

INTEGRIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Hrsg. von René Scheer, Kristin Butzer-Strothmann, Martina Peuser

Ethik in der Wirtschaft

Zwischen Moral und Profit





Integrierte Unternehmensführung

Band 4





Ethik in der Wirtschaft – Zwischen Moral und Profit

René Scheer, Kristin Butzer-Strothmann, Martina Peuser

unter Mitwirkung von: Manuel Baum; Patrick Flöter; Norbert Graf; Kira Hoffmann;
Florian Huntemann; Jasna Kühl; Björn Meller; Marius Menke; Fabio Pichiri;
Caroline Puklo; Peter Schallenberg, Karsten Steinhöfel; Lars Witteler; Marc Zocher



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2016

Lektorat und Gestaltung:

Anja Ramus

Gregor Harder

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2065

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2016

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9338-9

eISBN 978-3-7369-8338-0

Vorwort

Dieses Buch zielt auf die praxisorientierte Reflexion moralischer und ethischer Fragestellungen im ökonomischen Handeln von Unternehmen, deren Management und Mitarbeitern ab. Es liegt auf der Hand, dass die Beiträge keinen Anspruch auf erschöpfende Behandlung eines Themas erheben können, dessen Betrachtung Regale mit wissenschaftlicher Literatur füllt. Die Studierenden des Masterstudiengangs „Integrierte Unternehmensführung“, Jahrgang 2015-2017, haben vielmehr in einem trimesterübergreifenden Projekt unterschiedliche ethische Themenstellungen analysiert, hinterfragt und durchdacht. Deshalb standen der Bezug zur Lebens- und Erlebenswelt der Studierenden, deren persönliche Erfahrungen und Einsichten sowie der Zusammenhang mit der betrieblichen Praxis im Vordergrund der Überlegungen und weniger die Führung theoretischer Diskurse auf einer abgehobenen wissenschaftlichen Ebene.

Den Herausgebern und Autoren liegt im Wesentlichen daran, allen an Ethik und Ökonomie Interessierten Denkanstöße zu geben und den gesamtgesellschaftlichen Diskurs zur Wahrnehmung institutioneller und individueller ethischer Verantwortung mit persönlichen Sichtweisen und Schlussfolgerungen zu beleben. Der Punctum saliens liegt in der Achtung und Wahrung der Würde des Menschen in einer zunehmend komplexer und unüberschaubar werdenden Welt sowie den damit einhergehenden neuen Herausforderungen an die Ethik, Fragestellungen also, die im Einführungsbeitrag von Peter Schallenberg und Marius Menke behandelt werden.

Die Beiträge der Studierenden resultieren aus der Überzeugung, dass unternehmerischer Erfolg nicht ausschließlich von reinen betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Einflussfaktoren abhängig ist, sondern gerade auch außer- bzw. nicht-ökonomische Werte wie bspw. Vertrauen, Verlässlichkeit, Transparenz, Respekt und Wertschätzung sowie gesellschaftliche und ökologische Verantwortung wesentlich dazu beitragen, den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern und am Markt dauerhaft zu bestehen. Vor diesem Hintergrund werden in den Beiträgen u.a. Möglichkeiten zur Integration moralischer Werte in unterschiedliche Bereiche unternehmerischen Handelns aufgezeigt, um Ressourcen für eine bessere betriebliche Praxis zu identifizieren. Ethik ist eben nicht „die Fahrradbremse am Interkontinentalflugzeug“, wie es der Soziologe Ulrich Beck im Blick auf die Technikethik einmal formuliert hat (Beck in: Das Parlament v. 04.06.1999, S. 6). Ethik ist vielmehr die Auftriebskraft, die das Flugzeug – als Metapher für Unternehmen und Gesellschaft – davor bewahrt, abzustürzen.

Wir danken den Autoren für ihre Mitwirkung und vor allem dafür, dass sie ihre ganz persönliche Sicht mit den ethischen Fragestellungen verknüpfen und sich nicht scheuen, klare Positionen einzunehmen. Alle Beteiligten wirkten im gesamten Prozess, angefangen von der Entwicklung der Buchidee, bis hin zu deren Realisierung, außerordentlich engagiert, ja z.T. leidenschaftlich mit und zeigten die unbedingte Bereitschaft zum selbstständigen Denken und Forschen. Damit haben sie in besonderer Weise einem Leitsatz Ausdruck verliehen, der uns in allen Vorlesungen begleitet hat: **„Ethisches Verhalten beginnt mit dem Nachdenken über sich selbst und die eigenen Motive.“** (DIE ZEIT Nr. 3/2014 „Die Moralapostel“).

Wir danken Frau Anja Ramus und Herrn Gregor Harder für das Korrekturlesen, die Verbesserungsvorschläge und Aufbereitung der Beiträge für den Druck. Nicht zuletzt gilt ein besonderer Dank dem Cuvillier Verlag Göttingen für die stets angenehme Zusammenarbeit, die es uns ermöglicht, dieses Buch zu veröffentlichen.

Hannover, im August 2016

Die Herausgeber

René Scheer, Kristin Butzer-Strothmann und Martina Peuser





Inhaltsübersicht

A: Einführung

Scheer, R. / Butzer-Strothmann, K. / Peuser, M.: Verantwortungsvolle Fach- und Führungskräfte als Kompetenzziel betriebswirtschaftlicher Studiengänge – Bedeutung der Unternehmensethik im Curriculum	1
---	---

B: Grundlagenbezogene Beiträge

Schallenberg, P. / Menke, M.: Ethik und Technik: Zwei Töchter der Mutter Vernunft....	19
Flöter, P.: Unternehmensethik und Gewinnmaximierung – Folgen und moralische Rechtfertigung	35
Hoffmann, K.: Führungsethik im Spannungsfeld von Erfolgs- und Humanverantwortung	49

C: Fokusbezogene Beiträge

C.1: Ressourcenorientierter Fokus

Huntemann, F.: Massenentlassungen im Kontext von Unternehmensethik: Die Herausforderung einen Personalabbau ethisch zu gestalten	71
Baum, M.: Equal Pay – Gleiches Geld für gleiche Arbeit?.....	89
Zocher, M.: Benötigen nicht auch Arbeitnehmer einen kompatiblen ethischen Kompass?.....	107

C.2: Marktorientierter Fokus

Pichiri, F.: Ethik im Marketing – Wunsch oder Wirklichkeit? Beispiele und kritische Analyse.....	125
Steinhöfel, K.: Neuromarketing – unethische Konsumentenbeeinflussung oder der nächste Schritt?.....	143
Kühl, J.: Ethisches Verhalten am Beispiel des Lebensmittelhandels.....	161

C.3: Spezielle Fokusaspekte

Meller, B.: Corporate Social Responsibility – Eine kritische Reflexion.....	173
Witteler, L.: Ethik im Verbesserungsmanagement.....	183
Graf, N.: Einfluss des Behältermanagements auf die „Drei Säulen der Nachhaltigkeit“ als Bausteine umweltethischer Unternehmensführung	207
Puklo, C.: Pflegeethik in deutschen Krankenhäusern – ein Spagat zwischen ethischen Grundsätzen und Kostendruck?	225



D: Zusammenfassung und Ausblick

Schilling, K. / Steinhöfel, K.: Entwicklung und Implementierung eines Ethikkodexes für die Leibniz-Fachhochschule.....	245
--	-----



