

Dierkes, Meinolf

Book Part — Digitized Version

Die neue Herausforderung an die Wirtschaft: Ethik als organisatorisches Problem

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1977) : Die neue Herausforderung an die Wirtschaft: Ethik als organisatorisches Problem, In: Ernst H. Plesser (Ed.): Leben zwischen Wille und Wirklichkeit: Unternehmer im Spannungsfeld von Gewinn und Ethik, ISBN 3-430-17497-X, Econ, Düsseldorf ; Wien, pp. 103-161

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112066>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

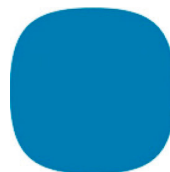
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Meinolf Dierkes
Die neue Herausforderung an
die Wirtschaft:
Ethik als organisatorisches Problem

1. Ethik und Wirtschaft: Was hat sich geändert?

Seit etwa zehn Jahren sind wir Zeugen eines weltweiten tiefgreifenden Veränderungsprozesses in den modernen, marktwirtschaftlich organisierten Industriegesellschaften. Neben den aktuellen Problemen kurzfristiger Natur stehen dabei Grundfragen unserer Wirtschaftsordnung wieder stärker im Mittelpunkt des Interesses. Das Ziel dieser Bemühungen ist es, die marktwirtschaftliche Ordnung in einem langfristigen Lern- und Anpassungsprozeß an die Gegebenheiten einer »postindustriellen« Gesellschaft mit geringeren Wachstumsraten traditioneller Art und einem zunehmenden Bewußtsein für die qualitativen Dimensionen der sozio-ökonomischen Entwicklung anzupassen. In dieser Entwicklung kommt den Unternehmen eine Schlüsselposition zu, sind sie es doch, die sich mehr als alle anderen Beteiligten am Wirtschaftsprozess auf eine geänderte Rolle und breitere Aufgaben einstellen müssen: Haben die Unternehmen der 50er und 60er Jahre sich den grundlegenden ordnungspolitischen Vorstellungen entsprechend als rein ökonomische Institutionen verstanden, deren alleinige Aufgabe die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen sowie die Schaffung von Einkommen war, ist heute in immer stärkerem Maße festzustellen, daß weitere Dimensionen der Unternehmenszielsetzung und -politik, nämlich allgemeine gesellschaftliche Aspekte, immer stärker an Bedeutung gewinnen – eine Entwicklung, auf die George Steiner bereits 1971 in seinem grundlegenden Werk »Business and Society« hingewiesen hat¹⁾. Die weltweit auf der Ebene einzelner Unterneh-

¹⁾ G.A. Steiner, *Business and Society*, New York 1971, S. 101.

men bis hin zu internationalen Organisationen wie den Vereinten Nationen und der OECD geführte Diskussion um Verhaltenskodizes sowie die Bestrebungen um eine inhaltliche Ausfüllung des noch recht vagen Schlagwortes von der sozialen Verantwortung der Unternehmen machen dies besonders deutlich.

Verhaltenskodizes, die die Politik der Unternehmen tatsächlich beeinflussen, sowie eine praxisorientierte und durchsetzbare Ausfüllung des Begriffs der sozialen Verantwortung können jedoch nicht – wie vermeintlich die Definition der ökonomischen Rolle und Aufgabe des Unternehmens – ohne Rückgriff auf grundlegende Werte und Ziele entwickelt werden. Die laufende intensive Diskussion auf allen Ebenen wie auch praktische Erfahrungen der letzten Jahre machen deutlich, daß ein Konglomerat von Wünschen und Ansprüchen – von verschiedenen Gruppen erhoben und mit mehr oder weniger politischer Macht und öffentlichem Druck den Unternehmen nahegebracht – letztlich nicht ausreicht, um in langfristig zufriedenstellendem Umfang die neue gesellschaftliche Aufgabe des Unternehmens zu bestimmen. Es hat sich vielmehr erwiesen, daß neben spezifischen Ansprüchen und Erwartungen im Hinblick auf die Lösung wichtiger Detailprobleme ein übergreifendes Konzept erforderlich ist, das diese neue Rolle und Aufgaben des Unternehmens bestimmt. Die Forderung nach einer umfassenden und aktuellen Wirtschaftsethik als eine solche übergreifende Klammer, die die einzelnen Detailforderungen nach stärkerer Berücksichtigung der Belange der physischen Umwelt, einer humaneren Arbeitswelt, einer ressourcen- und energiesparenden Produktpolitik und einem entsprechenden Produktionsverhalten, der Erhöhung der Mitwirkungschancen sozial benachteiligter Gruppen, um nur einige zu nennen, umfaßt, wird daher immer deutlicher ein zentraler Bestandteil dieser Bemühungen.

So stellt George Cabot Lodge in seinem richtungsweisenden

Artikel »Top Priority: Renovating our Ideology« im Harvard Business Review fest, daß die Unternehmen, bevor sie versuchen, einen Beitrag zu diesen drängenden Problemen unserer Zeit zu leisten, die Notwendigkeit eines solchen umfassenden wirtschaftsethischen Konzeptes herausstellen müssen – eines Konzeptes, das dem Unternehmen eine klare Vorstellung von gesellschaftlichen Zielen und den Möglichkeiten ihrer Umsetzung in die Praxis gibt. Ohne solche grundlegenden Prinzipien, so betont Lodge, ist es wahrscheinlich, daß die Handlungen der Unternehmen, die im Interesse der Gesellschaft in diesen Bereichen durchgeführt werden, eher zur Verwirrung führen und gleichzeitig eine Fragmentierung dieser Anstrengungen bewirken¹⁾.

¹⁾ G. Cabot Lodge, Top priority: renovating our ideology, in: Guides to Corporate Responsibility Series, Reprints from Harvard Business Review No. 21220 (o. J.), S. 15.

Ethik und Wirtschaft: Grundsätzlich nichts Neues

So fremd sich eine solche Forderung nach der Entwicklung einer zeitgemäßen Wirtschaftsethik vielleicht heute noch anhören mag, so ist sie doch als fundamental für das Gelingen dieser Bemühungen anzusehen. In einer Phase der gesellschaftlichen Entwicklung, die, wie die letzten Jahre deutlich zeigen, von dem Bemühen geprägt ist, die Ziele und Interessen unserer Gesellschaft neu zu überdenken und zu überprüfen – anders kann ja die Diskussion um Qualität des Lebens, um qualitatives Wachstum und um mehr Selbstverwirklichung des einzelnen letztlich nicht verstanden werden – dürfte jedoch die Frage nach den ethischen Grundlagen der Wirtschaftstätigkeit keineswegs so abwegig erscheinen, wie es im ersten Augenblick möglich sein mag. Und das vor allem, wenn man sich vor Augen führt, daß ethische Aspekte – weit über die in den 50er und 60er Jahren vornehmlich diskutierten Fragen der Wirtschaftskriminalität hinausgehend – historisch die Wirtschaftstätigkeit viel länger und intensiver bestimmt haben als die Konzentration der Unternehmen allein auf eng definierte ökonomische Interessen, die im wesentlichen für die Phase der Industrialisierung und des Wirtschaftswachstums als überragende Ziele der Wirtschaftseinheiten galten. Wie Erich Fromm in seinem neuesten Buch »Haben oder Sein – die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft« zu Recht hervorhebt, wurde sowohl in der mittelalterlichen Gesellschaft als auch in Primitivkulturen das ökonomische Verhalten zentral durch ethische Normen bestimmt¹⁾. Ökonomische Interessen wa-

¹⁾ E. Fromm, Haben oder Sein – Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft, Stuttgart 1976, S. 16.

ren damit *ein*, wenn auch der wesentliche, Aspekt der gesamten Ziele und Aufgaben der Wirtschaftseinheiten. »So bilden«, wie Fromm¹⁾ betont, »beispielsweise für die scholastischen Theologen wirtschaftliche Kriterien wie Preis- und Privateigentum einen Bestandteil der Moralthologie. Zwar fanden die Theologen stets Formulierungen, um ihren Moralkodex jeweils den neuen ökonomischen Erfordernissen anzupassen (so z. B. Thomas von Aquins Modifizierung des Konzeptes des »gerechten Preises«), dennoch blieb das ökonomische Verhalten ein Teil des allgemeinen menschlichen Verhaltens und war den Wertvorstellungen der humanistischen Ethik unterworfen.« Ethische Leitsätze für wirtschaftliches Handeln haben somit eine lange, wenn auch in dieser Generalität auf die vorindustrielle Phase bezogene Tradition.

Diese Bedeutung allgemein ethischer Grundsätze für wirtschaftliches Handeln ging jedoch mit dem Beginn des Industriealters und der Phase des ökonomischen Wachstums stark zurück. Die Wirtschaft macht in dieser Zeit durchgreifende Veränderungen durch: »Das wirtschaftliche Verhalten wurde aus der Ethik und dem allgemeinen Wertsystem ausgeklammert. Der Wirtschaftsmechanismus wurde als autonomes Ganzes angesehen, . . . – ein System, das sich aus eigener Kraft und aus eigenen Gesetzen in Gang hält.«²⁾ »Fragen nach der Verfassung der Wirtschaftsgesellschaft werden«, wie C. Watrin in seinem Kommentar zu J. Rawls Buch »Eine Theorie der Gerechtigkeit« hervorhebt, »nicht mehr in erster Linie unter dem Blickwinkel gesehen, welche Grundsätze und Regeln das menschliche Zusammenleben bestimmen sollen, statt dessen wendet man sich der Frage zu, wie vom Standpunkt des utilitaristischen Gebotes, daß der soziale

¹⁾ Ebd., S. 16.

²⁾ Ebd., S. 17

Nutzen zu maximieren sei«¹⁾, die Kräfte der Wirtschaft auf dieses Ziel ausgerichtet werden müssen. Von hier aus gesehen treten dann Fragen der Wirtschaftsethik zunehmend »in den Hintergrund, ja sie lassen sich um utilitaristischen Kontext nicht einmal mehr adäquat formulieren«²⁾.

Typisch für diese Periode war dann auch der von dem ehemaligen amerikanischen Wirtschaftsminister Luther Hodges in seinem Buch »Geschäft und Moral« zitierte Ausspruch von William H. Vanderbilt »Zur Hölle mit dem öffentlichen Wohl – ich arbeite für das Wohl meiner Aktionäre!«³⁾. Die Unternehmensleistung war damit eindeutig definiert; alle anderen Aspekte traten hinter dieses Ziel zurück. Der Erfolg einer solchen einseitig auf ökonomische Ziele ausgerichteten klassischen Ideologie, die das Wirtschaftsverhalten für mehr als hundert Jahre dominierte⁴⁾, ist für jeden heute offenkundig: ein hoher Wohlstand in allen Ländern bei starkem Rückgang der Arbeitszeit. Die Nebenwirkungen des Erfolgs und seine Kosten sind jedoch ebenso deutlich: Das starke ökonomische Wachstum, besonders der letzten beiden Jahrzehnte, führte, wenn man die Zerstörung der physischen Umwelt, die zunehmende Entfremdung des arbeitenden Menschen und ähnliche gesellschaftliche Kosten des Wachstumsprozesses betrachtet, in Teilbereichen wenigstens zu einer Reduzierung statt zu einer Erhöhung der Qualität des Lebens. Diese Kosten einer einseitig auf ökonomischen Fortschritt ausgerichteten gesellschaftlichen Zielvorstellung und ihrer erfolgreichen Umsetzung in den Wirtschaftsbetrieben gingen jedoch erst in der letzten Zeit auch in das Bewußtsein einer breiten Öffentlichkeit ein.

¹⁾ C. Watrin, Eine liberale Interpretation der Idee der sozialen Gerechtigkeit – Bemerkungen zum Buch von John Rawls »Eine Theorie der Gerechtigkeit«, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 1976, S. 45.

²⁾ Ebd., S. 46

³⁾ L.H. Hodges, Geschäft und Moral, Wiesbaden 1966, S. 16.

⁴⁾ G.A. Steiner, a. a. O., S. 119.

Soweit Ethik in dieser Periode der Konzentration auf ökonomische Erfolge überhaupt eine wirtschaftspolitisch bedeutsame Frage war, beschränkten sich die jeweiligen Ansätze im wesentlichen auf Appelle an Unternehmer wie auch an den Mitarbeiter im Unternehmen als Individuum und gingen meist über das, was man heute als Probleme der Wirtschaftskriminalität oder Fragen der Ausnutzung von Marktmacht ansieht, nicht hinaus. Ethische Aspekte des Wirtschaftshandelns wurden damit im wesentlichen dem Straf- und Handelsrecht überlassen; staatliche Bürokratien und Kontrolle ersetzten in vielen Bereichen die einstmals akzeptierten allgemeinen Standards. Das grundlegende Konzept der Unternehmenspolitik dieser Zeit ist am deutlichsten durch die folgende Aussage seines bekannten Vertreters Milton Friedman umschrieben: »There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profit so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud«¹⁾.

