildung und Weiterbildung, Jugendarbeit, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Integration von Minderheiten oder die intelligente Verknüpfung von Ökologie und Ökonomie. Die Entscheidung über den oder die Preisträger trifft eine Jury.

Mit ihrer Initiative möchte die Wirtschaft zudem einen Beitrag zu einem vernünftigen Verhältnis zwischen Bürgern und Unternehmen leisten. Wir halten es auch deshalb für richtig und wichtig, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, weil sie dadurch Vertrauen, sogenanntes soziales Kapital, schaffen. Mit diesem Engagement tragen die Unternehmen zu einem gesellschaftlichen Klima bei, das unternehmerische Initiative und Risikobereitschaft unterstützt. Die Initiatoren sind schließlich davon überzeugt, dass dem bürgerlichen Engagement von Unternehmen eine immer größer werdende Bedeutung für ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zukommt.

Das Potenzial für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen ist in der Schweiz groß. Viele der für unser Land so charakteristischen mittelständischen Betriebe engagieren sich seit langem vor Ort auf vielfältige Weise. Ohne sie wären viele Initiativen und Aktivitäten von Vereinen und bürgerlichen Initiativen nicht denkbar. Die Initiative «Freiheit und Verantwortung» setzt sich das Ziel, das vorhandene Potenzial noch stärker auszuschöpfen und so einen Beitrag dafür zu leisten, dass unternehmerische Freiheit und soziale Verantwortung als zwei Seiten einer Medaille wahrgenommen werden.

Der Präsident der Initiative «Freiheit und Verantwortung» gelangt nun an Sie mit der Bitte, für die Jury einen Kriterienkatalog zu entwerfen, in dem möglichst vielen Gesichtspunkten Rechnung getragen wird.