Inhaltsverzeichnis

A: Einführung

Verantwortungsvolle Fach- und Führungskräfte als Kompetenzziel betriebswirtschaftlicher Studiengänge – Bedeutung der Unternehmensethik im Curriculum	1
1 Einführung: Verantwortungsvolle Fach- und Führungskräfte als Erfolgsfaktor in Unternehmen	1
2 Zielsetzung und Notwendigkeit einer Unternehmensethik und deren Integration in die Unternehmensführung.....	2
2.1 Die ethische Rechtfertigung von Unternehmen und der Gegenstand der Unternehmensethik	2
2.2 Ethik und Ökonomie – kein Widerspruch.....	4
2.3 Die Wechselwirkung von Unternehmenserfolg und Unternehmensethik	6
2.4 Fazit.....	7
3 Unternehmensethik als Baustein einer integrierten Unternehmensführung	7
4 Unternehmensethik als Baustein im betriebswirtschaftlichen Curriculum.....	9
4.1 Bedeutung und Implementierung des Moduls Unternehmensethik	9
4.2 Status Quo der Vermittlung von Inhalten zur Unternehmensethik an der Leibniz-FH	11
5 Fazit: Sozialkompetenz durch Ethic Education	13

B: Grundlagenbezogene Beiträge

Ethik und Technik: Zwei Töchter der Mutter Vernunft	19
1 Die notwendige Frage nach der Begründung menschlicher Würde	19
2 Der Mensch als Träger der Würde.....	19
3 Die Begründung menschlicher Würde durch Philosophie und Theologie	20
3.1 Würde durch Anerkennung von Leistung	21
3.2 Würde aufgrund des Vernunftgebrauchs	21
3.3 Würde aufgrund der Gottebenbildlichkeit	23
4 Menschenwürde als Schlüsselbegriff.....	24
4.1 Das Phänomen Industrie 4.0 – Eine neue Herausforderung an die Ethik...25	
4.2 Der Homo faber – Mittelpunkt oder Auslaufmodell der Fabrik der Zukunft?.....	27



Unternehmensethik und Gewinnmaximierung – Folgen und moralische Rechtfertigung	35
1 Einführung und aktueller Stellenwert	35
2 Definition und Begriffsabgrenzung	36
3 Wirtschaft und Ethik – ein nicht zu vereinbarendes Modell?	37
4 Wirkungszusammenhang und Konsequenzen.....	39
5 Praxisbeispiele.....	40
6 Realisierungsprobleme einer ganzheitlichen Unternehmensethik.....	42
7 Ansätze gegen eine ganzheitliche Unternehmensethik	44
8 Lösungsansätze für eine ganzheitliche Unternehmensethik	44
9 Fazit	46
Führungsethik im Spannungsfeld von Erfolgs- und Humanverantwortung	49
1 Die Bedeutung ethischer Führung im 21. Jahrhundert.....	49
2 Zusammenspiel von Führung, Ethik, Unternehmenserfolg und Mitarbeiterverantwortung	50
2.1 Einordnung der Führungsethik	50
2.2 Führung	51
2.2.1 Spezifika der Führung.....	51
2.2.2 Wechselwirkung von Unternehmenserfolg und Mitarbeiterverantwortung	53
2.3 Führung und Ethik: Werte im Wandel.....	55
3 Führungsethik in der Praxis	56
3.1 Praxisbeispiele: Status quo der Führungsethik.....	56
3.2 Chancen und Risiken	59
4 Transferierbare Erkenntnisse aus Ethik und Führung in der Praxis	60
4.1 Die fünf Säulen des Führens	60
4.2 Entwicklung allgemeiner Führungsleitsätze.....	63
5 Führungsethik: Schlüssel zum Unternehmenserfolg oder vernachlässigbarer Trend?.....	65



C: Fokusbezogene Beiträge

C.1: Ressourcenorientierter Fokus

Massenentlassungen im Kontext von Unternehmensethik: Die Herausforderung einen Personalabbau ethisch zu gestalten	71
1 Einleitung	71
2 Begriffsdefinition und -abgrenzung	72
2.1 Betriebsbedingte Kündigung.....	72
2.2 Massenentlassung.....	72
2.3 Unternehmensethik	72
3 Das Spannungsfeld zwischen betrieblichen Zwängen und ethischer Unternehmensführung	73
4 Alternativen zu betriebsbedingten Kündigungen.....	75
4.1 Vermeidung von Kündigungen bei temporären Personalüberhängen	75
4.2 Aufhebungsverträge	76
5 Ansatzpunkte für einen ethisch geprägten Personalabbau im Rahmen von betriebsbedingten Kündigungen	78
5.1 Vorbereitungsphase: Eine Herausforderung für das Top-Management	78
5.1.1 Kommunikation und Transparenz	78
5.1.2 Verhandlungen von Interessenausgleich und Sozialplan	79
5.2 Realisierungsphase: Die Notwendigkeit eines fairen Prozederes.....	81
5.2.1 Umgang mit den zu kündigenden Mitarbeitern.....	81
5.2.2 Umgang mit den verbleibenden Mitarbeitern	82
5.3 Ex-post Phase: Die Transfergesellschaft als Möglichkeit zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit.....	83
5.3.1 Auswahl und Zielsetzung	83
5.3.2 Chancen und Risiken von Transfergesellschaften	84
6 Fazit	86
Equal Pay – Gleiches Geld für gleiche Arbeit?	89
1 Einführung.....	89
2 Grundlagen des Equal Pay-Ansatzes	90
2.1 Entstehung des Gleichstellungsgedankens im rechtlichen Kontext.....	90
2.2 Begriffliche Abgrenzungen.....	91
2.3 Konzeptionelle Gestaltung im Rahmen des AÜG	91
3 Lohndifferentiale nach Art des Anstellungsverhältnisses	92
3.1 Entwicklung der Beschäftigungsverhältnisse in der Zeitarbeitsbranche	92



3.2	Lohnungleichgewicht zwischen Leih- und Stammebelegschaft	93
3.3	Effekte befristeter Arbeitsverträge	94
4	Geschlechtsspezifische Lohndifferentiale	95
4.1	Gender Pay Gap	95
4.2	Strukturelle und erwerbsbiografische Ursachen	96
4.3	Rechtspolitische und aufbauorganisationale Einflussfaktoren	96
4.4	Reflexion nichtwissenschaftlicher Positionen zur Lohnungleichheit	97
5	Kritische Würdigung	98
5.1	Grenzen des Equal Pay-Anspruchs	98
5.2	Auswirkungen wahrgenommener Lohndisparität auf Arbeitsleistung und Kündigungsabsicht	99
5.3	Aktuelle Trends und Entwicklungen	100
6	Fazit und Ausblick	102
Benötigen nicht auch Arbeitnehmer einen kompatiblen ethischen Kompass?...		107
1	Einleitung und Problemwahrnehmung	107
2	Unternehmensethik: Einordnung und Verantwortung	108
3	Mitarbeiterethik: Die Mitverantwortung der Arbeitnehmer	111
3.1	Die Spannungsfelder zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer	111
3.2	Die persönliche Werteprägung	113
3.3	Die Verantwortung als elementare Voraussetzung	114
3.4	Das „Wollen“ und „Können“	115
3.5	Empfehlung an Arbeitnehmer	117
4	Fazit	119