Die Auswirkungen einer solchen Unternehmenspolitik sind dann auch in einer Fülle von Fallstudien festgehalten worden, die immer wieder von Kritikern der marktwirtschaftlichen Ordnung, aber auch solchen, die aktiv versuchen, eine Verbesserung dieses Systems im Hinblick auf eine Verringerung gesellschaftlicher Kosten zu erreichen, angeführt werden: So berichtet beispielsweise Robert Heilbronner in seiner aufrüttelnden Fallsammlung »Im Namen des Profits oder Fahrlässigkeit als Unternehmensprinzip« über das Verhalten des führenden US-Nahrungsmittelherstellers McNeill & Libby, der sich 1969 »in seiner Entwicklung durch das von der Lebensmittel- und Arzneimittelverwaltung ausgesprochene Verbot von Zyklamaten beeinträchtigt (fühlte). Daraufhin verkaufte Libby in den nächsten 16 Monaten etwa

¹⁾ M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago 1972, S. 133.

300 Kisten mit Zyklamat gesüßten Fruchtkonserven an Verbraucher in Westdeutschland, Spanien und anderswo.

› Glücklicherweise sind die älteren Zivilisationen vorsichtiger in ihrem Urteil über bestimmte gerade gängige Schrullen, die von Zeit zu Zeit in Mode kommen ‹, zitierte das Wallstreet-Journal vom 11. Februar 1971 James Nadler, den Vizepräsidenten für die internationalen Geschäftsbeziehungen von Libby. Die Marotte der Amerikaner, auf die er sich bezog, war das Ergebnis neunzehnjähriger, immer besorgniserregenderer Laborentdeckungen, die sich auf die Wirkungen von Zyklamen auf Kükenembryos bezogen¹⁾. « In gleichem Zusammenhang zitiert Heilbronner einen Artikel im Wallstreet-Journal, der berichtet, »daß Park, Davies & Co. ihr Chloromyzetin ins Ausland verkaufen, ohne warnend auf gefährliche Nebenwirkungen aufmerksam zu machen, die in den USA aufgeführt werden müssen und ohne die engen Indikationen, unter denen es allein in den USA verwandt werden darf«²⁾. In ähnlicher Weise hat Senator Philip A. Hart von Michigan die Nahrungsmittelindustrie angeklagt, irreführende Verpackungen bei einer großen Zahl ihrer Produkte anzuwenden. Ebenso argumentierte Ralph Nader in seinem Buch »Unsafe at any speed«, daß Automobilindustrien jahrelang die Sicherheitsaspekte negiert hätten³⁾. Während diese Kritiker des Unternehmenssektors ein derartiges Verfahren als unethisch anprangern, wird es jedoch von einer Fülle von Beobachtern der Entwicklung dieser Jahre als normaler Bestandteil des Geschäftslebens und des Verhaltens der Geschäftswelt angesehen. So versucht Albert Carr in seinem Artikel »Is business bluffing ethical?« im Harvard Busi-

¹⁾ R. L. Heilbronner, Im Namen des Profits oder Fahrlässigkeit als Unternehmensprinzip, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 157.

²⁾ Ebd., S. 158.

³⁾ A. Z. Carr, Is business bluffing ethical?, in: Guides to Corporate Responsibility Series, Reprints from Harvard Business Review No. 21220 (o. J.), S. 140.

ness Review 1968 nachzuweisen, daß sowohl die notwendige Orientierung auf rein ökonomische Ziele als auch der hohe Grad an Wettbewerb, wie er in der Geschäftswelt herrscht, andere ethische Standards verlange als andere Lebensbereiche. Provozierend nennt er den Untertitel seines Artikels »The ethics of business are not those of society, but rather those of the pokergame«¹⁾.

Die Konsequenzen dieser Politik, derzufolge weithin geteilte ethische Grundstandards und -werte für die Wirtschaftsunternehmen kaum Bedeutung haben, schlägt sich daher zunehmend in einem weiten Mißtrauen der allgemeinen Öffentlichkeit den Unternehmen gegenüber nieder: Wie die letzten Ergebnisse des Umfrageinstituts GALLUP, die im vergangenen März auf einer Konferenz für Wirtschaftsethik vorgetragen wurden, zeigten, ist wenigstens in den Vereinigten Staaten das Vertrauen der Öffentlichkeit in den Unternehmenssektor weiter gesunken. Die Bevölkerung war in dieser Umfrage insbesondere besorgt über seine irreführende Werbung und andere Geschäftspraktiken, die sie als zunehmenden Betrug an dem Verbraucher empfindet. Entsprechend hat in dieser schon seit 1959 durchgeführten Umfrage dann auch die Forderung nach stärkerer Regierungskontrolle zugenommen²⁾.

¹⁾ Ebd., S. 137

²⁾ O. V., US polls find public wary of big business, in: International Herald Tribune, March 14, 1977, S. 4.

3. Gewinn überinterpretiert: Vom Erfolgsindikator zum Ziel

Für das traditionelle Konzept der einseitigen und fast ausschließlichen Orientierung auf ökonomische Erfolge lag es nahe, das gesamte System des Managements hierauf zu orientieren. Ökonomische Erfolgsindikatoren wie Gewinn, Umsatz, Marktanteil standen so sehr im Mittelpunkt des Informations- und Entscheidungsprozesses, daß nicht nur die Unternehmenspraxis, sondern auch zunehmend die sie begleitende wirtschaftswissenschaftliche Theorie davon ausging, daß es sich hier um primäre Unternehmensziele handelt: Aus den Indikatoren eines ökonomischen Erfolges, die den Gesamterfolg der sozialen Einheit Unternehmen in *einem*, wenn auch dem wichtigsten Teilbereich messen sollen, entwickelten sich immer mehr unabhängige Zielgrößen, die andere Ziele der Wirtschaftstätigkeit zunehmend in zu vernachlässigende Positionen drängten. Schon ein Blick in das Gesamtsystem der Organisation, der Information und der Kontrolle im Unternehmen läßt dies deutlich werden: Das gesamte Informationssystem sammelt und verarbeitet im wesentlichen Daten, die der Ermittlung der ökonomischen Leistungsfähigkeit, gemessen an Zielen wie Gewinn, Umsatz, Marktanteil u. ä. dienen. Die Unternehmensplanung konzentriert sich auf ökonomische Leitgrößen. Ebenso orientiert sich die Belohnung von Mitarbeitern im wesentlichen an ihrem Beitrag zu diesem eng definierten Unternehmenserfolg – eine einseitige Ausrichtung, die insbesondere bei der Analyse von Zielvorgaben für einzelne Profit Centers deutlich wird. Auch die akademische Betriebswirtschaftslehre hat sich ganz auf diese Orientierung eingestellt; Impulse

im Hinblick auf andere Ziele der Wirtschaftseinheiten wurden in der theoretischen Entwicklung der 50er und 60er Jahre gar nicht oder nur sehr selten gegeben; falls sie diskutiert wurden, dann überwiegend auf dem abstrakten Niveau einer allgemein und diffus bleibenden multidimensionalen Ziel-funktion des Unternehmens¹⁾. Diese wenigen Ansätze waren daher in keiner Weise geeignet, hier ein Umdenken oder Rückbesinnen der Unternehmen auf die ihnen gesetzten breiteren gesamtgesellschaftlichen Ziele zu bewirken. Dabei wurde schon recht früh erkannt, daß Gewinn allein, wie George Cabot Lodge hervorhebt, ein unzureichender Maßstab für die Gesamtleistungen positiver wie negativer Art des Unternehmens ist. Damit besteht aber die Gefahr, daß der Gewinn, wenn er als das einzige oder ein wesentliches Ziel des Unternehmens angesehen wird, die anderen sozialen und politischen Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt auf eine Stufe niedriger Priorität verweist, eine Entwicklung, die dann letztlich dazu führen kann, daß das Unternehmen als soziale Institution zunehmend in Frage gestellt wird²⁾. Hinweise darauf, daß derartige Befürchtungen nicht unrealistisch sind, lassen sich den bereits erwähnten Umfragedaten entnehmen, die wenigstens für die Vereinigten Staaten ein starkes Absinken des Vertrauens der Bevölkerung in die Wirtschaftsunternehmen anzeigen.

¹⁾ Vgl. z. B. J. Bidlingmaier, Unternehmensziele und Unternehmensstrategien, Wiesbaden 1964, S. 28 f.

²⁾ Cabot Lodge, a. a. O., S. 21.

4.

Ethik in der Wirtschaft: Kann der einzelne noch etwas erreichen?

Nun muß jedoch hervorgehoben werden, daß auch in dieser Periode der einseitigen ökonomischen Orientierung der Unternehmen ethische Gesichtspunkte nicht gänzlich unbeachtet blieben. Unternehmen stellen letztlich als soziale Gebilde die Gemeinschaft einer Vielzahl von Menschen dar, deren persönliche oder gruppenspezifische Ziele die Gesamtzielsetzung der Organisation mitbeeinflussen. Dies wird schon dadurch deutlich, daß organisationssoziologische und -psychologische Untersuchungen immer wieder die Existenz von Subzielen einzelner Einheiten hervorheben, die oft nur in loserem Zusammenhang zu den Gesamtzielen der Organisation stehen. Ethische Aspekte des Unternehmenshandelns konnten und wurden daher auch in dieser Periode der sehr einseitigen Orientierung auf oft recht kurzfristig formulierte ökonomische Ziele auf derartigen »informellen« Wegen, d. h. durch Abweichung der einzelnen Einheiten von den Gesamtzielen des Unternehmens, in Entscheidungen eingebracht. Allein die Streckung des Zeithorizontes der Gewinnerwartungen erlaubte hier die Rechtfertigung von Maßnahmen oder Teilmaßnahmen, die im größeren Umfang andere gesellschaftliche Ziele und damit letztlich bestimmte ethische Aspekte berücksichtigen. Welchen Einfluß diese Möglichkeiten der Abweichung von oft kurzfristig formulierten ökonomischen Zielen auf das Gesamtverhalten von Unternehmen hatte, bleibt zu prüfen. Gleichzeitig waren aber auch in dieser Zeit Bemühungen zu finden, die, im wesentlichen aus der Wirtschaftspraxis heraus, versuchten, ethische Aspekte in die Entscheidungspro-

zesse und Verhaltensweisen von Unternehmen einzubringen. Bekanntes Beispiel ist der Aufruf des wirtschaftsethischen Beirates, der von Luther Hodges, dem Handelsminister der Vereinigten Staaten in der Regierung Kennedy, im Jahre 1962 eingesetzt wurde¹⁾. Hier wurden Appelle an die Unternehmer formuliert, in ihren Einzelentscheidungen ethische Grundsätze zu berücksichtigen, ethische Grundsätze jedoch, die sich im wesentlichen auf die Einhaltung von Gesetzen, auf den Beziehungsbereich: Kunden und Lieferanten, Probleme der Wirtschaftskriminalität, die versteckt unter dem Stichwort »Einladungen, Geschenke, Spesen« abgehandelt werden, sowie eine sehr vage und wenig operational definierte Vorstellung von der sozialen Verantwortung bezogen. Insgesamt gehen diese ebenso wie ähnliche Vorschläge jedoch über einfache Fragen eines fairen Geschäftsverhaltens, wie es zu regulieren letztlich auch das Bemühen von Kartell- und Antitrust-Behörden ist, sowie über Grundfragen der Vermeidung eines Verhaltens, das von der Mehrzahl der Bürger, aber auch von der Gesetzgebung als wirtschaftskriminelle Handlungen angesehen wird, nicht hinaus.

¹⁾ L. H. Hodges, a. a. O., S. 193 ff.

