

Hauschildt, Jürgen

**Working Paper — Digitized Version**

## Die Verantwortung des Unternehmers im Wandel von einer organisatorischen zu einer gesellschaftlichen Pflicht

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 227

**Provided in Cooperation with:**

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

*Suggested Citation:* Hauschildt, Jürgen (1989) : Die Verantwortung des Unternehmers im Wandel von einer organisatorischen zu einer gesellschaftlichen Pflicht, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 227, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/161976>

**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.*

Nr. 227

**Jürgen Hauschildt**

Die Verantwortung des Unternehmers im  
Wandel von einer organisatorischen zu  
einer gesellschaftlichen Pflicht

Welche Stellung hat ein betriebswirtschaftlich-organisatorischer Beitrag in dieser Tagung?

Er berührt Konflikte zwischen ökonomischen und nichtökonomischen Zielen. Es geht um die Abgrenzung einer formalen von einer materialen Betrachtungsweise. Es geht nicht um Erklärung oder Begründung der Ethik aus ökonomischen Überlegungen.

Er will sich auseinandersetzen mit ethischem Verhalten von Managern, genauer: mit Anforderungen an sie, sich ethisch zu verhalten.

Diese Fragen sollen durch Diskussion eines Begriffes behandelt werden, der durch die Veröffentlichung von Hans Jonas in das Bewußtsein eines breiten Publikums gedrungen ist und ihn damit aus einer engen organisatorisch-technischen Fachdiskussion anhand des Begriffes der Verantwortung herausgeführt hat.

Damit wird die Absicht verbunden, einen Eindruck zu vermitteln, welche Probleme die Umsetzung ethischer Anforderungen in betriebliches Handeln aufwirft.

Zugleich soll damit die Diskussion erweitert werden, die sich doch sehr stark am individuellen Wirtschaftssubjekt orientiert hat.

## A. Verantwortung - ein Begriff wird verantwortungslos benutzt

Wer sich zum Thema "Verantwortung" äußern will, steht in der Gefahr, in einen undurchdringlichen semantischen Dschungel zu geraten. Die Verwendung des Begriffs "Verantwortung" kann nur als verantwortungslos bezeichnet werden. Wie ist "Verantwortung" zu interpretieren, wenn wir uns folgende Spielarten der Verwendung dieses Begriffs vor Augen führen:

- "Wir, die wir Verantwortung tragen ..."
- "Zur Verantwortung gezogen werden."
- "Die Verantwortung an sich reißen."
- "Ein völlig verantwortungsloser Autofahrer ..."
- "Der Angeklagte trug schwer an der Verantwortung."
- "Er lehne jegliche Verantwortung ab."
- "Sie übernehmen die Verantwortung!"
- "... versuchte, sich aus der Verantwortung zu schleichen."

Man kann sicherlich noch weitere Spielarten der Begriffsverwendung finden. Wir haben zu fragen:

Ist Verantwortung ein Synonym für Aufgabe, Kompetenz, Führung, Freiheitsgrade, Schuld, Strafe, oder ist es lediglich eine andere Bezeichnung für ein "Amt"?

Und schließlich: Was hat Verantwortung mit Wirtschaftsethik zu tun? Ist die Beziehung der Wirtschaft zur Ethik möglicherweise ebenso unbestimmt wie es die Verwendung des scheinbar unpräzisen Begriffs "Verantwortung" suggeriert?

Die folgende Betrachtung will versuchen klarzumachen, daß Verantwortung ein höchst präzise bestimmbarer organisationstheoretischer Terminus ist, durch den bestimmte Verhaltenswirkungen erreicht und andere ausgeschlossen werden sollen.<sup>1</sup>

Sodann ist die Frage zu prüfen, ob sich diese innerbetriebliche, betriebswirtschaftliche Perspektive auch auf das Verhältnis des unternehmerisch Handelnden zur Gesellschaft übertragen läßt.

## B. Verantwortung in organisationstheoretischer Perspektive - ein präzise bestimmtes Konstrukt zur Regelung von Konflikten

### 1. Begriff der Verantwortung

Verantwortung ist die Pflicht einer Person, für die zielentsprechende Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft abzulegen. Die Begriffe "responsibility" und "responsabilité" umschließen im wesentlichen den gleichen Sachverhalt, wenngleich der angelsächsische Sprachbereich stärker den Aufgabenbezug der Verantwortung und das französische Begriffsverständnis eher den Rechenschafts- und Haftungsaspekt betonen. Zumeist wird der Begriff "Verantwortlichkeit" für den gleichen Sachverhalt verwendet.