C.2: Marktorientierter Fokus

Ethik im Marketing – Wunsch oder Wirklichkeit? Beispiele und kritische Analyse		125
1	Einleitung	125
2	Theoretische Grundlagen	125
2.1	Die Wissenschaft der Ethik	125
2.2	Werbung als ein Instrument des Marketing-Mix	126
2.3	Werte (-Wandel) in Deutschland	127
2.4	Unternehmens-, Marketing- und Werbeethik	129
3	Moralität von Marketinghandlungen	130
3.1	Produktpolitik	130



3.2	Preispolitik	132
3.3	Distributionspolitik.....	134
3.4	Kommunikationspolitik.....	135
4	Konsumentenethik – Ein Blick auf die andere Seite.....	137
4.1	Ethischer Konsum	137
4.2	Der Einfluss und die Bewertung des Konsumenten.....	138
5	Fazit und Ausblick.....	139
Neuromarketing – unethische Konsumentenbeeinflussung oder der nächste Schritt?		143
1	Die Bedeutung von Gefühlen bei Kaufentscheidungen.....	143
2	Möglichkeiten und Umfang heutiger Nutzung des Neuromarketings	143
3	Der gläserne und willenlose Konsument – Verbraucherschutz adé?	145
3.1	Auswirkungen neurowissenschaftlicher Methoden und Kundenbewusstsein	145
3.2	Kritiken von Experten und Verbraucherschützern	147
4	Chancen und Potenziale für Unternehmen	148
4.1	Mehrwert für (werbetreibende) Unternehmen.....	148
4.2	Potenziale im Marketing durch Cross- und Up-Selling	151
4.3	Das Ende des Streuverlustes?	152
5	Konsumentenbeeinflussung als eine Frage der Ethik	153
6	Der Neuromarketing Code of Ethics	154
7	Möglichkeiten der ethisch vertretbaren Nutzung und Bewertung	155

C.3: Spezielle Fokusaspekte

Ethisches Verhalten am Beispiel des Lebensmittelhandels.....		161
1	Konsumentenethik	161
2	Ethischer Konsum als gesellschaftlicher Trend.....	161
2.1	Nachhaltiger Konsum im Lebensmittelbereich.....	162
2.2	Umdenken aus ethischen Aspekten im Lebensmitteleinzelhandel	163
3	Verantwortung bei der Vermarktung von ernährungsphysiologisch unausgewogenen Lebensmitteln	165
4	Zukunftsmodelle des ethischen Verhaltens im Lebensmitteleinzelhandel	166
5	Fazit	168
Corporate Social Responsibility – Eine kritische Reflexion		173
1	Einleitung	173



2	Corporate Social Responsibility	173
2.1	Begriffliche Abgrenzung.....	173
2.2	Die Konzepte von Corporate Social Responsibility.....	174
2.3	Abgrenzung der unterschiedlichen Begrifflichkeiten	176
3	Messung von CSR	177
4	Kritik an CSR	178
5	Strategische Unternehmensführung und CSR	180
6	Fazit	180
	Ethik im Verbesserungsmanagement.....	183
1	Einführung ins Verbesserungsmanagement	183
1.1	Das Managen von Verbesserungen	183
1.2	Begriffe	184
1.2.1	KAIZEN	184
1.2.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	184
1.2.3	Lean Production Management (LPM)	185
1.2.4	Rückblick auf den Taylorismus	185
1.2.5	Übergang zu Lean, KAIZEN und KVP.....	186
2	Ethik im Kontext mit KVP – Bewertungen und ethische Grundsätze	187
3	Bewertungskriterien	188
3.1	Betriebswirtschaft	188
3.2	Technik	188
3.3	Recht und Ethik	189
3.4	Bewertung heute	189
3.5	Verantwortung der Arbeitnehmer.....	191
3.6	Ethische Ansätze	192
3.7	Teleologische und Deontologische Ethik.....	192
3.8	Prinzip der Doppelwirkung.....	193
3.9	Diskursethik	194
4	Verbesserungsmanagement und Ethik in der Praxis	194
4.1	Beispiele	195
4.2	Beispiel: SGP Verkehrstechnik.....	195
4.3	Beispiel: Einführung einer neuen Abfüllanlage	196
4.4	Kritische Fallbetrachtung	197
4.5	Besonderheiten der praktischen Anwendung	199



4.6	Toyota Produktions-System TPS.....	200
5	Zusammenfassung – Die Wahrheit liegt dazwischen.....	201
6	Fazit und Ausblick.....	203
Einfluss des Behältermanagements auf die „Drei Säulen der Nachhaltigkeit“ als Bausteine umweltethischer Unternehmensführung.....		207
1	Zielsetzung des Beitrages.....	207
2	Nachhaltigkeit in der Gegenwart.....	207
2.1	Begriffsbestimmung.....	207
2.2	Die Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.....	209
2.3	CSR (k)ein Synonym der Nachhaltigkeit.....	211
3	Behältermanagement in der Lieferkette.....	212
3.1	Grundlagen des Behälter- und Ladungsträgermanagements.....	212
3.2	Behälterkreisläufe.....	214
4	Nachhaltigkeitsanforderungen im Behältermanagement.....	216
4.1	Ökonomische Sichtweise.....	216
4.2	Ökologische Sichtweise.....	218
4.3	Soziale Sichtweise.....	219
5	Abschließende Betrachtung.....	221
Pflegeethik in deutschen Krankenhäusern – ein Spagat zwischen ethischen Grundsätzen und Kostendruck?.....		225
1	Bedeutung der Ethik in der Pflege.....	225
2	Krankenhäuser als Untersuchungsobjekt.....	226
2.1	Definition sowie gesetzliche Grundlagen und Bestimmungen.....	226
2.2	Krankenhausfinanzierung und der Einfluss der Krankenkassen.....	227
2.3	Betriebswirtschaftliche und organisatorische Herausforderungen im Krankenhausmanagement.....	228
2.4	Nachwuchskräfteentwicklung und Fachkräftemangel in der Pflege.....	230
3	Erfolgsfaktoren der Pflegeethik.....	232
3.1	Begriffliche Abgrenzung Pflegeethik.....	232
3.2	Kausalität Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit.....	233
3.2.1	Patientenzufriedenheit.....	233
3.2.2	Mitarbeiterzufriedenheit.....	234
3.2.3	Erhöhung der Pflegequalität und Imagesteigerung.....	235
3.2.4	Zwischenergebnis: Kausalität Pflegeethik und Wirtschaftlichkeit...	236
4	Gestaltungsanregungen zur Entwicklung eines ethischen Pflegekodex.....	237



4.1	Grundlagen eines ethisch orientierten Pflegemanagements	237
4.2	Konzeption, Durchführung sowie Kommunikation des Pflegekodexes	237
4.3	Chancen und Risiken	238
5	Fazit und Ausblick	239

D: Zusammenfassung und Ausblick

Entwicklung und Implementierung eines Ethikkodexes für die Leibniz-		
Fachhochschule		245
1	Einleitung	245
2	Schritte zur Entwicklung eines Ethikkodexes	246
2.1	Erarbeitung der theoretischen Grundlagen	246
2.2	Erhebung der Ist-Situation	246
2.3	Zielsetzung und Verbindlichkeit	246
2.4	Erhebung der individuellen Wertvorstellungen	247
2.5	Entwicklung der Grundwerte und korrespondierenden Leitsätze	248
3	Implementierung und Weiterentwicklung des Ethikkodexes	251
4	Ethik-Kommission	252
5	Ausblick und Fazit	253
Über die Autorinnen und Autoren		255