5. Ein neues Konzept der Wirtschaftsethik: das Unternehmen als Adressat

Die Möglichkeiten, ethische Aspekte in Unternehmenshandeln durch den Appell an das Gewissen des einzelnen einzubringen, können jedoch letztlich in einem System, in dem Indikatoren eines Zielbereiches selbst zu Zielen wurden und das gesamte Führungs-, Informations- und Kontrollsystem sich an diesen Zielen orientiert, nicht mehr als höchstens marginale Einflüsse auf die Unternehmensentscheidungen haben. Die Fülle von Beispielen, die Hodges in seinem Buch »Geschäft und Moral« vorbringt, machen dies ebenso eindrucksvoll deutlich wie die bereits erwähnte umfassende Untersuchung von Robert Heilbrunner, »Im Namen des Profits oder Fahrlässigkeit als Unternehmensprinzip«¹⁾. Sämtliche von ihm untersuchten Fälle zeigen, daß der einzelne, wenn er versucht, im Rahmen einer Großorganisation dort einzugreifen, wo er an Handlungen teilnimmt, die seinen ethischen Grundsätzen nicht entsprechen oder die sogar weit über die Grenze des legal Erlaubten hinausgehen, sehr schnell scheitern muß. Der einzelne ist einfach überfordert, wenn der zentrale Eingriffspunkt – wie es Clarence Randall noch 1967 forderte – die persönliche Sensibilisierung des Individuums im Hinblick auf ethische Forderungen ist: Der Druck, der von den oft sehr kurzfristig definierten Zielen des Unternehmens ausgeht, macht es vor allem Mitarbeitern auf den unteren Stufen der Unternehmenshierarchie fast unmöglich, ethische Standards in ihre Entscheidungen mit einzubeziehen, da ein derartiges Verhalten nicht bewußt

¹⁾ R. L. Heilbrunner, a. a. O.

von der Unternehmensleitung als Element der Unternehmenspolitik gefordert und honoriert wird. Aber selbst dann kann der einzelne in den Großunternehmen der Wirtschaft meist nur einen so kleinen Teil eines Entscheidungsprozesses beeinflussen, daß nach vielen vergeblichen Ansätzen sehr schnell die von Heilbronner dargestellte Einstellung eingenommen wird: »Letztlich zeichnen wir ja nur einige Kurven. Für alles Weitere, was danach passiert, sind wir nicht verantwortlich«¹⁾. Hier werden ganz deutlich die Grenzen der Wirksamkeit von Appellen an Individuen deutlich: Der einzelne kann in den für die heutige Zeit typischen Großunternehmen nur dann nach diesen Anforderungen handeln, wenn Verhaltensregeln existieren, die sowohl als Maßstab für die Unternehmensleitung gelten als auch auf jeder unteren Ebene angewandt werden. Gleichzeitig ist es erforderlich, daß die Unternehmensleitung auch entsprechende Anreize setzt, ethisches Verhalten zu berücksichtigen. In gleicher Weise erweist es sich als erforderlich, da eine allgemeine Ethik für wirtschaftliche Entscheidungen, wie Hodges in seiner Fallsammlung zeigt, nur sehr schwer definiert werden kann, vielmehr bei der Diffusität der Entscheidungen in Unternehmen, die oft starke Grenzbereiche betreffen, verschiedenste Werthaltungen betroffen sind, Hilfen bei der Interpretation ethischer Grundsätze und Standards zu geben. Und nur so wird erreicht, daß der einzelne die von außen an ihn immer wieder herangetragenen Forderungen an ein ethisches Verhalten innerhalb der Wirtschaftsunternehmen befolgen kann. Und nur so kann letztlich auch sichergestellt werden, daß ethische Standards bei Unternehmensentscheidungen eingehalten werden, selbst wenn der einzelne nicht bereit oder in der Lage sein sollte, aus eigenem Antrieb derartigen Vorschlägen zu folgen.

Ethik ist damit in den heutigen Großunternehmen – wollen

¹⁾ Ebd., S. 18.

sie die gesellschaftliche Herausforderung annehmen – immer weniger eine Frage des Appelles an den einzelnen als ein Problem des Ausrichtens der Gesamtorganisation, ihrer Ziele, ihres Informations- und Führungsinstrumentariums auf diese Aspekte hin. Der Adressat ethischer Forderungen an die Wirtschaft ist daher zunehmend nicht mehr der einzelne, sondern das Unternehmen. Ethik wird so zu einem organisatorischen Problem.

Die Frage bleibt jedoch: Warum sollten sich die Unternehmen dieser Entwicklung gegenüber aufgeschlossen zeigen und auf der Basis der sich herausbildenden neuen Wirtschaftsethik Ziele und Aufgaben annehmen, die weit über ihre bisherige Rolle als ökonomischer Institution, im wesentlichen mit der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen sowie der Schaffung von Einkommen befaßt, hinausgehen? Übernehmen Unternehmen hier nicht vielleicht Aufgaben, denen sie nicht gewachsen sind? Führt nicht ein zu weit gehendes Bemühen der Unternehmen, sich im Sinne der neuen Forderungen als guter »corporate citizen« zu zeigen¹⁾, zu einer Erosion der ökonomischen Basis und Stärke? Besteht nicht die Gefahr, daß der Wirtschaftssektor, vor allem die Groß- und Größtunternehmen, im Zuge der Übernahme dieser Forderungen nach neuen und weiteren Entscheidungskriterien letztlich noch zusätzliche Macht erwirbt, die noch weniger kontrollierbar als ökonomische Macht und damit gesellschaftlich unerwünscht ist?

Ohne auf die Gesamtheit der Argumente einzugehen, die für oder gegen eine Übernahme solcher zusätzlicher gesellschaftlicher Aufgaben durch die Unternehmen sprechen – wie sie an anderer Stelle bereits ausführlich diskutiert wurden²⁾ – läßt sich doch zusammenfassend folgendes anführen:

¹⁾ The Conference Board, Business Leadership in Social Change, New York 1971, S. 5.

²⁾ M. Dierkes, Die Sozialbilanz – Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, Frankfurt/New York 1974, S. 27 ff.

- Die anstehenden Aufgaben im Hinblick auf die Reduzierung der »Wachstumskosten« der industriellen Gesellschaft, wie sie beispielsweise die Verschmutzung der physischen Umwelt, die physischen und psychischen Belastungen der Arbeitswelt oder der Übergang von einem stark quantitativ orientierten zu einem mehr qualitativen Wachstum darstellen, müssen gelöst werden. Die Erwartungen richten sich im Augenblick an die Wirtschaftsunternehmen, die, bedingt durch ihre auf eng definierten ökonomischen Erfolg ausgerichteten Entscheidungen, als Hauptverursacher dieser Probleme angesehen werden. Diesen Erwartungen müssen die Unternehmen Rechnung tragen, um stabile und ausgeglichene Beziehungen zu ihrer sozio-politischen Umwelt zu erhalten¹⁾.
- Eine Übernahme der gesellschaftlichen Aufgaben durch die Unternehmen würde bedeuten, daß dezentrale Entscheidungsstrukturen mit ihren Vorteilen, vor allem der Betroffenen- und Problemnähe, weiterhin erhalten bleiben. Die Alternative wäre eine weitgehend zentrale Lenkung des Wirtschaftssystems, die angesichts der Komplexität der Probleme, der zunehmenden »Entfremdung« zentralisierter Entscheidungsgremien von den Betroffenen sowie den zu erwartenden Zeitverzögerungen in der Durchsetzung geplanter Maßnahmen letztlich ineffizienter sein dürfte.

Die sich langsam herausbildende neue Wirtschaftsethik mit ihren Forderungen nach der Berücksichtigung eines breiten Spektrums von Zielen in den Unternehmensentscheidungen bietet daher – wird sie weiterhin in zunehmendem Umfang akzeptiert und von den Unternehmen umgesetzt – wenigstens die Möglichkeit, die Vorteile und Schwächen ei-

¹⁾ G. A. Steiner, a. a. O., S. 4.

nes solchen Systems in der wirtschaftlichen Realität zu testen, bevor die sich ebenfalls anbietenden Optionen gewählt werden, die – akzeptiert man Problem- und Betroffenenähe, geringe zentrale Kontrolle und Systemeffizienz als sinnvolle Werte und Entscheidungskriterien – als weniger vorteilhaft angesehen werden müssen.

Die Unternehmen, die diese Veränderungen in ihrer gesellschaftlichen und politischen Umwelt der letzten Jahre erkannt haben und in einer zunehmend größer werdenden Zahl bereit sind, sich auf den hierdurch gegebenen breiteren Ziel- und Aufgabenkatalog einzustellen, stehen daher heute vor zwei zentralen Fragen:

- Welches sind die Werte, die, basierend auf einer veränderten Vorstellung von der Ethik des Wirtschaftsprozesses, einer weitergefaßten gesamtgesellschaftlichen Zielsetzung des Unternehmens zugrunde gelegt werden sollen? Und:
- Wie können derartige Ziele in das System einer Planung, Berichterstattung, Kontrolle und Leistungsbewertung, kurz: in das Managementsystem integriert werden, um sicherzustellen, daß sie in gleicher Weise Beachtung erfahren wie die ökonomischen Ziele und ebenso effizient – falls erforderlich – auch losgelöst von der Motivation des einzelnen Mitarbeiters, verfolgt werden?

Die erste Frage zielt im wesentlichen auf die inhaltliche Dimension einer neuen Wirtschaftsethik ab, die zu diskutieren nicht Aufgabe dieses Beitrages ist. Sie muß jedoch insoweit angesprochen werden, als sie Konsequenzen für die organisatorischen Aspekte, d. h. die Integration der von diesen Grundsätzen abgeleiteten Ziele in das Management der Unternehmen hat, die zu entwickeln das primäre Anliegen dieser Ausführungen ist.

Hierbei wird davon ausgegangen, daß die sich langsam herausbildenden Grundzüge einer neuen Wirtschaftsethik in einer im Hinblick auf Grundwerte weiterhin pluralistisch

organisierten Gesellschaft sich nicht als ein System wohlgeordneter und für lange Zeiten festgeschriebener Normensetzungen darstellen lassen. Diese neuen wirtschaftsethischen Grundlinien dürften vielmehr in sich oft inkonsistent und im Zeitablauf variabel sein. Wenn dies jedoch der Fall ist, muß sich eine derartige Wirtschaftsethik insbesondere durch das ständige Bemühen auszeichnen, zugrunde gelegte Annahmen aus dem breiteren gesellschaftlichen Kontext heraus rechtfertigen zu können und sie da, wo ein breiteres Einverständnis über sie nicht mehr hergestellt werden kann, zu modifizieren.

Eine solche stark pragmatistisch orientierte Wirtschaftsethik wird jedoch nicht, wie vielleicht vermutet wird, relativistisch sein müssen: Viele Grundannahmen dürften sich vielmehr auf der Basis vernünftigen Argumentierens und in Rückbeziehung auf von einem Großteil der Bevölkerung geteilter Werte relativ leicht und auch dauerhaft begründen lassen¹⁾.

Die Unternehmen müssen somit bei der konkreten Umsetzung der neuen wirtschaftsethischen Forderungen – akzeptiert man diese Grundannahmen – davon ausgehen, daß

- die inhaltliche Ausfüllung des sich langsam herausbildenden wirtschaftsethischen Konzeptes vorläufig noch recht vage ist,
- sich im Zeitablauf ändert, und daher
- zunächst nur auf einem recht hohen Abstraktionsgrad Aussagen erlaubt, die als konstant für verhältnismäßig lange Perioden angesehen werden können.

Dies bedeutet, daß die Unternehmen zunächst auf der Basis relativ hoher Abstraktion ihre Ziele und Aufgaben definieren und gleichzeitig organisatorische Vorkehrungen dafür schaffen müssen, daß die abstrakt formulierten Ziele für kürzere Perioden spezifiziert und damit den konkreten Erfordernissen angepaßt werden.

¹⁾ D. Braybrooke, *Values and Managers – Private Production of Public Goods*, in: K. Baier and N. Rescher (Hrsg.), *Values and the Future*, New York 1971, S. 368 ff.

6. Unternehmensziele und Führungs- richtlinien – der Versuch einer Antwort

Ein wesentlicher erster Schritt im Hinblick auf die organisatorische Umsetzung der neuen wirtschaftsethischen Forderungen ist die Auseinandersetzung des einzelnen Unternehmens und seiner wesentlichen Bezugsgruppen mit den speziellen Inhalten dieser Forderungen. Ziel dieser Auseinandersetzung sollte die Standortbestimmung des Unternehmens sein, d. h. es sollten solche Bereiche des gesamten Forderungsspektrums definiert werden, die für das Unternehmen besonders bedeutsam sind und mit denen es sich auf längere Sicht als Zielgrößen identifizieren will.

Die Bedeutung der Definition solcher breit angelegter Zielkataloge als erstem Schritt zu der von allen Seiten geforderten Integration von Gewinnoptimierung und anderen gesellschaftlichen Zielen im Managementsystem ist mittlerweile von einer Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland erkannt worden: In der Bundesrepublik schätzt man die Zahl der Großunternehmen, die schriftlich fixierte unternehmenspolitische Grundsätze und Führungsrichtlinien entwickelt haben, auf über 200¹⁾. Tab. 1 gibt als Beispiel die vollständige Beschreibung der Ziele der Deutschen Shell AG wieder.