Verantwortung ist aus der Perspektive der Führung ein Phänomen menschlicher Interaktion. Sie setzt Beziehungen zwischen mindestens zwei Stellen voraus: einer auftraggebenden Stelle und einer auftragnehmenden Stelle. Die auftraggebende Stelle erteilt der auftragnehmenden Stelle einen Auftrag (präzise: sie erteilt Kompetenz), die auftragnehmende Stelle verpflichtet sich, diesen Auftrag zu erfüllen. Zwischen beiden Stellen wird durch die Erteilung von Kompetenz und Verantwortung ein Regelkreis errichtet: Nach oder während der Aufgabenerfüllung soll die Rechenschaftslegung (Vollzugsmeldung, Feed back) erfolgen. Die Verantwortung ist die Pflicht zur Antwort auf die Frage, ob die gestellte Aufgabe auch zielentsprechend erfüllt wurde. Wenn diese Frage zu bejahen ist, wird dem Aufgabenträger Entlastung erteilt. Wenn die Aufgabe erfolglos, schadenbewirkend oder überhaupt nicht erfüllt wurde, wird die Entlastung versagt. Der Aufgabenträger unterwirft sich damit der Sanktion, er wird zur Verantwortung gezogen - negativ wie positiv.

Die Verantwortung ist unter klassischer betriebswirtschaftlicher Perspektive das "Korrelat, die natürliche Konsequenz, die notwendige Gegenseite"<sup>2</sup> einer Aufgabe. Verantwortung entsteht uno actu mit der Kompetenzerteilung.<sup>3</sup> Das gilt auch für eine vielfältige Aufgabenteilung in einer vielgliedrigen Hierarchie.

Die Kompetenz wird in dieser Vorstellung von oben nach unten erteilt. Die Verantwortung erfolgt demgegenüber von unten nach oben.

## 2. Verantwortung - ein Informationsproblem

Trotz des engen Zusammenhanges von Kompetenz und Verantwortung ist der Informationsaspekt beachtlich: Die Übertragung der Kompetenz kann gesondert von der Übertragung der Verantwortung als Informationsakt erfolgen. Es sprechen sogar gute Gründe für die Trennung der förmlichen Erklärung von Kompetenz und Verantwortung:

- Die Kompetenzerklärung will Leistungsantrieb und Initiative durch die Übertragung von Rechten wecken.
- Die Übertragung von Verantwortung soll den gleichen Effekt durch die Auferlegung von Pflichten erreichen.

Hervorzuheben ist die Förmlichkeit dieser Informationsaktivität. Kompetenz und Verantwortung werden "erklärt". Es gibt einen Absender, den Erteiler von Kompetenz und Verantwortung. Es gibt einen Adressaten, den Übernehmer der Kompetenz und Verantwortung. Es gilt in der Wirtschaftspraxis als Kunstfehler, wenn diese Kompetenzerteilung und Delegation der Verantwortung nicht förmlich vorgenommen wird. Es gibt eine Fülle von organisatorischen Vorkehrungen, um das Förmliche dieser Informationsübertragung bewußt zu machen: die förmliche Einführung in das Amt.

Das gleiche Formgebot gilt auch für die Vollzugsmeldung. Die Skala der förmlichen Berichterstattungen reicht von der schlichten Vollzugsmeldung des Militärs bis hin zum umfassenden Leistungsbericht im Wirtschaftsleben. Es ist ein Zeichen gut funktionierender bürokratischer Herrschaftsformen, daß der Abschluß einer Aktivität prinzipiell dokumentiert und berichtet wird.

### 3. Sanktion - Folge der Verantwortung

Der Leistungsantrieb innerhalb der Organisation soll durch die mit der Verantwortung verknüpften Sanktionserwartungen garantiert werden. Die Skala der Sanktionstechniken ist weit.

- Sie umschließt positive Sanktionen wie: materielle Belohnung, Aufstieg, Statussymbole, Lob, Teilhabe an Schlüsselinformationen etc.
- Negative Sanktionen reichen von Tadel, Abmahnung, Versagung von Entgelt, Auferlegung von Bußen, Behinderung des Aufstiegs, zeitweisem oder endgültigem Aufgabenentzug, Ausschluß von Informationen bis hin zum Schadenersatz, Entlassungen und strafrechtlicher Verfolgung.