A: Einführung





Verantwortungsvolle Fach- und Führungskräfte als Kompetenzziel betriebswirtschaftlicher Studiengänge – Bedeutung der Unternehmensethik im Curriculum

von René Scheer, Kristin Butzer-Strothmann und Martina Peuser

1 Einführung: Verantwortungsvolle Fach- und Führungskräfte als Erfolgsfaktor in Unternehmen

Gewinnmaximierung, Entscheidungsfreiheit, rational handelnde Individuum: Hierbei handelt es sich um Schlagworte, mit denen Studierende bereits im ersten Semester ihres betriebswirtschaftlichen Studiums konfrontiert werden (Wöhe / Döring 2013). Genau diese Schlagworte stellen aber auch die Rahmenbedingungen für die dem Studium anschließende Tätigkeiten im Unternehmen dar. So ist es i.d.R. die Zielsetzung eines jeden Unternehmens langfristig am Markt tätig sein zu wollen. Dieses kann aber nur gelingen, wenn ein Unternehmen nachhaltig Gewinne erzielt bzw. möglichst Gewinne maximiert. Mit welchen Maßnahmen oder Instrumenten diese Zielsetzung verwirklicht wird, liegt im Entscheidungsbereich der Führungskräfte, die operative Umsetzung der strategischen Vorgaben ist dann letztendlich im Entscheidungs- und somit im Verantwortungsbereich jedes einzelnen Mitarbeiters aufgehängt.

Verschiedene Skandale in jüngster Zeit verdeutlichen einen weiteren Aspekt (Hanser 2016, S. 26). Fach- und Führungskräfte stehen nicht nur vor der Aufgabe durch verantwortungsvolle Entscheidungen die vorgegeben Gewinnziele zu erreichen. Sie müssen dabei auch ethische Standards berücksichtigen. Aktuelle empirische Studien bestätigen diese Aussage. So fordern sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter immer stärker ein nachhaltiges ethisches Verhalten der Unternehmen (Brandoffice 2016; Karle 2016, S. 40; Johnson 2015). Um – wie bereits angesprochen – langfristig am Markt überleben zu können, müssen Unternehmen diese Forderung sehr ernst nehmen. Kunden sind beispielsweise bereit Preisauflschläge zu akzeptieren, wenn sie auf ein nachhaltiges Engagement eines Unternehmens vertrauen können (Defacto Digital Research 2015, S. 12). Für die Einschätzung Arbeitgeberattraktivität spielt dieser Aspekt ebenfalls eine große Rolle. Der Zusammenhang zwischen Führungsstil und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit ist vielfach empirisch nachgewiesen.

Zusammengefasst: Um langfristig am Markt tätig sein zu können, benötigen Unternehmen eine ethische Fundierung. Denn nur ein Unternehmen, welches aus eigener Überzeugung auf der Basis ethischer Standards verantwortungsvoll handelt, gewinnt das Vertrauen der Kunden sowie (potentieller) Arbeitnehmer und wird dann durch stabile (Geschäfts-)Beziehungen belohnt (Defacto Digital Research 2015; Hanser 2016, S. 29). In diesem Kontext ist der Ruf nach verantwortungsvollen, ethischen Standards einhaltenden sowie Entscheidungen möglichst rational abwägenden Fach- und Führungskräften groß (Austmann 2011, S. 137). Hierfür benötigen die Mitarbeiter allerdings Kompetenzen, die über die fachliche- und methodischen Qualifikationen herausgehen gehen.



Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich daher mit der Fragestellung, „wer“ und „wie“ die notwendigen Sozial- und auch Selbstkompetenz, die Fach- und Führungskräfte für ein verantwortungsvolles Handeln benötigen, vermitteln kann.

Im nachfolgenden Kapitel werden zunächst die Zielsetzung, Begründung und Evidenz der Unternehmensethik in ihren Grundkonturen dargelegt, da sie sozusagen den „Sockel“ für die Vermittlung von Sozial- und Selbstkompetenzen darstellt. Aktuelle Beispiele aus der Praxis, die auch in dem vorliegenden Band thematisiert werden, zeigen anschaulich, warum eine Integration unternehmensethischer Grundsätze in der Unternehmensführung sinnvoll und notwendig ist und dass es dazu verantwortungsvoller, aber auch mutiger und selbstbewusster Fach- und Führungskräfte bedarf. Wie den Mitarbeitern sowohl in der Unternehmenspraxis aber auch in der Hochschulausbildung die hierfür notwendigen Kompetenzen vermittelt werden können, wird dann abschließend dargestellt. Der Beitrag kommt zu dem Kernergebnis, dass dieser Vermittlungsprozess Hand in Hand zwischen Hochschule und Unternehmen gehen und sich integrativ durch die gesamte Aus- und Weiterbildung von (potentiellen) Mitarbeitern ziehen muss. Ein solcher Theorie-Praxis-Transfer lässt sich am besten – das zeigt das abschließende Beispiel – in dualen und berufsbegleitenden Studiengängen realisieren.

2 Zielsetzung und Notwendigkeit einer Unternehmensethik und deren Integration in die Unternehmensführung

2.1 Die ethische Rechtfertigung von Unternehmen und der Gegenstand der Unternehmensethik

Nach Homann „finden Markt und Wettbewerb, Privateigentum und Gewinnstreben ihre ethische Rechtfertigung allein in den wohltätigen Systemwirkungen, die von ihnen auf alle Menschen ausgehen. Sie sind – unter der Voraussetzung einer geeigneten Rahmenordnung – die effizientesten Mittel zur Realisierung der Freiheit und der Solidarität aller Menschen, die bisher bekannt sind.“ (Homann 2007, S. 14) Für ihn sind „Unternehmen keine Naturtatsache. Auch resultieren sie nicht aus einem vorgesellschaftlichen Recht jedes Einzelnen, ein Unternehmen zu gründen und zu betreiben. Wenn es um die moralische Rechtfertigung geht, muss man auf die Gesellschaft – auf alle einzelnen Mitglieder der Gesellschaft – als Legitimationsbasis zurückgehen. Die Mitglieder räumen sich wechselseitig das Recht ein, Unternehmen zu betreiben. Dafür kann es nur einen Grund geben: Dass die Gesellschaft vom Vorhandensein von Unternehmen, also von der Institution Unternehmung, einen größeren Nutzen erwartet, als wenn es keine Unternehmen geben würde. Die Institution des auf privaten Verfügungsrechten basierenden Unternehmens in der Marktwirtschaft ist normativ als gesellschaftliche Einrichtung zum Nutzen nicht der privat Verfügungsberechtigten, sondern zum Nutzen der Allgemeinheit zu betrachten. Zugespitzt: Die ethische Rechtfertigung von Unternehmen liegt programmatisch nicht im Nutzen der Unternehmer, sondern im Nutzen der Nicht-Unternehmer. Die Unternehmer/Unternehmen üben ihre Tätigkeit zwar motivational im eigenen Interesse, normativ aber im Interesse der Allgemeinheit aus.“ (Homann 2007, S. 31)



Unternehmensethik ist mithin kein Gegenstand abstrakter theoretischer Überlegungen oder abgehobener Betrachtungen zum guten und richtigen unternehmerischen Verhalten im Interesse der Allgemeinheit. Unternehmensethik ist im Sinne freiwilliger Selbstbindung die gebotene Wahrnehmung sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung auf Basis moralischer Überzeugungen, um den berechtigten Erwartungen der internen und externen Anspruchsgruppen zu genügen bzw. dem Nutzen des Nicht-Unternehmers zu dienen. Unternehmensethik besteht mithin aus Werten, Idealen und Normen, die das unternehmerische Verhalten prägen und Standards für die Richtigkeit oder Unrichtigkeit von Maßnahmen und Entscheidungen setzen. Ethische Fragestellungen beginnen dabei für Unternehmen erst jenseits gesetzlicher Regelungen und staatlicher Verordnungen.