In Tab. 2 sind synoptisch und schlagwortartig die unternehmenspolitischen Grundsätze einiger ausgewählter anderer Großunternehmen gegenübergestellt. Vergleicht man diese mit den von unterschiedlichen Institutionen in neuester Zeit

¹⁾ Manager Magazin: Enquete über das soziale Engagement der deutschen Industrie (Sonderdruck), Hamburg 1976.

aufgestellten Verhaltenskodizes für Unternehmen¹⁾, den Forderungen verschiedenster gesellschaftlicher Gruppen nach einer Umorientierung der Ziele der Unternehmenspolitik²⁾ sowie den in jüngster Zeit von den deutschen Gewerkschaften vorgeschlagenen Aufgabenfeldern für eine gesellschaftsbezogene Unternehmensberichterstattung³⁾, so ist zunächst die große inhaltliche Übereinstimmung überraschend. Die Unternehmen, die bereits derartige Zielkataloge erstellt haben, haben somit die wesentlichen Aspekte der an sie gerichteten Forderungen erkannt und weitgehend in die Formulierung einer erweiterten Unternehmenszielsetzung aufgenommen. Auf der anderen Seite fällt jedoch der Abstraktionsgrad und oft sogar »Leerformel«-Charakter der hier gewählten Formulierungen auf. Unternehmenszielkataloge und Führungsrichtlinien – so wie sie bislang erstellt wurden – sind daher noch keineswegs als operationale, d. h. in die Praxis umsetzbare Präzisierung der neuen wirtschaftsethischen Forderungen anzusehen. Sie stellen vielmehr zunächst einmal nichts anderes als die Absichtserklärung des Unternehmens seinen verschiedenen Bezugsgruppen und seiner allgemeinen Umwelt gegenüber dar, Belange der Mitarbeiter, des Umwelt- und Verbraucherschutzes wie auch die Interessen der sozialen und kulturellen Umwelt in seinen Entscheidungen und Handlungen zu berücksichtigen. Über

¹⁾ M. Dierkes, Gewinnoptimierung und gesellschaftliche Verantwortung – Zur Rolle des Unternehmens in der entwickelten Marktwirtschaft, in: Kirche/Wirtschaft, hrsg. vom gleichnamigen Studienkreis, Gelsenkirchen 1975, S. 68 ff.

²⁾ M. Dierkes, et al., Social Pressure and Business Action, in: Dierkes and R. A. Bauer, Corporate Social Accounting, New York 1973, S. 61 ff.

³⁾ WSI-Mitteilungen, Mitteilungen des wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Instituts des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Heft 1, 1977:
 – M. Kittner / K. Mehrens, Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung, S. 20–33,
 – H.-D. Küller, Sozialbilanzen – neues Instrument unternehmerischer Abwehrstrategien, S. 33–40,
 – o. V., DGB-Bundesvorstand zu Sozialbilanzen, S. 55/56.

Tabelle 1:
Unternehmenspolitische Ziele –
das Beispiel Deutsche Shell AG

Die Ziele der Shell-Unternehmenspolitik

Jedes Wirtschaftsunternehmen in der Marktwirtschaft muß für das eingesetzte Kapital, das weitgehend risikoreich angelegt ist, eine angemessene Rendite erzielen.

Andererseits sind wir uns unserer Verantwortung in einer sozialen Marktwirtschaft bewußt und sehen neben der rein wirtschaftlichen Betätigung das Unternehmen auch als Teil der Gesellschaft, als Arbeitgeber für unsere Mitarbeiter, als Teil des Gesamten. Schon 1974 hatten wir in unseren Führungsgrundsätzen folgende fünf gleichwertige, wenn auch nicht immer gleichgerichtete Ziele des Unternehmens festgelegt:

- Marktgerechte Versorgung der Verbraucher
- Entwicklung neuer Anwendungsverfahren und Produkte
- Erwirtschaftung einer angemessenen Rendite
- Berücksichtigung der Interessen unserer Mitarbeiter
- Beachtung der Belange des Gemeinwohls

Diese Zielsetzung hat uns veranlaßt, den Geschäftsbericht, der im wesentlichen ein Bericht für Aktionäre war, so zu erweitern, daß er vollständige Rechenschaft über die Erreichung aller fünf genannten Unternehmensziele bietet.

Vier der fünf Ziele haben eine mehr oder weniger starke soziale Note. Sie befassen sich in weiten Abschnitten

mit dem, was andere Unternehmen als »Sozialbilanz« veröffentlichen. Auch wir hatten im Vorjahr bereits unseren Sozialbericht wesentlich erweitert und über unsere Beziehungen zu den Mitarbeitern und der Umwelt ausführlich berichtet und teilweise mit Zahlenmaterial belegt.

In diesem Jahr haben wir nun auf einen eigenen Abschnitt »Sozialbericht« verzichtet. Vielmehr werden wir bei den entsprechenden Abschnitten unsere Ziele beschreiben und den geleisteten Aufwand soweit wie möglich quantifizieren. Wir sehen gegenwärtig kaum Möglichkeiten, den sozialen Nutzen zu messen. Dennoch wollen wir uns der Gepflogenheit anpassen und diese Berichterstattung im Rahmen des Geschäftsberichtes als »Sozialbilanz« bezeichnen. Somit wird unser Sozialbericht alter Prägung, wie auch die Berichterstattung über zentrale gesellschaftliche Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit zum integrierten Teil des Geschäftsberichtes, so wie unsere soziale Verpflichtung Teil unseres unternehmerischen Auftrages ist.

Aus: Deutsche Shell AG, Geschäftsbericht/Sozialbilanz 1975, S. 10.

das, was konkret getan wird, oder darüber, ob letztlich überhaupt etwas getan wird, sagen diese Grundsätze und Richtlinien nichts aus. Dennoch erfüllen sie gerade in dieser Generalität und Vagheit der Aussage eine wichtige Funktion, die ähnlich der des Grundgesetzes im übergeordneten, gesamtgesellschaftlichen Bereich ist: Sie halten solche Werte, die die Unternehmensentscheidungen für längere Sicht bestimmen sollen, fest; sie bedienen sich dabei einer Sprache, die einer

Unternehmenspolitische Grundsätze – Synopsis

	Bayer AG	Bertelsmann	Ciba Geigy	Dow Chemical Europe	IBM	Opel	Sandoz
I. Verhalten in bezug auf das Unternehmen	Sicherung der Ertragskraft des Unternehmens		Kurz- und langfristige Sicherung der Ertragskraft	Handeln nach dem Profitmotiv zur Festigung der Unternehmensstellung		Gewinnoptimale Leistungserstellung	
			Erschließung neuer Tätigkeitsbereiche zwecks Wachstum und Risikoverteilung		Ausnutzung aller Wachstumschancen		Streben nach branchenkonformer Rentabilität und Wachstumsrate
			Streben nach weltweiter Tätigkeit				
	Klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung durch Stellenbeschreibung	Sicherung der Ertragskraft des Unternehmens durch qualifizierte Unternehmensführung und flexible Unternehmensverfassung	Schaffung klarer Aufgaben und Kompetenzen zur flexiblen Anpassung an wechselnde Ansprüche	Steigerung der Produktivität und Produktqualität durch effiziente Organisation und Innovation			Schaffung klarer Aufgaben und Kompetenzverteilung und ständige Anpassung an neue Umstände
	Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen und technischem Fortschritt				Planung für die Zukunft und Offenheit für neue Ideen	Planung für die Zukunft und Entwicklung neuer Produkte und Verfahren	

Unternehmenspolitische Grundsätze - Synopsis

	Bayer AG	Bertelsmann	Ciba Geigy	Dow Chemical Europe	IBM	Opel	Sandoz
II. Verhalten gegenüber Aktionären und Gläubigern	Erwirtschaftung eines angemessenen Ertrags		Selbständiges Handeln der Konzerngesellschaften im Rahmen der Gesamtzielsetzungen und -richtlinien des Unternehmens Langfristige kollektive Entscheidungsfindung, kurzfristige Einzelentscheidungen Ständige Revision der unternehmenspolitischen Grundsätze	Sicherstellung eines angemessenen Gewinns und Gewinnstabilität, tendenziell steigender Dividenden und günstiger Bezugsrechte	Erwirtschaftung einer angemessenen Rendite des eingesetzten Kapitals	Erweiterung des beruflichen Wissens seitens der Manager	Erfüllung der Führungsaufgaben nach den Grundsätzen der Führung durch Ziele, der partizipativen Führung und des Management by exception

Unternehmenspolitische Grundsätze – Synopsis

	Bayer AG	Bertelsmann	Ciba Geigy	Dow Chemical Europe	IBM	Opel	Sandoz
III. Verhalten gegenüber den Mit- arbeitern	Vertrauensvolle Zusammenarbeit durch kooperativen, die Mitarbeiter motivierenden Führungsstil bei Delegation von Verantwortung	Kooperativer Führungsstil bei weitgehender Delegation von Verantwortung	Information über die Tätigkeit des Unternehmens Sicherung der Selbstständigkeit durch Stützung auf eigene Mittel	Regelmäßige Information der Aktionäre Sicherung der finanziellen Position des Unternehmens (durch ein Eigenkapital- Fremdkapitalverhältnis von 6:4) Sicherung der Liquidität durch Haltung von 10 % des Umsatzes in flüssigen Mitteln	Schaffung eines günstigen, die Mitarbeiter motivierenden Arbeitsklimas	Schaffung eines guten, die Mitarbeiter motivierenden Arbeitsklimas	Inner- und außerbetriebliche Kooperation mit Arbeitnehmern unter Gewährung von Mitspracherechten Faire Behandlung der Mitarbeiter

Unternehmenspolitische Grundsätze - Synopsis

	Bayer AG	Bertelsmann	Ciba Geigy	Dow Chemical Europe	IBM	Opel	Sandoz
Entlohnung nach Leistung	Entlohnung nach Leistung	Gerechte materielle Vergütung	Entlohnung nach Funktion, Leistung und Erfahrung		Bezahlung nach der Leistung		Entlohnung nach Anforderung und Leistung
Übernahme sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, u.a. in Form betrieblicher Sozialleistungen	Gewährung sozialer Sicherheit und humaner Arbeitsbedingungen durch betriebliche Vereinbarungen	Anerkennung der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern		Gewährung sozialer Sicherheit			Gewährung fortschrittlicher Sozialleistungen
Weiterentwicklung der Fähigkeiten und optimaler Einsatz des Leistungsvermögens der Mitarbeiter	Förderung der beruflichen Weiterbildung der Mitarbeiter	Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter			Weiterentwicklung der Anlagen und optimaler Einsatz der Fähigkeiten der Mitarbeiter		Förderung der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter
Beförderung nach der Leistung	Förderung des beruflichen Aufstiegs unter Wahrung des Grundsatzes der Chancengleichheit	Wahrung von Chancengleichheit für alle		Schaffung von Aufstiegschancen für fähige Arbeitskräfte unabhängig von Rasse, Nationalität und Geschlecht	Beförderung nach der Leistung	Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten durch die Bereitstellung qualifizierten Führungsnachwuchses	Gewährung von Aufstiegsmöglichkeiten nach Eignung und Leistung
		Internationale Rekrutierung der Führungskräfte		Zurückhaltende, selektive Einstellungspolitik			Besetzung von Kaderstellen aus eigenen Reihen

Unternehmenspolitische Grundsätze - Synopsis

	Bayer AG	Bertelsmann	Ciba Geigy	Dow Chemical Europe	IBM	Opel	Sandoz
IV. Verhalten gegenüber Lieferan- ten und Kunden	Lieferung guter Pro- dukte und Proble- mösungen zu markt- gerechten Preisen			Lieferung qualitativ guter Produkte und Dienstleistungen und ständige Ver- besserung derselben	Vertragsabschluß mit Lieferanten unter Berücksich- tung der Interessen beider Partner Vermeidung un- angemessener Ab- hängigkeit der Lieferanten vom Unternehmen Herstellung mo- dernster Qualitäts- erzeugnisse zu mög- lichst niedrigen Preisen Beratung über den optimalen Einsatz der Erzeugnisse und Dienstleistungen Orientierung am gegenwärtigen und zukünftigen Bedarf des Kunden Gewährung ein- wandfreier Wartung	Vorbildliche Behand- lung der Kunden	Zuverlässige Lie- ferung qualitativ einwandfreier Produkte Information und Beratung über die Anwendung der Produkte