Verantwortung bezieht sich damit nicht nur auf den negativen Fall der Nicht- oder Schlecht-Erfüllung einer Aufgabe.

### 4. Verantwortung - ein Mechanismus zur Konfliktregulierung

Verantwortung ist ein konfliktregulierender Mechanismus. Wie arbeitet dieser Mechanismus?

Ausgangspunkt für Verantwortung ist stets die Bewertung der Aufgabenerfüllung. Denn wenn eine Aufgabe erfolglos oder schadenbewirkend erfüllt wurde, ist die Person zu bestimmen, die unzweifelhaft den Mißerfolg verursacht hat, entsprechend für den positiven Fall der vollkommenen Aufgabenerfüllung. Wenn die beschuldigte oder belobigte Person das Unzweifelhafte dieser Zuordnung einsieht, wird sie einer Sanktion, die der Erfolgsbewertung entspricht, keine Einwände entgegenstellen. Ein Konflikt könnte dann allenfalls noch aus dem Ausmaß der Sanktion entstehen.

Ein Konflikt entsteht aber mit Sicherheit, wenn einer Person negative Sanktionen auferlegt werden, deren Zuordnung sie bezwei-

felt, weil sie einen Mißerfolg nicht verursacht zu haben glaubt. Das gleiche gilt entsprechend, wenn einer Person Belohnungen vor-  
 enthalten werden, die sie unzweifelhaft verdient zu haben meint. Konflikte dieser Art können wenigstens teilweise vermieden oder  
 verringert werden, wenn es gelingt, den Verursacher eines Erfol-  
 ges oder eines Mißerfolges durch Zurechnung des Leistungsbeitra-  
 ges bei arbeitsteiligem Aufgabenvollzug aufzuspüren. Der organi-  
 satorische Mechanismus, der diese Zuordnung von Leistungsbeitrag  
 zu Sanktion ermöglichen soll, ist die Verantwortung.

Dieses Problem ist charakteristisch für arbeitsteilige Aufgaben-  
 bewältigung in Unternehmen, in denen eine Aufgabe über mehrere  
 hierarchische Stufen hinweg delegiert wird. Man stelle sich einen  
 bestimmten Aufgabenträger in der Mitte dieser Hierarchie vor, der  
 von seinem Vorgesetzten einen bestimmten Auftrag erteilt bekommt  
 und nun seinerseits die Erfüllung dieses Auftrages ganz oder  
 teilweise weiter delegiert. Welches ist sein spezifischer Lei-  
 stungsbeitrag in diesem Delegationsprozeß? Wie verantwortet er  
 sich für die Leistungen seiner Untergebenen?

Bei der Handhabung der Verantwortung bei Arbeitsteilung lassen  
 sich zwei unterschiedliche Ansätze feststellen:<sup>4</sup>

(1) Die sogenannte Fremdverantwortung besteht darin, daß eine  
 Führungskraft nicht nur für ihre eigenen Handlungen, sondern  
 auch für die ihrer Untergebenen voll verantwortlich ist. Die so-  
 eben genannten Konflikte werden in diesem Modell in besonders  
 starkem Ausmaß wirksam. Das Modell der Fremdverantwortung akzep-  
 tiert zwar die Delegation von Aufgaben, es lehnt aber die Delega-  
 tion der Verantwortung ab. Der Vorgesetzte, d.h. im Zweifel immer  
 die Spitze einer Hierarchie, ist für alle Fehlhandlungen aller  
 Untergebenen verantwortlich. Der Minister tritt zurück, wenn ein  
 Referent einen gravierenden Fehler macht. Der Generaldirektor  
 nimmt seinen Hut, wenn der Sachbearbeiter bei Devisenterminge-  
 schäften Unterschlagungen macht.

Das Modell der Fremdverantwortung hat den Vorzug der Einfachheit und Klarheit. Seinen Effizienzanspruch leitet es daraus ab, daß es den Träger der Fremdverantwortung, d.h. die Unternehmensspitze, stets unter Druck stellt, alles in ihren Kräften stehende zu tun, um eine Schlechterfüllung von Aufgaben von vornherein zu verhindern. Als Führungsinstrument in arbeitsteiligen Prozessen wirkt es dadurch, daß es diesem Träger der Fremdverantwortung freistellt, wie er die positiven wie negativen Sanktionen weiterreichen will. Für diesen Prozeß der Sanktionsweitergabe enthält das Modell der Fremdverantwortung keine Regel. Das ist seine Schwäche, es wirft intern mehr Konflikte auf, als es löst.