Für Steinmann steht die korrektive Funktion der Unternehmensethik im Vordergrund:

„Unternehmensethik umfasst alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“ (Steinmann / Löhr 1988, S. 310)

Ulrich hingegen postuliert einen deutlich weitergehenden unternehmensethischen Ansatz, der das Gewinnstreben der Unternehmensethik unterordnet:

“Unternehmensethik ist – wie Ethik überhaupt – weder ein konventioneller Bestand fester Werte, noch eine Sozialtechnik für gute Zwecke. Unternehmensethik ist eine methodisch disziplinierte, auf der Einsicht in die Logik der Zwischenmenschlichkeit beruhende Form des Umgangs mit den Wert- und Interessenkonflikten um unternehmerisches Handeln.“ (Ulrich 1998, S. 134)

Die genannten Verweise können nur fragmentarisch einen Eindruck über das breite Spektrum von Definitionen und Interpretationen unternehmensethischer Maxime vermitteln, machen jedoch deutlich, dass es „die“ Unternehmensethik gar nicht gibt. Wir haben es vielmehr mit einer Reihe konkurrierender Denkansätze und Theorien zu tun, die aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Einsichten das Thema Unternehmensethik beleuchten. Allen Ansätzen ist zu unterstellen, dass sie nach dem „Guten“ fragen, dem Ziel des menschlichen Lebens, für das die antike Philosophie den Begriff der „eudaimonia“ prägte, mit dem ein gutes, erfülltes und gelungenes Leben für jeden Menschen gemeint war.

Auch im unternehmerischen Kontext nach dem „Guten“ im Sinne der Lebensdienlichkeit für Unternehmer und Nicht-Unternehmer, dem Interesse und Nutzen der Allgemeinheit zu fragen und entsprechend zu handeln, das ist die Aufgabe, der sich die Unternehmensethik als Form der angewandten Ethik stellen muss. Letztlich besteht die Herausforderung darin, im Unternehmensalltag ethische Handlungsansprüche in das ökonomische Handlungsmodell der Betriebswirtschaft zu integrieren. Wobei „das Ziel dieser Ethik nicht darin besteht, verbindliche, verpflichtende Normen vorzugeben, sondern zu einer gut begründeten eigenen ethischen Urteilsbildung anzuleiten“ (Härle 2011, S. VIII). Unbeschadet der Tatsache, dass vor allem Betriebswirte das Erfordernis einer eigenständigen Unternehmensethik bestreiten, wie u.a. Horst Albach, für den die



Beschäftigung mit Unternehmensethik überflüssig ist, weil die Betriebswirtschaftslehre als solche Unternehmensethik sei (Albach 2005, S. 809), haben viele Unternehmen dieses Thema bereits aktiv aufgegriffen. Und das aus gutem Grund, wie die Wirtschaftsskandale der letzten Jahre zeigen, bei denen das Fehlverhalten von Managern selbst Großkonzerne in existenzbedrohende Situationen hineinmanövriert hat, die enorme finanzielle Schäden und dramatische Imageverluste nach sich zogen. Skrupellose und illegale Aktivitäten von Unternehmen haben das Vertrauen in die Sittlichkeit und Wertmaßstäbe der Wirtschaft nachhaltig erschüttert, das die wichtigste Grundlage von Marktbeziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern bildet. Auslöser für derartige Entwicklungen war i.d.R. eine Art von ambivalenter Moral, bei der vom Management einerseits wertorientiertes Handeln propagiert, andererseits jedoch mit allen Mitteln die Maximierung des ökonomischen Erfolgs auch um den Preis der moralischen Degeneration angestrebt wurde.

Es genügt also offensichtlich nicht, auf die selbstregulierende und -reinigende Kraft der Prinzipien der Marktordnung, des freien Wettbewerbs, des sozialen Ausgleichs oder ganz allgemein der Betriebswirtschaftslehre zu setzen, ebenso wie rechtliche Regelungen und staatliche Verordnungen oder allgemeine Organisations- und Führungsgrundsätze nicht ausreichen, um die Integrität der Mitarbeiter zu gewährleisten. Hier setzt das Mandat der Ethik an, mit der dem Menschen gleichsam ein moralischer Kompass an die Hand gegeben wird, der ihm hilft, in seinem Handeln und Entscheiden seiner Verantwortung gegenüber der Mitwelt gerecht zu werden (Schweitzer 1923, S. 224.) „Begründete eigene Handlungsentscheidungen sind nicht möglich ohne eine ethische Leitperspektive.... Insofern kann und muss von einem ethischen Orientierungsbedarf des einzelnen Menschen gesprochen werden.“ (Härle 2011, S. 37) Denn „früher konnten Wissenschaftler mit Recht sagen: Die Welt ist zu komplex, als dass man sie allein Theologen und Kirchenvertretern überlassen dürfte. Heute, in einer veränderten Welt, dürfte der umgekehrte Satz gelten: Die Welt ist zu komplex, als dass man sie allein Ökonomen und Technikern überlassen könnte. Nein, es geht in dieser unserer zunehmend interdependenten Welt nicht nur um ökonomische, technologische, ökologische Probleme. Es geht zugleich um politische, ethische, weltanschauliche Fragen. Es geht nicht nur um Marktwerte, sondern um Lebenswerte; nicht nur um Lebensstandard, sondern um Lebensqualität; nicht nur um Lebensversicherung, sondern um Lebenssinn ...“ (Küng 1980, S. 6/7).

Robert Bosch, der erfolgreiche Industrielle und Erfinder hat sich in seinem Handeln von diesen Prinzipien leiten lassen und sagt rückblickend dazu: „... immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt, lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort, standen mir höher als ein vorübergehender Gewinn...“ „Ich verdanke meinen Erfolg weniger meinen Kenntnissen als meinem Charakter.“ (Heuss 2002)

2.2 Ethik und Ökonomie – kein Widerspruch

Ethik und Ökonomie widersprechen sich nicht. Ethik beeinträchtigt auch nicht die Rentabilität von Unternehmen oder stellt gar ein Rentabilitätsrisiko dar, ebenso wie eine



ethisch ausgerichtete Führung kein Luxus ist. Im Gegenteil, wenn Manager ihre Führungsverantwortung und Entscheidungskompetenz an ethischen Prinzipien ausrichten, dann erzeugt dies nachhaltige positive Effekte. Mitarbeiter arbeiten engagierter für ein Unternehmen, das nach ethischen Grundsätzen geführt wird und bspw. auf Transparenz, Lauterkeit und Integrität setzt. Ethisch motivierte Führung ist kostensenkend, wie eine Untersuchung des US-amerikanischen Meinungsforschungsinstituts Gallup schon im Jahr 2005 festgestellt hat. Bei ethischer Führung zeigen Mitarbeiter danach zu 73 % einen optimalen Arbeitseinsatz, während dies bei unethischer, rein funktionaler Führung nur gut 10 % sind. Spaß an der Arbeit haben bei guter Führung 84 %, bei schlechter Führung nur 14 % der Mitarbeiter. Der durchschnittliche Krankenstand belegt, dass schlechte Führung teuer ist: elf Tage sind Mitarbeiter im Durchschnitt krank, wenn sie unethisch geführt werden, bei ethisch motivierter Führung sind es nur fünf Tage (Posé 2011, S. 10).