Unternehmenspolitische Grundsätze - Synopsis

	Bayer AG	Bertelsmann	Ciba Geigy	Dow Chemical Europe	IBM	Opel	Sandoz
V. Verhalten gegenüber konkur- rierenden und Ver- bund- unter- nehmen		Bekenntnis zu einer auf Leistung, Wett- bewerb und pri- vatem Eigentum basierenden Wirt- schaftsordnung		Stützung auf freien Wettbewerb	Unterstützung fairen Wettbewerbs		
V. Verhalten gegenüber Nachbarn und Ge- sellschaft	Entwicklung umwelt- freundlicher Pro- dukte und Einfüh- rung neuer Verfahr- en für die Reiner- haltung der Umwelt	Freiwillige Über- nahme überdurch- schnittlicher sozialer Verpflichtungen	Information der Öffentlichkeit über die Tätigkeit des Unternehmens	Größtmögliche Zu- sammenarbeit mit der einheimischen Bevölkerung	Beitrag zur Verbes- serung der Lebens- bedingungen in Niederlassungs- orten und Verbes- serung der Qualität der Gesellschaft insgesamt	Teilnahme am so- zialen und kulturellen Leben des Gemein- wesens	Kooperation mit fremden Gesell- schaften Streben nach 100 %iger Beteili- gung an Tochter- gesellschaften Regelmäßige In- formation und Pflege der wechsel- seitigen Beziehungen mit der Öffent- lichkeit

Unternehmenspolitische Grundsätze - Synopsis

	Bayer AG	Bertelsmann	Ciba Geigy	Dow Chemical Europe	IBM	Opel	Sandoz
VII. Verhalten gegenüber dem Staat			b) aktiven Beitrag dazu - auch ohne behördliche Auflagen - c) Herstellung umweltfreundlicher Produkte	b) Errichtung von Ausschüssen für Umweltprobleme c) Werksanlagen mit minimalen Abfallprodukten d) Verminderung der Kosten des Umweltschutzes			
			Bemühen um gute Zusammenarbeit mit Behörden und anderen öffentlichen Instanzen sowie verantwortungsbewusstes Verhalten in der Gemeinschaft	Bemühen um staatsbürgerliches, demokratisches Verhalten und loyale Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Institutionen Volle Einhaltung öffentlicher Verpflichtungen wie Steuerzahlungen etc. Einpassung der Unternehmensaktivitäten in die jeweilige Gesellschaft		Übernahme staatsbürgerlicher Verantwortung	
			Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse der Entwicklungsländer und größere Risikobereitschaft in bezug auf diese Unterstützung der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung anderer Länder durch weitweite Ausdehnung des Unternehmens				

breiten Interpretation zugänglich ist. Damit kommen sie den oben erwähnten Forderungen nach Kontinuität und Langfristigkeit bei der Formulierung wirtschaftsethischer Leitlinien für Unternehmen entgegen und berücksichtigen gleichzeitig die Notwendigkeit, noch zu bestimmende konkrete Aufgaben in einen relativ breiten Handlungsrahmen einbinden zu können. Insofern sind sie in der Regel auch mehr als reine Public-Relations-Aussagen traditioneller Prägung, wie oft unterstellt wird. Sie stellen vielmehr den ersten sinnvollen Schritt in Richtung auf die konkrete Umsetzung gesellschaftsethischer Forderungen in die Unternehmenspolitik und -praxis dar.

Diese Bedeutung, die den Unternehmenszielkatalogen und führungsrichtlinien auch heute schon beigemessen werden muß, wird auch noch dadurch unterstrichen, daß sie in fast allen Unternehmen auf der Basis einer oft mehrjährigen, intensiven Diskussion erstellt worden sind. Sie haben damit zumindest im Hinblick auf die Bezugsgruppe »Mitarbeiter« Erwartungen geweckt, die in der Zukunft nicht durch verbale Deklarationen ohne Handlungskonsequenzen befriedigt werden können und die sich auch auf andere Bezugsgruppen des Unternehmens übertragen haben.

Trotz dieser Bedeutung, die den Zielkatalogen und Führungsrichtlinien bei der Umsetzung wirtschaftsethischer Forderungen in die Unternehmenspolitik zukommt, weisen sie doch eine wesentliche Schwäche auf, die die Notwendigkeit weitergehender Entwicklungen deutlich macht: Die in den Kodizes und Zielkatalogen niedergeschriebenen Aufgaben und Verantwortungsbereiche einer auf ethische Handlungsmaximen hin orientierten Unternehmenspraxis sind nicht nur vage definiert; es fehlen bislang auch die entsprechenden Durchsetzungsmechanismen. Dies hat zur Folge, daß es schwierig wird, die Einhaltung der hier niedergelegten Ziele zu sichern und intern oder extern zu kontrollieren. Es besteht die Gefahr, daß diese Ziele nicht mangels Intention

und Bereitschaft, sondern mangels entsprechender Durchsetzungsmechanismen zu inhaltslosen Deklarationen werden, besonders dort, wo sie in konkreten Entscheidungssituationen gegen kurzfristige Gewinninteressen des Unternehmens verstoßen. So sehr sie zur Motivation von Unternehmensleitung und Mitarbeitern beitragen, so sehr machen diese Zielkataloge gleichzeitig darauf aufmerksam, daß weitere Elemente einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik entwickelt werden müssen, um von der Ebene der Bewußtseinsbildung und allgemeinen Zielbestimmung auf jene der rationalen Integration dieser wirtschaftsethischen Forderungen in die täglichen Entscheidungsprozesse übertragen werden zu können. Sie erzwingen damit fast automatisch notwendige weitere Schritte: die Umsetzung dieser Ziele und der sie tragenden wirtschaftsethischen Vorstellungen in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens.

7.

Ethik und Organisation: Welches sind die Konzepte?

Eine solche Integration der in den Unternehmenszielkatalogen und -führungsrichtlinien umschriebenen wirtschaftsethischen Forderungen in das Management-System des Unternehmens hat zum Ziel, diese noch recht vage gefaßten Absichtserklärungen gegenüber nicht-ökonomischen, gesellschaftlichen Zielen zu konkretisieren, ihre Erfüllung durch entsprechende Planungen sicherzustellen und über das hier Erreichte intern und extern Rechenschaft abzulegen. Eine in diesem Sinne effiziente Unternehmenspraxis muß gleichzeitig auch eine Integration der konkreten Aufgaben im Hinblick auf die wirtschaftsethischen Dimensionen der Unternehmenszielsetzung in die Leistungsbeurteilung einzelner Unternehmensbereiche sowie der Mitarbeiter anstreben.

Im wesentlichen sind damit auch schon die Bereiche und Funktionen angesprochen, denen eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung der wirtschaftsethischen Forderungen in Unternehmensentscheidungen und -handlungen zukommt:

- Planung
- Informationswesen und Berichterstattung
- Leistungsbeurteilung.

Welche Änderungen oder Ergänzungen dieser Funktionen sind im Hinblick auf die erweiterte Zielsetzung des Unternehmens erforderlich?

Im Bereich der *Unternehmensplanung* geht es im wesentlichen um die Ergänzung der bisherigen wirtschaftlichen und technologischen Vorausschau, um zentrale gesellschaftliche

Trends (Social Forecasting oder Social Intelligence) als Basisinformation für die Konkretisierung der gesellschaftsbezogenen Komponenten in der Zielsetzung des Unternehmens für einzelne Leistungsperioden zu identifizieren. Aufgabe der Social Forecasting oder Social Intelligence-Funktion ist es zunächst, der Unternehmensleitung Informationen über aktuelle und wahrscheinliche gesellschaftliche Trends zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus gestattet sie einen Überblick über die Beziehungen des Unternehmens zu seiner sozialen Umwelt, d. h. sie verdeutlicht, welche Aktivitäten des Unternehmens (Produktionsverfahren, Benutzung der Produkte, Personalpolitik, Standortwahl) in direkter oder indirekter Beziehung zu den einzelnen gesellschaftlichen Forderungen oder Problemen stehen. Diese Vorhersage gesamtgesellschaftlicher Trends wird in dem Ausmaß, in dem sich aufgrund der neuen Wirtschaftsethik das traditionelle Verständnis des Unternehmens als rein ökonomischer Organisation verändert und die einzelnen Wirtschaftseinheiten zunehmend als sozio-politische, also gesellschaftliche Institution angesehen werden, an Bedeutung für die Unternehmensleitung gewinnen.

Die Erfahrungen, die in verschiedenen Unternehmen bislang gemacht wurden, zeigen, daß als Organisationsform, um die Lösung der Aufgabe, begründungsfähige Trendaussagen zu entwickeln, institutionell abzusichern, sich entweder die Ausweitung der Aufgabenbereiche des bisherigen technisch und ökonomisch ausgerichteten Planungsstabes oder die Einrichtung eines speziellen Vorstandsreferats mit eigenem Stab anbietet. Frühere Versuche, die Prognosefunktion im Rahmen der Bereiche »Personell and Industrial Relations« oder »Information and Public Relations« einzugliedern, erwiesen sich als wenig erfolgreich. Dennoch sollte hervorgehoben werden, daß von diesen Gruppen oft die ersten Anstöße zur Analyse gesellschaftlicher Trends ausgegangen waren, die letztlich zu einer Umorientierung der Unternehmen führten.

Aus den Ergebnissen der Analyse der gesellschaftlichen Umwelt werden dann im Rahmen des Konzeptes einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik entweder von der Unternehmensleitung selbst oder von einer speziellen Task Force die Schwerpunkte des *gesellschaftsbezogenen Programms für die nächste Leistungsperiode* bestimmt. Dieses Programm ist sodann in Teilplänen zu präzisieren, wobei zwischen drei verschiedenen Arten der gesellschaftsbezogenen Aktivitäten unterschieden werden muß:

1. Aufgaben, die weitgehend von der Unternehmensleitung zentral wahrgenommen werden müssen, wie z. B. Spenden an karitative oder politische Organisationen oder Mittel für Freijahre von Mitarbeitern, die sich gesellschaftlichen oder politischen Aufgaben widmen wollen.
2. Aufgaben, die in gleicher Weise für alle Unternehmensbereiche gelten, aber dezentral vom Management der einzelnen Bereiche durchgeführt werden. Als Beispiel seien hier Reduktion der Umweltbelastungen in den einzelnen Produktionsstätten, Programme zur Einstellung von Straffälligen, Drogenopfern oder ähnliches genannt.
3. Aufgaben, die nur einzelne Subgruppen oder Funktionsbereiche des Unternehmens betreffen, wie z. B. Erhöhung der Sicherheit oder Lebensdauer von Produkten, »ressourcenbewußtes« Marketing.

Je nach Art dieser Aufgaben müssen verschiedene Planungsstrategien zur Verfolgung dieser gesellschaftsbezogenen Ziele eingeschlagen werden. Für die erstgenannten Ziele wird in der Regel ein einziger Plan aufgestellt, in dem die Ziele und Mittel angegeben sind; die Verantwortung für die Durchführung dieses Planes liegt dann auch direkt bei der Unternehmensleitung bzw. ihr zugeordneten Stäben.

Die Ziele (2) und (3) müssen dagegen in die Einzelpläne der

Funktionsbereiche integriert werden, wobei entweder zusätzliche Aufgaben in den jeweiligen Plan aufgenommen oder die ökonomisch-technischen Pläne entsprechend modifiziert werden müssen. Die Verantwortung für die Durchführung dieser Aufgaben liegt neben der Gesamtverantwortung der Unternehmensleitung bei den Leitern der einzelnen Funktionsbereiche und den ihnen unterstellten Managementgruppen.

Das zweite zentrale Element der Implementierung der in den allgemeinen Zielkatalogen und Führungsrichtlinien niedergelegten breiten wirtschaftsethischen Vorstellungen ist die *Integration der gesellschaftsbezogenen Unternehmensziele in das interne Leistungs- und Beurteilungssystem*.