(2) Eigenverantwortung ist demgegenüber dadurch gekennzeichnet, daß jede Führungskraft nur für ihre eigenen Leistungsbeiträge verantwortlich ist.<sup>5</sup> Es hat sich gezeigt, daß für größere Unternehmen mit tief gegliederter Hierarchie das Modell der Fremdverantwortung unproduktiv und leistungshemmend ist, denn sie behindert die Arbeitsteilung. Es muß dem Vorgesetzten möglich sein, sich für Fehlhandlungen seiner Untergebenen unter bestimmten Bedingungen zu exkulpieren. Das Ziel einer solchen Regelung der Verantwortung ist es, durch immer feinere Zerlegung der Aufgabenerfüllung die Ursache für Erfolg oder Mißerfolg festzustellen und einer bestimmten Stelle unzweifelhaft zuzurechnen. Dadurch soll verhindert werden, daß Personen zu Unrecht für Leistungsbeiträge bestraft oder belohnt werden, die sie nicht vollzogen haben. Damit wird das Konzept der Verantwortung auch bei solchen Führungsaufgaben anwendbar, die arbeitsteilig über mehrere hierarchische Ränge hinwegreichend erfüllt werden müssen. Die Aufgabenträger auf niedrigen hierarchischen Rängen haben in diesen Prozessen hoch spezialisierte, hoch qualifizierte Beiträge zu erbringen, deren Stellenwert für Erfolg und Mißerfolg eines arbeitsteiligen Aufgabenvollzuges abzuschätzen ist. Fremdverantwortung würde diese Aufgabenträger demotivieren. Funktionale Autorität erzwingt Eigenverantwortung.

## 5. Handlungsspielraum und Verantwortung

Die Organisationstheorie hat eine Fülle von Instrumenten entwickelt, die geeignet sind, diesen Delegationsprozeß auszugestalten. Es sei auf die einschlägige Literatur verwiesen. Die handwerklichen Voraussetzungen zur Praktizierung des Modells der Eigenverantwortung sind gegeben.

Im Modell der Eigenverantwortung wird "Führungs-" von "Ausführungsverantwortung" unterschieden. Die Führungsverantwortung umfaßt die Zielsetzung, die Personalauswahl des unmittelbar Untergebenen, seine Kompetenzbestimmung, seine Einweisung in das Amt und seine Kontrolle. Diese Pflichten des Vorgesetzten sind nicht delegierbar.<sup>6</sup>

Die systematische Anwendung der Eigenverantwortung ist es, die die Effizienz moderner, arbeitsteiliger Hierarchien begründet. Der Aufgabenträger soll dort selbständig tätig werden, wo er die bessere Sachkenntnis oder die bessere Befähigung als der Vorgesetzte, genauer: als jeder Vorgesetzte, hat. Nur so lassen sich die Vorteile der Spezialisierung voll ausschöpfen. Der Vorgesetzte muß akzeptieren, daß er in Details weniger gut arbeitet oder informiert ist als sein Untergebener. Er muß hinnehmen, daß bei erfolgreicher Aufgabenerfüllung ihm allenfalls sein Führungsbeitrag, nicht aber auch der von seinen Untergebenen erbrachte Ausführungsbeitrag honoriert wird. Er kann sich umgekehrt darauf berufen, daß er bei konsequenter Delegation nicht für Fehlleistungen seiner Untergebenen verantwortlich gemacht werden kann, wenn solche in deren Kompetenzbereichen verursacht werden.

Was hat dieser Verantwortungsmechanismus mit Wirtschaftsethik zu tun? Die Antwort lautet: Er ist ein formaler Organisationsmechanismus, durch den bestimmte Wertinhalte und Ziele im täglichen Vollzug innerhalb einer Unternehmung durchgesetzt werden. Diese Ziele sind selbst durch das Verantwortungsmodell nicht bestimmt. Der Verantwortungsmechanismus verlangt lediglich die Bestimmung und Offenlegung der Ziele. Verantwortung ist letztlich ein In-

strument zur Realisierung dieser Ziele - neben anderen Instrumenten. Wir wollen diese instrumentale Funktion im Auge behalten, wenn wir uns der gesellschaftspolitischen Perspektive der Verantwortung zuwenden. Man sollte allerdings nicht übersehen, daß bei konsequenter Delegation Möglichkeiten der Selbstverwirklichung geschaffen werden, die ganz ohne Zweifel einem weithin artikulierten ethischen Anspruch entsprechen.