Nach einer im Jahr 2015 vorgelegten Metaanalyse von Thomas Ng (University of Hong Kong) und Daniel Feldmann (University of Georgia, USA), die 89 Studien mit rd. 30.000 Teilnehmern zusammenfasst, die in den letzten 15 Jahren zur ethischen Führung publiziert wurden, wirkt sich ethische Führung positiv auf die Einstellung und Arbeitsleistung der Mitarbeiter aus. Ethische Führung wird in diesem Zusammenhang definiert als „Äußerung regelgerechten, angemessenen Verhaltens durch eigene Handlungen, zwischenmenschliche Beziehungen und die Förderung solchen Verhaltens bei den Mitarbeitern, indem entsprechend kommuniziert, verstärkt und entschieden wird“ (Ng / Feldmann 2015, S. 948). Ethisch handelnde Führungskräfte werden als vertrauenswürdig, gerecht und umsichtig wahrgenommen. Je gerechter Chefs führten, desto zufriedener waren die Mitarbeiter mit ihnen, desto zufriedener waren die Geführten mit ihrer Arbeit insgesamt, desto seltener wollten sie das Unternehmen verlassen, desto motivierter waren sie, desto weniger schädigten sie das Unternehmen und desto mehr leisteten sie. Der entscheidende Grund dafür war das Vertrauen in die Führungskräfte. Dieses Vertrauen in ihre Chefs als Ergebnis ethischer Führung wirkte sich unmittelbar auf die Arbeitseinstellung und Leistungen der Mitarbeiter aus. Daraus leiten die Wissenschaftler u.a. folgende Empfehlungen ab:

- Unternehmenslenker sollten bedenken, dass ethische Führung etwas anderes ist als herkömmliche Ansätze wie Führung durch Motivation oder Belohnung.
- Da ethische Führung teilweise sogar besser wirkt als traditionelle Führungsansätze, sollte immer erwogen werden, sie einzusetzen. Auch als zusätzliche Strategie neben bestehenden Führungsgrundsätzen ist sie ratsam.
- Kern der ethischen Führung sollte es sein, Vertrauen aufzubauen. Ein allgemeines Klima der Gerechtigkeit innerhalb des Unternehmens reicht nicht. Führungskräfte müssen ethisches Verhalten konkret vorleben und gezielt verstärken (Wirtschaftspsychologie aktuell, 2015).

Die Hay Group, eine global operierende Unternehmensberatung, untersucht regelmäßig, wie Unternehmen hinsichtlich ihrer Führungskultur von Mitarbeitern und Wettbewerbern bewertet werden. Danach sind Unternehmen, deren Führungskräfte strategisches und ethisches Denken sowie kulturelle Sensibilität mitbringen erfolgreicher. 45



Prozent der Top-20-Unternehmen geben an, dass dies für ihre Führungskräfte ganz wichtige Werte sind (Gulnerits 2011).

2.3 Die Wechselwirkung von Unternehmenserfolg und Unternehmensethik

Allen Managern sei somit geraten, die Sprache der Ethik als Element ihres Führungshandelns zu verwenden, wobei diese Empfehlung nur grundsätzlicher Art sein und nicht im Detail ausgefüllt werden kann, denn „Die Ethik ist nicht ein Park mit planvoll angelegten und gut unterhaltenen Wegen, sondern eine Wildnis, in der jeder sich seinen Pfad suchen und bahnen muss. Fest steht nur die Richtung, in der wir zu gehen haben.“ (Schweitzer 2000, S. 154).

Die Bedeutung der Unternehmensethik reicht allerdings weit über die Mitarbeiterbindung und –motivation sowie die Moral und Kompetenz des Managements hinaus. Die ethische Ausrichtung eines Unternehmens steht auch in einer unmittelbaren Beziehung zur Profitabilität. So sind das Image und die Reputation eines Unternehmens an seinem Standort und im regionalen Umfeld, bei Marktbegleitern, Zulieferern, Auftragnehmern, Partnern und Kunden, in der Politik, der Öffentlichkeit, den Nichtregierungsorganisationen etc. von größter Bedeutung für dessen Erfolg und Entwicklungsdynamik sowie für die Bewertung seitens der Anteilseigner und potentieller Investoren. Die Kundenzufriedenheit, um nur einen Aspekt herauszugreifen, ist ein entscheidender Faktor für eine zielführende Geschäftsstrategie. Ohne dauerhafte, von gegenseitigem Respekt und Vertrauen getragene Beziehungen zu seinen Kunden, wird es einem Unternehmen nicht gelingen, nachhaltig erfolgreich zu sein. Eine nach außen erkennbare und intern fest verankerte Unternehmensführung auf Basis ethischer Prinzipien ist eine wesentliche Voraussetzung, um Respekt und Vertrauen bei den Kunden auszulösen und den Namen sowie die Marke eines Unternehmens positiv aufzuladen. Kundenbeziehungen auf dieser Grundlage werden sich auch in kritischen Phasen als stabil und tragfähig erweisen.

Diese Einschätzung wird durch eine Reihe von Studien erhärtet. So deuten die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen darauf hin, dass Unternehmen, die von ihren Stakeholdern als „ethisch“ geführt eingeschätzt werden, eine Reihe von Wettbewerbsvorteilen genießen. Dazu zählen u. a. eine höhere betriebliche Effizienz, größeres Engagement und stabile Loyalität von Mitarbeitern, eine höhere Produktqualität in der Wahrnehmung von außen, eine stärkere Kundenbindung und nicht zuletzt eine bessere finanzielle Performance (Ferrell, 2004). Eine weitere Studie, in der 52 Forschungsprojekte analysiert wurden, die sich mit der Verbindung zwischen Ethik und wirtschaftlichem Erfolg befassen, zeigt, dass eine positive Wechselwirkung zwischen diesen beiden Variablen besteht. 33 der 52 untersuchten Studien indizierten eine vorteilhafte Korrelation zwischen unternehmensethischen Prinzipien und Rentabilität (Donaldson, 2003). Die Ergebnisse einer Meta-Analyse von 82 Studien, die Allouche und Laroche im Jahr 2005 durchgeführt haben, lassen außerdem die Schlussfolgerung zu, dass die Wahrnehmung sozialer Verantwortung seitens der Unternehmen positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg dieser Unternehmen hat.