Die Diskussion um die Umsetzung der allgemeinen gesellschaftsbezogenen Zielsetzungen des Unternehmens in die operative Planung macht deutlich, daß die Mehrzahl der gesellschaftsbezogenen Komponenten der Unternehmenspolitik nur zum geringsten Teil durch die Unternehmensspitze oder entsprechende Stabsfunktionen wahrgenommen werden kann; vielmehr stellen sie – da sie Verhaltensänderungen teilweise bis hin in kleinste Arbeitsgruppen verlangen – primär eine Aufgabe des gesamten Linien-Managements dar. Dies gilt vor allem für solche Programme, die z. B. Änderungen im Führungsstil und der Führungsorganisation als Bestandteil eines Programmes zur Humanisierung der Arbeitswelt beinhalten oder auch Umoorientierungen in der Marketing-Strategie, die im wesentlichen nur durch Änderungen in den Einstellungen und Verhaltensweisen der entsprechenden Mitarbeiter erzielt werden können. Das untere und mittlere Linien-Management wird diese neuen Aufgaben jedoch nur dann übernehmen, wenn die Leistungen, die hier von ihm erwartet werden, auch bei der Beurteilung am Ende der Periode und bei der Personalauswahl für weitere Führungspositionen entsprechend berücksichtigt werden. Besonders deutlich wird die Notwendigkeit der Leistungs-

beurteilung bezüglich gesellschaftlicher Ziele, wenn man sich vor Augen führt, daß viele dieser von der sich herausbildenden Wirtschaftsethik abgeleiteten Ziele des Unternehmens in Konflikt mit kurzfristig-ökonomischen Indikatoren stehen, welche die herkömmliche Basis für die Leistungsbeurteilung bilden. So wird beispielsweise ein Programm zur Integration gesellschaftlicher Randgruppen oder älterer Mitarbeiter auf den starken Widerstand eines Betriebs-, Abteilungs- oder Gruppenleiters stoßen, dessen Leistung an der Produktivität bzw. Produktivitätssteigerung seiner Gruppe gemessen wird und der mit größter Wahrscheinlichkeit annehmen muß, daß sich durch Aufnahme dieser Personen die Produktivität seiner Gruppe zumindest kurzfristig verringert. Gleiches gilt auch für die höheren Stufen des Managements, wenn ein knappes Budget bei gegebenen Handlungsalternativen optimal eingesetzt werden muß: Prioritäten werden solche Strategien erhalten, die es den verantwortlichen Managern mit höchster Wahrscheinlichkeit ermöglichen, diejenigen Leistungsanforderungen, die für ihre Erfolgsbilanz am Ende der Periode ausschlaggebend sind, am besten zu erfüllen.

Die Integration dieser Ziele in die Leistungsbeurteilung der leitenden Mitarbeiter muß daher, soll sie die erforderliche Durchsetzung der gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik gewährleisten, in sehr spezifischer Form erfolgen. Abgeleitet aus der operationalen Planung des Unternehmens müssen dem einzelnen Manager exakte Ziele für die gesellschaftlichen Aspekte seines Handelns in der nächsten Leistungsperiode vorgegeben werden. Er muß darüber informiert werden, welchen Anteil die Erfüllung eines jeden einzelnen Ziels einschließlich der ökonomischen Vorgaben bei der Beurteilung seiner Gesamtleistung hat. Fehlt die Zielvorgabe für den gesellschaftlichen Bereich oder sind keine genauen Gewichtungskoeffizienten für die Leistungsbeurteilung vorgegeben, so ist die Implementation der gesellschafts-

bezogenen Unternehmenspolitik mit starken Widerständen des mittleren und unteren Managements verbunden. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, daß eine derartig exakte Vorgabe dessen, was im Bereich der gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik in der nächsten Leistungsperiode erreicht werden soll sowie der Bedeutung, die den einzelnen Zielen besonders im Vergleich zu den traditionellen ökonomischen Zielen beigemessen wird, immer dann eine der zentralen Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchsetzung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik bildet, wenn eine Mitwirkung der gesamten Managementstruktur erforderlich ist.

Was bezüglich des mittleren und unteren Managements für die interne Leistungsbeurteilung gilt, trifft auch für die Unternehmensleitung in ähnlicher Weise zu. Auch sie wird nur dann bereit sein, gesellschaftliche Aspekte oft zu Lasten der kurzfristigen erwerbswirtschaftlichen Ziele in ihre Überlegungen und Entscheidungen einzubeziehen, wenn dieses Verhalten von den zentralen Bezugsgruppen in der Gesellschaft auch honoriert wird. Hier schließt sich wiederum der Kreis: Nur wenn ein Unternehmensverhalten, das sich an einer neu definierten Wirtschaftsethik ausrichtet, auch letztlich Anerkennung bei den diese Entwicklung mittragenden Bezugsgruppen findet, wird die Implementation einer solchen Unternehmenspolitik langfristig durchsetzbar sein. Für das Gelingen dieses Experiments ist es somit erforderlich, daß auch die wesentlichen Bezugsgruppen des Unternehmens (Arbeitnehmer, Kapitaleigner, Kreditgeber, Wirtschaftspresse, Politiker usw.) die Leistung des Unternehmens in gleicher Weise auf der Basis ökonomischer wie gesellschaftlicher Zielsetzung beurteilen.

Interne wie externe Leistungsbeurteilung unter Einschluß dieser gesellschaftsbezogenen Komponenten der Unternehmenstätigkeit kann jedoch nur dann erfolgen, wenn entsprechende Daten erhoben, berichtet und im Interesse der

Glaubwürdigkeit der externen Information von einer unabhängigen Instanz geprüft und testiert werden. Eine Ausweitung des Informations- und Rechnungswesens sowie die Einrichtung einer »Social Audit-Funktion« im Sinne einer Prüfung und Testierung der externen Berichterstattung für gesellschaftlich relevante Funktionen, wie sie im Konzept der Sozialbilanzen¹⁾ diskutiert werden, sind daher weitere wesentliche Elemente eines solchen Maßnahmenkataloges zur organisierten Durchsetzung unternehmensethischer Forderungen auf der Entscheidungs- und Handlungsebene des Unternehmens.

¹⁾ M. Dierkes, Die Sozialbilanz a. a. O.

8.

Sozialbilanzen – zur Information über wirtschaftsethische Aspekte der Unternehmenspolitik

Überblickt man die gesamte Diskussion um die Entwicklung einer neuen Ethik für die Wirtschaftsunternehmen sowie um Konzepte ihrer Durchsetzung in der täglichen Unternehmenspolitik, so hat sich neben Unternehmenszielkatalogen und -führungsrichtlinien in den vergangenen Jahren die Sozialbilanz als ein weiteres zentrales Konzept erwiesen, diese Bemühungen voranzutreiben; konkrete erste Schritte wurden hier bereits unternommen, Sozialbilanzen sind kein Neuland mehr. Während die Integration von ethischen Aspekten in die Unternehmensplanung sowie die Leistungsbeurteilung von Unternehmensbereichen und Mitarbeitern sich noch stärker in der Diskussions- und Entwicklungsphase befinden, liegt hier schon eine Fülle von Erfahrungen zu Inhalt, Aufbau und organisatorischer Umsetzung vor. Es ist sogar festzustellen, daß nur wenige Ansätze in der grundlegenden Diskussion über die neuen gesellschaftlichen Aufgabenbereiche der Unternehmen in den vergangenen Jahren eine so weitreichende Beachtung und so rapide Entwicklung erfahren haben wie die Konzepte eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems für Unternehmen. In der Einschätzung der Bedeutung dieser neuartigen Instrumente zur Durchsetzung wertorientierter Handlungsstrategien innerhalb der Unternehmen sind sich alle für diesen Prozeß wesentlichen Gruppen einig:

– Einzelunternehmen und Unternehmensverbände¹⁾,

¹⁾ Vgl. u. a. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Arbeitsberichte des Ausschusses für Soziale Betriebsgestaltung, Gesellschaftsbezogene Unternehmensberichterstattung (»Sozialbilanz«), Köln 1975.

- Gewerkschaften¹⁾,
- Staatlich eingesetzte Kommissionen zur Reform des Unternehmens²⁾,
- Die beteiligte Wissenschaft³⁾.

Diese Bedeutung, die einem solchen noch in der Experimentierphase befindlichen Konzept beigemessen wird, dürfte im wesentlichen darauf zurückzuführen sein, daß die Notwendigkeit der Entwicklung einer neuen Wirtschaftsethik⁴⁾ zur Anpassung der marktwirtschaftlichen Ordnung an die veränderten gesellschaftlichen Anforderungen immer deutlicher sichtbar wird.

Ausgangspunkt der unter dem Schlagwort Sozialbilanz diskutierten gesellschaftsbezogenen Berichterstattung von Unternehmen ist die Erkenntnis, daß die klassische Rechnungslegung keine Auskunft darüber gibt und geben kann, was die Unternehmen an Leistungen – Nutzen wie Schäden – über die traditionellen ökonomischen Leistungen hinaus erbringen. Ziel ist es daher, in Ergänzung zu den klassischen, ökonomisch orientierten Berichtswegen möglichst umfassend über das Netz der Verpflichtungen des Unternehmens im Hinblick auf seine physische und soziale Umwelt Bericht zu erstatten und insbesondere deutlich zu machen, in welchem Umfang das Unternehmen jenseits der Erfüllung ökonomischer Aufgaben mit dazu beigetragen hat, gesellschaftliche Ziele zu erreichen; darüber hinaus sollen auch jene Aufgabenbereiche beschrieben werden, die weiterhin der Lösung harren. Sozialbilanzen dienen daher im wesentlichen der internen Steuerung und externen Kommunikation des Unternehmens bei solchen Aufgaben, die sich im Hinblick auf eine sich allmählich konstituierende Wirtschaftsethik

¹⁾ Vgl. die einzelnen Beiträge in WSI-Mitteilungen 1/1977.

²⁾ Vgl. u. a. P. Sudreau, *La réforme de l'entreprise*, Paris 1976.

³⁾ R. A. Bauer and D. Fenn: *The Corporate Social Audit*, New York 1972.

⁴⁾ E. Fromm, a. a. O., S. 18.

stellen – wie die in Tab. 3 wiedergegebenen Erläuterungen zur Sozialbilanz der STEAG für das Geschäftsjahr 1971/72 deutlich machen. Sozialbilanzen sollen es gleichzeitig ermöglichen, daß die Diskussion um Prioritäten bei der Formulierung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik mit einem möglichst breiten Kreis von Kommunikationspartnern sowohl aus den traditionellen (Aktionäre, Mitarbeiter, Lieferanten, Abnehmer) als auch den sich neu herausbildenden Bezugsgruppen des Unternehmens (z. B. Konsumenten, Umweltschutzgruppierungen, allgemeine kritische Öffentlichkeit) geführt werden kann. Ebenso dienen sie zur Berichterstattung über die mit der Erfüllung dieser Aufgaben verbundene Inanspruchnahme finanzieller und sonstiger Ressourcen des Unternehmens und der in diesen Bereichen erzielten Leistungen. Sie sind damit gleichzeitig eine Basis für die externe Rechenschaftslegung des Unternehmens über die Verfolgung gesellschaftlicher Ziele analog zur klassischen Rechnungslegung, die Rechenschaft über die Leistungen des Unternehmens im Hinblick auf die traditionellen ökonomischen Ziele gibt.

Ohne in diesem Zusammenhang auf das gesamte Spektrum der bisherigen Versuche, Konzepte für dieses im Hinblick auf die, den Anforderungen einer sich herausbildenden Wirtschaftsethik entsprechende, sich neu organisierende Unternehmenspolitik zentrale Instrument zu entwickeln, einzugehen¹⁾, kann hier der augenblickliche Stand der Entwicklung wie folgt wiedergegeben werden:

Die Zeiten einer gesellschaftsbezogenen Analyse der Unternehmenstätigkeit »on the back of the envelope«²⁾ sind endgültig vorbei, ebenso die Zeit des einsamen Stabsmanns, der auf der Basis der theoretischen Diskussion kurzfristig

¹⁾ Vgl. hierzu im einzelnen M. Dierkes, Die Sozialbilanz, a. a. O., Seite 61 ff.

²⁾ R. A. Bauer, The State of the Art of Social Auditing, in: M. Dierkes and R. A. Bauer, Corporate Social Accounting, New York 1973, S. 18.

Tabelle 3:

Sozialbilanzen und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens – ein Beispiel für die unternehmensphilosophischen Grundlagen: das Grundkonzept der Sozialbilanz der STEAG für das Geschäftsjahr 1971/72

Als Energieunternehmen haben wir uns zunehmend und vielleicht auch mehr als Unternehmen anderer Branchen mit der Frage »Unternehmen und Gesellschaft« auseinanderzusetzen. Wir werden diesem Problemkreis infolgedessen in nächster Zeit zunehmende Aufmerksamkeit widmen.

Die Definition des Unternehmens erfolgt heute nicht mehr allein als Ort der Gewinnmaximierung oder der Erwirtschaftung einer möglichst hohen Kapitalrendite. Ein Unternehmen muß sich zunehmend auch als sozialer Organismus verstehen.

Abs spricht davon, daß ein Unternehmen Gewinn erwirtschaften und in gleichem Maße Dienstleistungen für die Gesellschaft erbringen muß; für Merkle steht die Leistung des Unternehmens für das Ganze im Mittelpunkt.

Es zeigt sich ein allgemeiner Bewußtseinswandel, der sich allerdings im praktischen Tun des Unternehmers auswirken sollte, wenn der Unternehmer derjenige bleiben will, »der etwas unternimmt«.

Soziale und gesellschaftspolitische Aktivitäten gibt es in fast allen Unternehmen und nicht erst seit heute. Wir glauben jedoch, daß dem Bewußtseinswandel der Gesellschaft nicht nur das tatsächliche Verhalten, sondern auch die Selbstdarstellung der Unternehmen entsprechen muß und haben deshalb den Versuch einer sicher noch sehr unvollständigen »Sozialbilanz« unseres Unternehmens gemacht.