### C. Verantwortung in gesellschaftlicher Perspektive

#### 1. Das gesellschaftliche Umfeld - Adressat der Verantwortung

In gesellschaftlicher Perspektive versucht man, den innerbetrieblichen, genau definierten Verantwortungsmechanismus auf das Verhältnis der Unternehmensleitung bzw. des Unternehmers einerseits gegenüber seiner Umwelt andererseits zu übertragen. Leitungsorgane großer Unternehmen stehen in einem gesellschaftlichen Umfeld, das eine Fülle von Ansprüchen an diese Institutionen richtet - der Staat, die Länder, die Kommunen, die Belegschaft, die Lieferanten, die Kunden, die Gläubiger etc. Ein Teil dieser Ansprüche wird durch marktwirtschaftliche Austauschbeziehungen befriedigt. Es verbleiben aber Ansprüche, Forderungen und Fragen an das Verhalten der Leitungsorgane, die nicht durch den Markt und nicht über den Preis reguliert werden. Das Management wird aufgefordert, sich bestimmten gesellschaftlichen Problemen zu stellen und sein Handeln gegenüber der Öffentlichkeit zu verantworten. Die Literatur faßt diese Ansprüche gesellschaftlicher Gruppen in folgenden Spielarten der Verantwortung zusammen:

- "Die Verantwortung gegenüber dem Verbraucher umschließt bessere Aufklärung und Beratung, verbesserte Garantieleistungen und Garantie, daß die Produkte keine schädlichen Auswirkungen haben.
- Die Verantwortung gegenüber den Arbeitnehmern verlangt Ausbildung, Umschulung, Beschäftigung von Arbeitslosen, Jugendlichen, Behinderten. Sie verlangt einen Verzicht auf Benachteiligung von Frauen, Gastarbeitern, Vorbestraften.
- Die Verantwortung gegenüber der Region wird gekennzeichnet durch Bereitstellung von Transportmöglichkeiten, Neubau und Sanierung von Stadtteilen, Bereitstellung von Erholungsgeboten.

- Die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft richtet sich auf umweltfreundliche Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebssysteme, Vermeidung von Luft- und Wasserverschmutzung sowie von Lärmbelästigungen, fordert Recycling von Abfallprodukten, betrachtet neue Technologien und deren Folgen unter gesellschaftlichen Aspekten und sorgt für bessere und rechtzeitig Information der Öffentlichkeit über die Unternehmung."<sup>7</sup>

Derartige Wunschkataloge werden im wesentlichen über aktive Gruppierungen im Umfeld der Unternehmung, oftmals über eine kritische Wirtschaftspresse artikuliert.

Viele Führungskräfte warten eine derartige, von außen auferlegte Forderung nach Rechenschaftslegung nicht ab. Sie verantworten ihr gesellschaftliches Handeln ungefragt und aktiv gegenüber sich selbst und gegenüber ihren Bezugsgruppen. Damit läßt sich die gesellschaftliche Verantwortung der Führungskräfte in folgende Varianten gliedern:

Die "reaktive" gesellschaftliche Verantwortung ist zunächst Erfüllung rechtlicher Ansprüche und sodann Reaktion auf Angriffe oder auf Anfragen von relevanten Bezugsgruppen.

Die "aktive" gesellschaftliche Verantwortung erfolgt in Vorwegnahme von Angriffen oder Anfragen dieser relevanten Bezugsgruppen oder - und das macht den eigentlichen Inhalt einer gesellschaftspolitischen Verantwortung aus - aus einer Fülle von persönlichen Verpflichtungen oder Überzeugungen.

## 2. Die Eigenheiten des gesellschaftspolitischen Verantwortungsmechanismus

Vergleichen wir die gesellschaftliche Verantwortung mit dem innerbetrieblichen Verantwortungskonzept, so zeigen sich erhebliche Unterschiede:

(1) Die gesellschaftliche Verantwortung ist inhaltlich, nicht instrumental bestimmt. Es werden bestimmte Werthaltungen gefordert, die innerbetriebliche Durchsetzung und organisatorische Umsetzung scheinen demgegenüber zweitrangig.