2.4 Fazit

Zweifelsohne existieren nach wie vor viele Unternehmen, die einer ethischen Selbstverpflichtung reserviert gegenüberstehen und darauf setzen, dass unethische Geschäftspraktiken zur Gewinnmaximierung letztlich unentdeckt und somit folgenlos bleiben. Möglicherweise werden die unternehmerischen Verfehlungen und Skandale, die sowohl den Anlegern verheerende Verluste bescheren als auch mit fatalen Folgen für Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner einhergehen, in Zukunft nicht ausbleiben und unter dem Druck der wirtschaftlichen Globalisierung evtl. sogar noch zunehmen. Unstrittig ist jedoch, dass unethisches Verhalten und skrupellose Geschäftsmethoden auf Dauer keinen Erfolg versprechen. Letztlich werden diese Unternehmen ihre Reputation, das Vertrauen der Mitarbeiter, Kunden und Geldgeber verlieren und scheitern. „Dauerhaft erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich von weniger erfolgreichen Unternehmen eigentlich nur durch einen einzigen Umstand: Sie halten zwei Ziele miteinander verträglich. Das eine Ziel ist die Sicherstellung eines sozialverträglichen Miteinanders im Unternehmen; das andere Ziel ist die Verwirklichung der unternehmerischen Aufgaben mit einem Minimum an Aufwand und Kosten. Wer diese beiden Ziele miteinander konkurrieren lässt, behindert den Gesamterfolg eines Unternehmens.“ (Posé 2011, S. 9) Die Ausrichtung des strategischen und operativen Führungs- und Entscheidungsverhaltens an ethischen Prinzipien und Werten sollte deshalb nicht lediglich eine Option, sondern ein obligatorisches Element des Führungsverhaltens eines jeden Managers sein.

In Abwandlung eines Zitats von Reinhard Kardinal Marx kann das Resümee nur lauten: Eine Unternehmenskultur ohne Menschlichkeit, Solidarität und Gerechtigkeit hat keine Moral und auch keine Zukunft.

3 Unternehmensethik als Baustein einer integrierten Unternehmensführung

Unternehmerische Entscheidungen stehen also im Spannungsfeld der Ansprüche aller Stakeholder (Maak / Ulrich 2007, S. 267ff.). Vielfach treffen Führungskräfte Entscheidungen, die auf kurze Sicht Kostenvorteile realisieren lassen, um den vielfältigen Anforderungen dieser Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Als Stichworte für die multiplexen Anforderungen seien z.B. Gewinnmaximierung aus der Perspektive der Eigentümer, Arbeitsplatzsicherung aus der Sichtweise der Arbeitnehmer oder niedrige Preise aus der Wahrnehmung der Kunden angeführt. Diese auf den ersten Blick zielführende Kostenstrategie birgt aber die Gefahr, dass sie soziale und ökologische Standards vernachlässigt (Maak / Ulrich 2007, S. 269). Die Entwicklung der letztgenannten Standards für unternehmerische Entscheidungen, berührt zunächst eine nicht-ökonomische Dimension von Unternehmenszielen. Langfristig hat diese Dimension aber entscheidenden Einfluss auf die Wertschöpfung eines Unternehmens (Maak / Ulrich 2011, S. 269f.).

Die Vielfalt der von den Master-Studierenden der Leibniz Fachhochschule bearbeiteten Beiträge zur Unternehmensethik zeigt das Facettenreichtum dieser Thematik auf. Im Folgenden soll unter diesem Kontext eine nähere Einordnung und Analyse der Beiträge anhand folgender Systematisierung erfolgen:



- Einführung (Scheer / Butzer-Strothmann / Peuser)
- Grundlagenbeiträge (Schallenberg / Menke; Flöter, Hoffmann)
- Ressourcenorientierte Fokusbeiträge (Huntemann; Baum; Zocher)
- Marktorientierte Fokusbeiträge (Pichiri; Steinhöfel; Kühl)
- spezielle Fokusaspekte (Meller; Wittler; Graf; Puklo)
- Finalbeitrag (Steinhöfel / Hoffmann).

Dieser Einführungsbeitrag dient der Themenhinführung und -Einstimmung. Daran schließen sich drei Grundlagenbeiträge an: Der Titel des Beitrages von Peter Schallenberg und Marius Menke suggeriert auf den ersten Blick, dass es sich bei Ethik und Technik um zwei Aspekte handelt, die im Prinzip nichts miteinander zu tun haben. Diese Sichtweise lösen die Autoren in ihrem Beitrag auf und zeigen, dass Technik und Ethik eine unzertrennliche Einheit darstellen. Dieses Ergebnis untermauern alle weiteren Beiträge, die deutlichen machen: Unternehmen brauchen eine ethische Führung. So analysiert Patrick Flöter den Zusammenhang zwischen Ethik und Gewinnmaximierung. Darauf aufbauend erörtert Kira Hoffmann die Bedeutung der Führungsethik. Die folgenden fokusbezogenen Beiträge heben jeweils einzelne Themenbereiche der ressourcen- sowie marktorientierten Unternehmensführung hervor: Die ersten beiden Beiträge nehmen die Sicht der Arbeitgeber ein. Florian Huntemann beleuchtet das schwierige Thema der Massenentlassung unter dem Gesichtspunkt Arbeitgeberethik. In die Arbeitgeberperspektive fällt auch die Frage Equal Pay, welcher sich Manuel Baum annimmt. Marc Zocher thematisiert die Arbeitnehmerethik. Im ersten Beitrag zur marktorientierten Unternehmensführung geht es bei Fabio Pichiri um das Marketing. Er stellt die Frage „Darf Werbung alles? Eng verknüpft mit dieser Diskussion ist das Neuromarketing, mit dem sich Karsten Steinhöfel befasst. Den Sprung zur Verantwortung der Nachfragerseite vollzieht Jasna Kühl, die sich mit der Frage der Konsumentenethik im Lebensmittelhandel befasst. Danach folgen stärker auf spezielle Fokusaspekte ausgerichtete Beiträge zur Unternehmensethik: Björn Meller setzt sich näher mit dem Bereich Corporate Social Responsibility auseinander. Lars Wittler und Norbert Graf werfen einen Blick auf das prozessorientierte Management und betrachten das Verbesserungsmanagement bzw. das Behältermanagement; während Caroline Puklo im Rahmen einer Branchenbetrachtung auf die Pflegeethik näher eingeht. In ihrem Finalbeitrag zeigen der/die Projektleiter/in der Masterstudierendengruppe – Kira Hoffman sowie Karsten Steinhöfel – auf, welche inhärente Impulsfunktion die Beschäftigung mit der Thematik Ethik in der Unternehmensführung für sie als Studierendengruppe hatte. So erwachsen hieraus insgesamt die Idee und auch die Entwicklung eines Hochschul-Ethikkodexes für die Leibniz-FH.