Ansatzpunkte und Behandlungsmöglichkeiten für diese Fragen sind schwierig zu finden, da uns eine Quantifizierung der Vorgänge und Tatbestände nicht geläufig ist und wir als Unternehmer nun einmal Rechenhaftigkeit gewohnt sind.

In seiner Verantwortung der Gesellschaft gegenüber soll ein Unternehmen auch den Zweck erfüllen, den Lebensstandard und die Lebensqualität zu erhalten und zu verbessern. Daß dies unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen muß, ist unzweifelhaft. Wir sehen deshalb keinen Gegensatz zwischen Kapitalbilanz und Sozialbilanz, denn es wäre gerade unter den sozialen Gesichtspunkten unverantwortlich, so zu wirtschaften, daß keine Gewinne erzielt werden. Das Überleben eines Unternehmens im Wettbewerb und die Sicherung der Arbeitsplätze hängen völlig von einer angemessenen Gewinnerzielung ab. Soziale Verantwortung und Unternehmensgewinn bedingen sich gegenseitig.

Aus: M. Dierkes, Die Sozialbilanz, 1974, S. 52.

einen Bericht zusammenstellt. Typisch für die augenblickliche Phase sind vielmehr Arbeiten von Teams, die verschiedene Funktionsbereiche des Unternehmens repräsentieren, meist unter der Federführung des Rechnungs- und Personalwesens. Im Hinblick auf die Vorgehensweise kann man in gleicher Weise feststellen, daß integrierte Konzepte, wie sie beispielsweise von C. Abt und D. Linowes in der ersten Phase der vornehmlich theoretischen Diskussion vorgestellt wurden¹⁾ von der Unternehmenspraxis nicht aufgenommen

¹⁾ Zur Darstellung und Kritik dieser Ansätze vgl. M. Dierkes, Die Sozialbilanz, a. a. O., S. 101 ff.

worden sind. Die Schwierigkeit der Datenerhebung, aber auch die Unmöglichkeit, in absehbarer Zeit einen allgemein akzeptierten gemeinsamen Nenner für Indikatoren der Arbeitszufriedenheit oder der Verbesserung der Umweltqualität u. ä. zu finden, was allein eine derartig integrierte Darstellung erlauben würde, haben diese Ansätze vorläufig einmal auf die Ebene des langfristig Wünschbaren, aber kurz- und mittelfristig nicht Erreichbaren gehoben. Im wesentlichen folgt die Unternehmenspraxis heute in ihren Experimenten drei verschiedenen Konzepten:

- dem Ansatz einer erweiterten gesellschaftlichen Nutzenrechnung,
- der Erweiterung des Sozialberichtes vornehmlich im Hinblick auf eine Wertschöpfungsrechnung, sowie in neuester Zeit
- der Rechenschaftslegung über genau spezifizierte Unternehmensziele (goal accounting).

Zu der ersten Gruppe müssen vor allem die für den deutschen Raum schon »klassischen« Sozialbilanzen der STEAG (s. Tab. 4) und der Saarbergwerke AG gezählt werden, die im wesentlichen versuchen, betriebliche Aufwendungen bestimmten gesellschaftlichen Nutzen zuzurechnen. Eine erweiterte und vertiefte Version dieses Ansatzes haben das Weingut Pieroth in seinem Geschäftsbericht 1975 und die BASF in ihrer Veröffentlichung »Menschen – Arbeit – Geschäft '75 – Sozialbilanz« vorgestellt. Auch hier konnten jedoch die schon bei der STEAG deutlich gewordenen grundlegenden Schwächen dieses Konzeptes¹⁾ nicht beseitigt werden. Neben der Pionierfunktion sind die besonderen Verdienste dieser Ansätze vor allem darin zu sehen, daß sie zum ersten Mal versuchten, auch über solche gesellschaftliche Nutzen zu berichten, die einer Darstellung nur schwer zugänglich sind, weil es beim heutigen Stand des Wissens als

¹⁾ Vgl. M. Dierkes, Die Sozialbilanz, a. o. O., S. 78 ff.

Tabelle 4:
 Rudimentäre Ansätze zu einer gesellschaftlichen
 Nutzenrechnung: die Sozialbilanz der STEAG

Sozialbilanz 1972/73

Überblick

Leistungen	Aufwand der STEAG				Nutzen für die Gesellschaft
	72/73 MioDM	71/72 MioDM	Veränderung MioDM %		in Stichworten
A. Inneres Beziehungsfeld					
- Leistungen für Belegschaft	49,37	52,80	-3,43	- 6,5	Einkommenssteigerung
- Zuführung zur freien Rücklage	9,50	8,11	1,39	17,1	Sicherung der Arbeitsplätze durch Wachstum und Substanzerhaltung
	58,87	60,91	-2,04	- 3,3	
B. Äußeres Beziehungsfeld					
Leistungen für - Forschung und Entwicklung	9,20	8,25	0,95	11,5	Sicherung der Energieversorgung und Verringerung der Umweltbelastung
- Maßnahmen des Umweltschutzes bei bestehenden Anlagen	11,02	10,34	0,68	6,6	Verringerung von Immissionen
- Beziehungen zur Öffentlichkeit	17,24	16,81	0,43	2,6	Förderung gemeinnütziger Zwecke
	37,46	35,40	2,06	5,8	
C. Summe der Leistungen					
Inneres und Äußeres Beziehungsfeld	96,33	96,31	0,02	0,02	Diesen Leistungen steht eine an die Aktionäre ausgeschüttete Dividende von unverändert 10 Mio DM (10 %) gegenüber. Der Strompreis blieb mit einer Steigerung von 6,6 % in 12 Jahren praktisch konstant.

Inneres Beziehungsfeld

Leistungen	Aufwand der STEAG				Nutzen für die Gesellschaft
	72/73 MioDM	71/72 MioDM	Veränderung MioDM %		in Stichworten
A. Inneres Beziehungsfeld					
1. Belegschaft					
1. Lohn- und Gehaltssteigerung gegenüber Vorjahr (bereinigt um Personalveränderung)					Gesamtsteigerung um 9,74 Mio DM (8,65%). Die Steigerungsrate lag um 50,4% unter der des Vorjahres
- 7,4% Tarifsteigerung	6,84	7,50	- 0,66	- 8,8	
- Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung ab 1. 1. 1973	2,34	-	2,34	-	Die Arbeitszeit wurde um 2 Wochenstunden oder 5% verkürzt
- Umstellung auf Einheitstarif	-	6,60	- 6,60	-	
- Sonstige Steigerung (Tarifl. Stufensteigerung, Höhergruppierung u. a.)	0,56	8,40	- 8,40	-93,3	
2. Steigerung der gesetzl. und tarifl. Sozialleistung (bereinigt um Personalveränderung)					Gesamtsteigerung um 2,68 Mio DM oder 13,5% zur sozialen Sicherung
- Tarifl. Sozialleistungen	0,21	0,10	0,11	110,0	
- Gesetzl. Sozialleistung.	2,47	1,00	1,47	147,0	
Summe 1 und 2 (Mehraufwand zum Vorj.)	12,42	23,60	-11,18	- 47,4	
3. Freiwillige Leistungen					
- Sonderzahlungen (Urlaubs- u. Weihnachtsgeld; Erfolgsbeteiligung; Strom-Kohle-Deputat)	17,14	14,00	3,14	22,4	Zusätzliches außertarifliches Einkommen, das überproportional zum mtl. Effektiv-einkommen gestiegen ist
- Altersversorgung (Zuführung zur Rückstellung; Ruhegeldzahlungen; Unterstützungen)	10,86	7,00	3,86	55,1	Alterssicherung für 3380 Personen; Zahlungen an 438 Personen
- Sonstige Sozialleistung.	5,75	5,40	0,35	6,5	Förderung der Sicherheit am Arbeitsplatz und der Gesundheit
- Wohnungswesen	1,80	11,60	0,20	12,5	Ermöglichung des Eigentumerwerbs
- Innerbetriebl. Information; Aus- und Weiterbildung; Vorschlagswesen	0,40	0,30	0,10	33,3	Erhöhung des Wissensstandes; Verbesserung des Arbeitsklimas
4. Betriebsrat	1,00	0,90	0,10	11,1	Vertretung der Belegschaft in Unternehmenssachen
Summe 3 und 4 (Gesamtaufwand z. Vorj.)	36,95	29,20	7,75	26,5	
Summe I	49,37	52,80	-3,43	- 6,5	
II. Zuführung zur freien Rücklage	9,50	8,11	1,39	17,1	Substanzerhaltung, Sicherung der Arbeitsplätze
Summe Inneres Beziehungsfeld	58,87	60,91	-2,04	- 3,3	

Äußeres Beziehungsfeld

Leistungen	Aufwand der STEAG				Nutzen für die Gesellschaft
	72/73 MioDM	71/72 MioDM	Veränderung MioDM %		in Stichworten
B. Äußeres Beziehungsfeld					
Forschung und Entwicklung					
1. Kohlendruckvergasungsanlage	3,50	3,00	0,50	16,7	Preiswerte Energieversorgung, Verringerung der Emission von Staub um fast 100 % und SO ₂ um 80 %
2. Entschwefelungsanlage	1,40	1,10	0,30	27,3	Verringerung der Schwefeldioxydmission
3. Verwertung der Kraftwerksnebenprodukte	0,10	0,25	-0,15	-60,0	Verwertung statt Abfall
4. Kernbrennstoffversorgung	4,20	3,90	0,30	7,7	Sicherung der Energieversorgung
Summe	9,20	8,25	0,95	11,5	
II. Maßnahmen des Umweltschutzes bei bestehenden Anlagen					
1. Luftreinhaltung	9,90	9,55	0,35	3,7	Verminderung des Staubauswurfs
2. Lärmschutz	0,47	0,12	0,35	291,7	Minderung der Schallimmission
3. Reinhaltung der Gewässer	0,65	0,67	-0,02	- 3,0	Erhaltung gesunder Gewässer
Summe II	11,02	10,34	0,68	6,6	
III. Beziehungen zur Öffentlichkeit					
1. Steuern und Abgaben	16,15	15,15	1,00	6,6	Beitrag zur Erfüllung von Gemeinschaftsaufgaben
2. Verwaltungsaufwand für Finanzverwaltung, Krankenversicherung	0,12	0,10	0,02	20,0	Kostensparnis bei Behörden und Kassen
3. Spenden und Beiträge	0,30	0,33	-0,03	- 9,1	Förderung gemeinnütziger Zwecke
4. Erholungsanlagen	0,22	0,78	-0,56	-71,8	Verschönerung des Stadtbildes; Erhöhung des Freizeitwertes
5. Öffentlichkeitsarbeit	0,45	0,45	-	-	Information der Öffentlichkeit
Summe III	17,24	16,81	0,43	2,6	
Summe Äußeres Beziehungsfeld	37,46	35,40	2,06	5,8	

Aus: M. Dierkes, Die Sozialbilanz, 1974, S. 79-81.

unmöglich erscheint, sie allgemein akzeptierten Standards entsprechend zu quantifizieren. Obwohl damit zu rechnen ist, daß diese Ansätze im Detail weiter verbessert werden, dürfte sich ein signifikanter Fortschritt hier erst zeigen, wenn entsprechende Sozialindikatoren bereitstehen, die eine Übereinkunft über Meß- und Aggregationsverfahren beinhalten.

Das andere Extrem der heutigen Entwicklung stellt die vorsichtigeren Politik des schrittweisen Vorgehens dar: die Erweiterung klassischer Sozialberichte. Diese konzentrieren sich nicht mehr allein auf das Beziehungsfeld »Unternehmen – Mitarbeiter«, sondern nehmen in Reaktion oder auch Antizipation der neuen gesellschaftlichen Forderungen zunehmend auch andere Aspekte der Unternehmenstätigkeit mit auf. Gleichzeitig versuchen sie, im Rahmen dieses schrittweisen Lernprozesses eine integrierte Darstellung solcher Bereiche vorzunehmen, bei denen sowohl über Indikatoren als auch Art der Quantifizierung heute schon ein relativ hoher Konsens besteht.