(2) Die auftraggebende Stelle ist diffus. Für die innerbetriebliche Verantwortung gibt es "die" auftraggebende Stelle, für die gesellschaftliche Verantwortung nicht. Wir haben hier vielmehr selbsternannte Verantwortungsnehmer, das sind eine Fülle von Gruppen, oft selbsternannten Anspruchstellern, die ihre Forderungen ganz anders legitimieren als eine Führungskraft oder ein Eigenkapitalgeber im Betrieb.

(3) Die gesellschaftspolitische Anforderungen sind weniger stabil. Sie wechseln in ihren Anforderungen. Die Initiatoren reagieren sehr sensibel auf aktuelle Krisenerscheinungen und modische Konflikte. Sie scheinen mehr auf ein Unterlassen als auf ein aktives Tun ausgerichtet zu sein als die organisationstheoretisch bestimmte Verantwortung.

(4) Der Informationsprozeß ist nicht institutionalisiert. Es gibt keine regelmäßige oder anlaßbestimmte Verpflichtung, sich zu verantworten. Es werden vielmehr aus gegebener Veranlassung Forderungen aufgestellt, der Unternehmer möge sich verantworten.

(5) Es scheint schließlich, daß die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmensleitungen in aller Regel überschätzt werden. Das heißt, die Verantwortung fordernden Kräfte sehen viel zu wenig die Restriktionen, denen ein Unternehmen im Wirtschaftsleben ausgesetzt ist, namentlich den ökonomischen Zwang, sich im Wettbewerb zu behaupten.

Wo immer wir versuchen, den präzise bestimmten Verantwortungsmechanismus auf das Verhältnis des Unternehmens zu seiner Umwelt zu übertragen, geraten wir in erhebliche methodische Schwierigkeiten. Daraus lassen sich unterschiedliche Konsequenzen ableiten.

### 3. Radikale Konsequenzen

(1) Man könnte darauf verzichten, den Verantwortungsbegriff aus der gesellschaftspolitischen Diskussion herauszuhalten. Das ist aber wohl nicht mehr möglich. Das Zahlungsmittel "Verantwortung" ist eingeführt und läßt sich nicht mehr so schnell außer Verkehr setzen.

(2) Man könnte versuchen, die organisationstheoretischen Erfahrungen mit dem Verantwortungsbegriff auf das Verhältnis des Unternehmens zu seiner Umwelt zu übertragen, etwa mit folgender Begründung: Wenn man ein bestimmtes ethisches Verhalten der Unternehmensleitung bewirken will, dann sollte man es wenigstens fachmännisch anfangen und die Erfahrungen mit dem Verantwortungsmechanismus nutzen, um eine möglichst wirksame Form der Praktizierung gesellschaftlicher Verantwortung durchzusetzen.

Das würde bedeuten:

- Für bestimmte gesellschaftliche Anforderungen muß es eine Definitionsinstanz geben. Diese muß über ein Machtinstrument verfügen, die Unternehmensleitungen zu zwingen, diese gesellschaftlichen Ziele zu übernehmen.
- Es muß ein unvermeidbarer Informationskanal und Informationsfluß installiert werden.
- Es muß eine Kontrolle auf Zielerfüllung durchgeführt werden.
- Unternehmensleitungen haben sich periodisch oder aus bestimmtem Anlaß an die auftraggebende Stelle zu berichten. Ein "Diskurs" muß möglich sein.
- Es werden positive wie negative Sanktionen verhängt.

Diese Vorstellung wird den Marktwirtschaftler irritieren. Er sieht eine staatliche oder ständisch organisierte Aufsichtsbehörde vor sich, die unternehmerisches Verhalten kontrolliert und bestimmt.

Man denke aber nicht nur an die Gesamtheit allen unternehmerischen Tuns, man denke auch an einzelne Teilaspekte und wird ein hohes Maß an Reglementierung und gesellschaftspolitischer Verantwortung der geschilderten Art sehen, etwa beim Umweltschutz, bei der Produkthaftung, bei dem Gebrauch von Werbemethoden, vor allem aber im Arbeitsrecht.

Ein Beispiel liefert das Gesetz über die Vermeidung und Entsorgung von Abfällen (Abfallgesetz) vom 27.8.1986.<sup>8</sup>

Es verlangt u.a.:

- zuständige Überwachungsbehörde, die von den Landesregierungen bestimmt wird (§ 11, Abs. 1),
- allgemeine Verwaltungsvorschriften, die von der Bundesregierung erlassen werden (§ ... ),
- Investitionskontrolle (§ 7, Abs. 1),
- Anzeigepflicht (§ 11, Abs. 1), Nachweise über Art, Menge und Entsorgung von Abfällen (§ 11, Abs. 2),
- Führen von Nachweisbüchern, Gestaltung von Prüfungen (§ 11, Abs. 2),
- Bestellung eines Betriebsbeauftragten für Abfall (Rechte, Konfliktregulierung, unmittelbares Berichtsrecht, Benachteiligungsverbot) (§ 11 a bis f),
- Katalog von Ordnungswidrigkeiten als Auslöser für negative Sanktionen (§ 18, Abs. 1),

- Sanktion: Geldbuße bis DM 100.000,-- (§ 18, Abs. 2) sowie Beschlagnahme von Abfallbeseitigungsanlagen (§ 18 a).

Eine solche "reaktive" Verantwortung ist hoch normiert, mit dem Odium der negativen Sanktion belastet, ist notwendiges Übel, aber eben Übel. Der Handlungsspielraum schwindet, damit die Möglichkeit der individuellen Gestaltung, für die man die persönliche Verantwortung sieht. "Aktive" Verantwortung im Sinne unseres Modells kann indessen schon zur Vermeidung derartiger Regulierungen sinnvoll sein.

#### 4. Machbare Konsequenzen

Bleibt bei diesen radikalen Konsequenzen kein Raum für eine freiwillig übernommene gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers? Nach einer europaweit durchgeführten Untersuchung<sup>9</sup> bekennen sich mehr als die Hälfte der befragten mittelständischen Unternehmensleiter zu einer Orientierung an ethischen Prinzipien. In Deutschland waren es gut dreiviertel der Befragten. Angenommen, diese Ergebnisse wären valide und spiegelten wirklich eine ernstgemeinte innere Einstellung wider: Wie kann man eine derartige Verantwortung praktizieren?

- Die am wenigsten verbindliche Form ist sicherlich eine Ad hoc-Berichterstattung über gesellschaftspolitisch relevante Verhaltensweisen einmal jährlich anlässlich der Vorlage von Geschäftsbericht und Bilanz. Sie ist auf breiter Basis bei der sogenannten Sozialberichterstattung realisiert.<sup>10</sup> Für derartige Formen des Verantwortens lassen sich sicherlich Standards einer ordnungsgemäßen Berichterstattung formulieren, an denen der Einzelbericht zu messen wäre. Einklagen läßt sich indessen eine derartige Berichterstattung nicht. Ein bestimmtes Verhalten läßt sich damit erst recht nicht erzwingen.

- Ein stärkeres Element der Selbstbindung finden wir heute in einer großen Zahl von Unternehmungen in Form von sogenannten Unternehmensverfassungen oder Unternehmensgrundsätzen vor. Es handelt sich dabei um förmliche Erklärungen, veröffentlichte Bindungen, denen sich eine Unternehmung auf die Dauer ihrer Existenz unterwirft. Derartige Grundsätze beziehen sich auf das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern, Gläubigern, Kunden, Lieferanten und auf die konkrete Umwelt.

Hier liegen selbst definierte Maßstäbe vor, an denen das Verhalten einer Unternehmung gemessen werden kann. Problematisch ist allenfalls dabei, daß eine Kontrollinstanz nicht existiert, die das Verhältnis von Realität und Behauptung testiert.

Hier könnte nun eine noch weitergehende Selbstbindung einsetzen: Eine Unternehmung könnte eine derartige, individuell gestaltete Rechenschaft nicht nur von sich aus ablegen, sondern sich dabei auch auf ein Urteil eines sachverständigen Dritten stützen. Man könnte daran denken, das Verhalten der Unternehmung in gleicher Weise beurteilen zu lassen, wie ein Wirtschaftsprüfer die Übereinstimmung des Jahresabschlusses mit Gesetz und Satzung testiert. Danach würde ein vertrauenswürdiger Dritter zu testieren haben, daß das gesellschaftspolitische Verhalten des Unternehmens tatsächlich den Forderungen der Unternehmensverfassung entspricht.