Einen Gesamtüberblick über diese Richtung zu geben, ist angesichts der Fülle des Materials unmöglich; als Beispiel für viele seien die Berichte der Rank Xerox GmbH, Bertelsmann AG und Hoechst AG erwähnt. Auch wenn in verschiedenen Artikeln, die sich kritisch mit diesen Ansätzen auseinandersetzen, berechtigterweise auf die Lücke hingewiesen wird, die zwischen dem Anspruch einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung und diesen Berichten besteht, so muß doch betont werden, daß die Politik des »langen Marsches«, die hinter diesen Ansätzen steht, recht vielversprechend sein dürfte. Beinhaltet sie doch im wesentlichen die vorsichtige Erweiterung der Berichterstattung um solche Bereiche, die als gesellschaftlich wichtig erkannt werden und bei denen ein zunehmendes Informationsbedürfnis alter und neuer Bezugsgruppen der Unternehmen besteht – und das in einer Weise, die dem Informationsverhalten dieser Gruppen angepaßt ist.

Eine noch weiterentwickelte und langfristig erfolgreichere Politik auf diesem Gebiet stellt die oben erwähnte dritte Variante der heutigen Experimente, die Integration von Geschäftsbericht und gesellschaftsbezogener Berichterstattung dar, wie sie zum ersten Mal von der Deutschen Shell AG in ihrem Geschäftsbericht/Sozialbilanz 1975 versucht wurde. Dieses auch in der Wissenschaft noch wenig diskutierte Konzept dürfte am angemessensten durch den Begriff »unternehmenszielbezogene Berichterstattung (goal accounting and reporting)« beschrieben werden. Es geht davon aus, daß Unternehmen mit einem hochentwickelten Managementsystem und Führungskonzept heute über einen ausgearbeiteten Katalog von Unternehmenszielen verfügen, die sowohl die ökonomischen als auch gesellschaftsbezogenen Aufgaben darlegen, die sich das jeweilige Unternehmen gestellt hat. Der auch für den Bereich der gesellschaftlich bedeutsamen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit naheliegende Schluß ist, die Unternehmen an diesen von ihnen selbst gewählten Zielen zu messen. Tabelle 5 gibt als Übersicht über diese Art der Berichterstattung das Inhaltsverzeichnis des Geschäftsberichtes Sozialbilanz 1975 der Deutschen Shell AG wieder. Die integrierte Sozialbilanz »klassischer Prägung« im tabellarischen Teil dient bei dieser Art der Berichterstattung lediglich dazu, entsprechende Aufwendungen des Unternehmens den jeweiligen Berichtsteilen im Hinblick auf die einzelnen Unternehmensziele zuzuordnen.

Voraussetzung für diese Form der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung ist jedoch nicht nur das Vorhandensein eines solchen Unternehmenszielkataloges, sondern auch die konkrete Operationalisierung der einzelnen Ziele, d. h. ihre Umsetzung in spezifische Aufgaben für das jeweilige Geschäftsjahr. Nicht in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit und für alle Ziele dürfte dies schon erreicht werden; nicht überall sind auch heute schon entsprechende Daten

vorhanden. Insgesamt jedoch erscheint diese Form einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung umfassender, informativer und überzeugender als die anderen Ansätze¹⁾.

Im Hinblick auf die externe Berichterstattung dürfte vor allem von Vorteil sein, daß hier nicht über vage gesellschaftliche Auswirkungen, die in verschiedenen Bereichen nur schwer definierbar sind, diskutiert wird, sondern daß klare Ziele vorgelegt werden – so beispielsweise die Reduktion der Luftbelastungen in verschiedenen Betriebsstätten im Hinblick auf den Zielbereich »Erhaltung und Verbesserung der Qualität der physischen Umwelt« – und die Leistung des Unternehmens an diesem Ziel gemessen wird.

Selbstverständlich bringt auch der Bericht der Deutschen Shell AG 1975 noch nicht umfassend das, was im Konzept der zielbezogenen Berichterstattung (goal accounting) möglich und erforderlich ist. Insgesamt stellt er jedoch einen ersten Schritt im Hinblick auf einen qualitativen Sprung in der Entwicklung der Sozialbilanzen dar, der die Diskussion sowohl über das, was berichtet werden soll, als auch über die Art der Berichterstattung um eine zumindest erfolgversprechende und praktikable Variante erweitert. Er verbindet gleichzeitig den ersten Schritt der Unternehmen im Hinblick auf die Durchsetzung der neuen wirtschaftsethischen Forderungen in die Unternehmenspolitik, Zielkataloge und Führungsrichtlinien, mit dem Bemühen der Unternehmen, im Kontext dieser Entwicklung darüber zu berichten, was sie im Hinblick auf Belange wie Konsumenten- und Umweltschutzfragen, Humanisierung der Arbeitswelt, die Entwicklung der sozialen und kulturellen Umwelt, um nur einige Bereiche zu nennen, bereits getan haben und wo sie die primären Felder der künftigen Anstrengungen auf diesen Gebieten sehen. In dieser Version dürften Sozialbilanzen damit

¹⁾ K. Most, Corporate Social Reporting – ›Model‹ Report by Deutsche Shell, in: The Accountant, Febr. 10, 1977, S. 164–167.

Tabelle 5:

Ein Konzept der unternehmenszielbezogenen Bericht-
erstattung – das Beispiel Deutsche Shell AG

Inhaltsübersicht	
	Seite
1. Vorwort	6
2. Rahmenbedingungen für die Shell-Unternehmenspolitik, Allgemeine Entwicklung auf dem Energiemarkt	7-9
2.1 Die Politik der OPEC-Länder	7
2.2 Auswirkungen auf den deutschen Mineralölmarkt	7/8
2.3 Energieprogramm der Bundesregierung	8
Bevorratungspflicht	8
2.5 Struktur- und Konjunkturprobleme der Mineralölwirtschaft	8
2.6 Sonderabgaben auf inländische Erdöl- und Erdgasförderung	9
2.7 Langfristige Aspekte	9
3. Die Ziele der Shell Unternehmenspolitik	10
4. Die Leistungen der Deutschen Shell AG	10-35
4.1 Marktgerechte Versorgung der Verbraucher	10-17
4.2 Entwicklung neuer Anwendungsverfahren und Produkte	18/19
4.3 Erwirtschaftung einer angemessenen Rendite	20-22
4.4 Berücksichtigung der Interessen unserer Mitarbeiter	23-29
4.5 Beachtung der Belange des Gemeinwohls	30-35

5. Aktienrechtliche Erläuterungen	36-39
5.1 Erläuterungen zur Bilanz	36-38
5.2 Erläuterungen zur G- und V-Rechnung	39
6. Tabellen	39-45
6.1 Sozialbilanz	39
6.2 Beziehungen zu Kapitalgebern	41
6.3 Leistungsrechnung	41
6.4 Handelsbilanz	43
6.5 Gewinn- und Verlustrechnung	45

Aus: Deutsche Shell AG, a.a.O., S. 4.

zentral für die Entwicklung und Durchsetzung einer die erweiterten wirtschaftsethischen Forderungen berücksichtigenden Unternehmenspolitik sein.

9.

Ethische Grundsätze der Wirtschaftsunternehmen: Sind sie durchsetzbar?

Die Dringlichkeit einer Umorientierung der Unternehmenspolitik auf ein breites Spektrum gesellschaftlicher Ziele – wie sie im Rahmen der Diskussion einer neuen Wirtschaftsethik vorgeschlagen wird – dürfte mittlerweile von allen am Wirtschaftsprozess Beteiligten erkannt worden sein. Gleichzeitig sind jedoch die Grenzen von ethischen Appellen an den einzelnen Mitarbeiter – auch in hohen Führungspositionen – angesichts der allein auf ökonomische Ziele ausgerichteten Planungs-, Informations- und Leistungsbeurteilungssysteme, d. h. der zentralen Elemente des Managementsystems der Unternehmen, deutlich geworden. Sollen die auf das Unternehmen als nicht nur rein ökonomischer, sondern auch gesellschaftlicher Institution neu zukommenden Aufgaben daher effizient in die Entscheidungen und Handlungen umgesetzt werden, müssen die Unternehmen selbst und nicht mehr allein die einzelnen Mitarbeiter als Adressaten wirtschaftsethischer Forderungen angesehen werden. Wirtschaftsethik hat sich damit aber nicht nur mit den inhaltlichen Aspekten der Formulierung entsprechender Grundsätze zu beschäftigen; es geht vielmehr auch darum, Konzepte der Durchsetzung einer solchen Politik im Unternehmen zu entwickeln. Wirtschaftsethik wird somit auch zu einem Problem der Unternehmensorganisation.

Versucht man daher, die Chancen der Durchsetzbarkeit der neuen wirtschaftsethischen Forderungen an die Unternehmen abzuschätzen, so gilt es, sowohl die Inhalte und ihre Beziehungen zu Unternehmensentscheidungen zu diskutieren als auch festzustellen, ob überhaupt organisatorische Kon-

zepte entwickelt werden können, die eine Durchsetzung dieser Forderungen in die Unternehmenspolitik ermöglichen. Ist Wirtschaftsethik als Organisationsproblem letztlich lösbar?

Überblickt man hierzu die Entwicklungen der vergangenen Jahre – wie sie weltweit in allen hochindustrialisierten, marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaften zu beobachten sind – so ergibt sich folgendes Bild: Verhaltenskodizes und konkrete Forderungen einzelner traditioneller sowie der sich zunehmend stärker artikulierenden neuen Bezugsgruppen des Unternehmens geben erste Hinweise auf ein sich langsam herausbildendes Konzept der Wirtschaftsethik, das versucht, ökonomische und gesellschaftliche Ziele zu verbinden und in die Entscheidungsprozesse der Unternehmen zu integrieren.

Eine ständig wachsende Zahl vor allem von Groß- und Großunternehmen ist bereit, sich dieser Herausforderung zu stellen und zunächst für einige Zeit in Lernexperimenten zu untersuchen, inwieweit eine solche Integration von Gewinnoptimierung und gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung auf der Ebene des einzelnen Unternehmens ohne eine bis ins Letzte gehende staatliche Regelung überhaupt möglich und sinnvoll ist.

Unternehmenszielkataloge und -führungsrichtlinien als Grundlagen einer solchen Politik stellen hier ebenso erste praktische Schritte dar wie die breiten Diskussionen und Experimente zu Sozialbilanzen vor allem in der unternehmenszielbezogenen Version. Theoretisch durchdacht und vordestrukturiert sind darüber hinaus die beiden anderen wesentlichen Elemente einer organisierten Integration dieser wirtschaftsethischen Forderungen in die Unternehmenspolitik: gesellschaftsbezogene Unternehmensplanung und Leistungsbeurteilung. Praktische Erfahrungen im größeren Rahmen fehlen in diesem Bereich jedoch noch vollständig.

Diese bei der Kürze der Zeit bislang sehr ermutigenden Resultate der bisherigen Ansätze dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß der Prozeß der Umorientierung der Unternehmen von einer rein ökonomisch orientierten Organisation zu einer ökonomische und gesellschaftliche Ziele gleichermaßen verfolgenden Institution noch keineswegs abgeschlossen ist oder sich in allen Bereichen überhaupt als erfolgreich erwiesen hat: Dafür ist die Zahl der an diesen Experimenten teilnehmenden Unternehmen trotz all ihrer Sichtbarkeit noch zu gering, ist der Zeitraum, in dem Erfahrungen gesammelt wurden, noch zu kurz und ist die Gefahr des Ableitens in falsch verstandene Public Relations traditioneller Prägung noch nicht gebannt. Ebenso unklar ist im Augenblick noch, in welchem Umfang andere soziale Institutionen die Übernahme gesellschaftlicher Aufgaben durch die Unternehmen akzeptieren und honorieren werden, ob die Unternehmen überhaupt in der Lage sein werden, diese Aufgaben langfristig im Rahmen des marktwirtschaftlichen Systems effizient zu erfüllen und letztlich, ob sich Institutionen entwickeln oder entwickelt werden können, die in enger Kommunikation mit den Unternehmen mithelfen, die gesellschaftlichen Ziele des Unternehmens zu formulieren und die notwendige externe Kontrolle auszuüben. Nur dann dürfte das hier skizzierte Konzept letztlich eine erfolgreiche und umfassende Reform der Wirtschaftsunternehmen als einer der zentralen Institutionen unserer Gesellschaft darstellen, das im Sinne einer neuen Ethik eine Anpassung unserer Gesellschaft an die veränderten Bedingungen der ökonomischen und sozialen Entwicklung ermöglicht.

Ob dies gelingen wird, muß heute noch als offene Frage angesehen werden, die jedoch dann umso leichter geklärt werden kann, je mehr Unternehmen die ihnen auf diesen »Märkten« gestellten Aufgaben erkennen und bereit sind, das langfristig angelegte Experiment der Integration der neuen wirtschaftsethischen Forderungen in ihrer Unternehmenspolitik

durchzuführen – ein Einsatz, der sich angesichts der Alternativen, wenigstens aus der Sicht des Schumpeterschen innovativen Unternehmers, selbst bei unsicherem Ausgang lohnen dürfte.