Ich breche hier ab. Es lassen sich sicherlich noch weitere Möglichkeiten der Praktizierung gesellschaftspolitischer Verantwortung finden, wenn man denn eine solche Einbeziehung von wirtschaftsethischen Postulaten in unternehmerisches Handeln will und wirksam machen will. Wenn die Befunde der Stratos-Studie tatsächlich die Realität zutreffend beschreiben, dann sollte sich auch die Zustimmung der Unternehmer zu derartigen Selbstbindungen gewinnen lassen, zumal wenn derartige Selbstbindungen lediglich formaler Art, nicht aber inhaltlicher Art sind.

In einem Punkte aber sollte die Wissenschaft, hier die Betriebswirtschaftslehre, keinen Zweifel lassen: Es ist nicht ihre Kompetenz, diese Selbstbindungen inhaltlich festzusetzen. Diese Kompetenz und Verantwortung hat lediglich der handelnde Unternehmer.

**Fußnoten**

- (1) Vgl. Hauschildt (1987) Sp. 1995 f.
- (2) Fayol (1929) S. 19.
- (3) Vgl. zur Abgrenzung der Begriffe der Verantwortung und der Kompetenz den Beitrag von Hamel (1978).
- (4) Neben Hauschildt (1987) Sp. 1998 ff. siehe auch die Darstellung bei Bleicher (1980) Sp. 2284 f.
- (5) Zum Umfang der Verantwortung der Führungskraft siehe die Ausführungen bei Höhn (1986) S. 10 ff.
- (6) Hauschildt (1968) S. 217 ff.
- (7) Staehle (1987) S. 359 in Anlehnung an Schröder (1978), Böhm (1979) und Ulrich (1977).
- (8) Gesetz über die Vermeidung und Entsorgung von Abfällen (Abfallgesetz-AbfG) vom 27.08.1986.
- (9) Vgl. Fröhlich/Pichler (1988).
- (10) Siehe Brockhoff (1978a). Zudem führte Brockhoff (1978b) eine empirische Untersuchung über die Sozialberichterstattung von Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland durch.

## Literaturverzeichnis

- Bleicher, K. (1980): Verantwortung. In: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart: C.E. Poeschel-Verlag, 1980, Sp. 2283-2292.
- Böhm, H. (1979): Gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung, Weilheim/Teck: Bräuer-Verlag, 1979.
- Brockhoff, K. (1978a): Die Bedeutung von "Sozialbilanzen". In: Wirtschaftsdienst, 58. Jg. (1978), S. 119-122.
- Brockhoff, K. (1978b): Gesellschaftsbezogene Berichterstattung in den Jahresberichten. In: E. Pieroth (Hrsg.), Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland, Wien/Düsseldorf: Econ-Verlag, 1978, S. 178-201.
- Fayol, H. (1929): Administration industrielle et générale, Paris 1916, deutsch: Allgemeine und industrielle Verwaltung, München/Berlin, Oldenbourg-Verlag, 1929.
- Fröhlich, E./Pichler, H.J. (1988): Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin: Duncker & Humblot, 1988.
- Gesetz über die Vermeidung und Entsorgung von Abfällen (Abfallgesetz-AbfG) vom 27.08.1986, Bundesgesetzblatt 1986 Teil I, S. 1410-1420 u. 1501.
- Hamel, W. (1978): Diskrepanz zwischen Kompetenz und Verantwortung - organisatorisches Übel oder Führungsinstrument? In: Schriften zur Unternehmensführung, Band 25, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1978, S. 103-128.
- Hauschildt, J. (1987): Verantwortung. In: A. Kieser, G. Reber und R. Wunderer (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart: C.E. Poeschel-Verlag, 1987, Sp. 1995-2004.
- Hauschildt, J. (1968): Verantwortung als konfliktregulierender Mechanismus - Ein organisatorisches Modell. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 13. Jg. (1968), S. 210-214.
- Höhn, R. (1986): Führungsbrevier der Wirtschaft. Unter Mitarbeit von G. Böhme, 12. Auflage, Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, 1986.
- Schröder, K.T. (1978): Soziale Verantwortung in der Führung der Unternehmung, Berlin: Duncker & Humblot, 1978.
- Staehele, W.H. (1987): Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 3., verbesserte und erweiterte Auflage, München: Vahlen-Verlag, 1987.
- Ulrich, P. (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution, Stuttgart: C.E. Poeschel-Verlag, 1977.