Allen Beiträgen gemeinsam sind folgende Gedanken:

1. Unternehmen können nur dann langfristig am Markt existieren, wenn es ihnen gelingt, Gewinne zu realisieren (Grundlagenbezogene Beiträge). Dieser Gedanke findet sich bereits bei den Gründungsvätern der Betriebswirtschaftslehre (Schmalenbach 1922 zitiert nach Dillerup / Stoi 2013, S. 147). Allerdings stellt



- diese Sichtweise zunächst die wertorientierte Unternehmensführung in den Fokus der Betrachtung.
2. Die Realisierung von Gewinnen ist bei einer alleinigen Betrachtung der wertorientierten Unternehmensführung ohne die Berücksichtigung der ressourcen- sowie marktorientierten Unternehmensführung nachhaltig nicht zu verwirklichen (Fokusbezogene Beiträge; siehe hierzu auch Eggers / Ahlers / Eichenberg (2011).
 3. Nachhaltige Unternehmensführung setzt eine klares und umfassendes Verständnis der Vereinbarkeit von Ökonomie, Ökologie und Soziales voraus (siehe neben den vorliegenden Beiträgen auch Rieckhof / Klapper 2012).
 4. Nachhaltige Entscheidung und Verantwortung sind nicht voneinander zu trennen (siehe auch dazu Küpper 2011, S. 221ff.; Maack / Ulrich 2007, S. 441). Um aber verantwortungsvolle Entscheidungen treffen zu können, bedarf es – das machen die vorliegenden Beiträge deutlich – mehr als Fach- und Methodenwissen (Rauch 2011; Frey et.al. 2012, S. 12). Kritisches Denken und moralisches Urteilen sind darüber hinaus entscheidende Kompetenzen von Fach- und Führungskräfte. Sie benötigen einen Maßstab, der ihnen hilft die komplexen Wirkungs-, Beziehungs- aber auch Konfliktdimensionen einzuordnen und zu bewerten sowie Entscheidungen auf Basis dieses Maßstabes dann zu treffen. Dieser Fokus steht im Mittelpunkt der Ethic Education (Einführungsbeitrag sowie Austmann 2011).

Ethic Education „bezieht sich auf alle Aspekte des Bildungsprozesses, die sich explizit oder implizit mit ethischen Dimensionen des Lebens beschäftigen und mit geeigneten Methoden und Materialien strukturiert, reguliert und beobachtet werden können“ (Ćurko / Feiner / Gerjolj 2015, S.7). Im Unternehmenskodex bezieht sich Ethic Education auf die beiden Lernorte Unternehmen und Bildungsinstitution. Letztere legt zunächst die Basis für ein ethisch fundiertes, verantwortungsvolles Entscheidungsverhalten. Allerdings – und das ist eine weitere die Quintessenz aus den bisherigen Ausführungen und Beiträgen dieses Werkes – müssen die angehend Mitarbeiter in der Praxis auf eine entsprechendes ethisch-orientierte Unternehmenskultur stoßen. Ihnen muss von den Führungskräften verantwortungsvolles Entscheiden vorgelebt werden. Eigenes ethisches Handeln der Mitarbeiter muss, auch wenn es kurzfristigen Gewinnstreben widerspricht – belohnt und darf auf keinen Fall sanktioniert werden. Des Weiteren ist festzuhalten, die Kompetenzvermittlung im Bereich verantwortungsvollen Führen steht ebenso wie der Erwerb des Fach- und Methodenwissens unter dem Postulat des lebenslangen Lernens.

4 Unternehmensethik als Baustein im betriebswirtschaftlichen Curriculum

4.1 Bedeutung und Implementierung des Moduls Unternehmensethik

Bildung und Ethik stellen eine unzertrennliche Einheit dar. Das zeigen nicht nur die bisherigen Ausführungen. Dieser Zusammenhang wird auch dadurch deutlich, dass viele nationale und internationale Institutionen ein klares Statement für die ethische Bildung abgeben. So hat sich z.B. die Europäische Kommission finanziell sich an der Herausgabe eines Handbuch zur Ethischen Bildung und Werteerziehung beteiligt (Ćurko / Feiner / Gerjolj 2015). Anzuführen ist u.a. auch das Ethik-Programm der UNESCO



(UNESCO 2016) oder die Gründung des Bundesverbandes für Ethik 2001 anzuführen (BVE 2016). Es stellt sich daher im Folgenden nicht die Frage nach dem „ob“, sondern nach dem „wie“ sich Fragestellungen aus der Unternehmensethik in das betriebswirtschaftliche Studium integrieren lassen.

Zunächst gilt es festzuhalten, dass ethische Inhalte in den Curricula deutscher Hochschulen einen stetig steigenden Stellenwert einnehmen, was allerdings einhergeht mit einer stärkeren Fokussierung auf die positive Volkswirtschaftslehre und der dadurch verbundenen Streichung von normativen Inhalten. Lenger / Taaffe (2013, S. 170, S. 174ff.) kommen daher in ihrem Übersichtsbeitrag zum Stand der Ethik in der Wirtschaftswissenschaften zu dem Ergebnis, dass insgesamt durch diese Verlagerung eher ein Bedeutungsverlust an normativen Fragestellungen zu verzeichnen ist.

Trotzdem wächst die Anzahl der Lehrstühle für Wirtschafts- und Unternehmensethik und ist daher ein weiterer Beleg dafür, dass die Hochschulen dieser Forschungsrichtung eine hohe Bedeutung zu sprechen (Lenger / Taaffe 2013, S. 171). Angesichts der im Grundgesetz verankerten Freiheit von Lehre und Forschung haben (GG, Artikel 5 Abs. 3 Satz 1) haben sich unterschiedliche Formen und Vorgehensweisen herausgebildet, um ethische Inhalte zu vermitteln (Löhr 1991, 366ff.; Aßländer 2009, S. 211ff.):

- Im Rahmen des ‚isolierten Ausbildungskonzepts‘ werden wirtschafts- und unternehmensethische Inhalte im Wahlpflichtbereich angeboten. Diese Vorgehensweise hat zur Folge, dass die geforderten Schlüsselkompetenzen für ein verantwortungsvolles Handeln der Fach- und Führungskräfte nur denjenigen vermittelt wird, die das Fach auch wählen. Darüber hinaus ist durch die isolierte Entwicklung eines Wahlfachmoduls oftmals nicht gewährleistet, dass die Inhalte an das übrige Lehrangebot angebunden werden. Diese Schwierigkeit stellt sich gerade für alle die Module, die in den vorhergehenden Semestern angeboten werden. Eine kritische Reflexion und auch der Transfer mit den bzw. in die insgesamt im Studium vermittelten wirtschaftswissenschaftlichen Lehrinhalten unter dem Gesichtspunkt der Unternehmensethik kann daher nicht erwartet werden (vgl. Baetz / Sharp 2004, S. 51ff.). Da es sich um ein Wahlfach handelt, ist es auch möglich, dass das Fach aufgrund geringer Nachfrage nicht angeboten wird. Insgesamt ist aus diesen Gründen das isolierte Ausbildungskonzept nicht geeignet, die geforderte ethische Bildung zu vermitteln.
- Daher werden in den ‚institutionalisierten Ausbildungskonzept‘ Wirtschafts- und Unternehmensethik als Pflichtfach – aber auch als eigenständiges Modul – im Rahmen des Curriculums festgeschrieben. Die Bedeutung der Inhalte wird dadurch unterstrichen. Trotzdem zeigt die Studienpraxis, dass vielen Studierenden der direkte Zusammenhang zu dem übrigen Fächerkanon und damit auch ein tiefergehendes Verständnis für das Modul fehlen (Matten / Moon 2004, S. 329).
- Die ‚integrierten Ausbildungskonzepte‘ wirken den angeführten Schwachpunkten der isolierten sowie institutionellen Konzepte entgegen. Ziel des integrativen Konzeptes ist es, das die Reflexion unter ethischen Standards der Studi-



einhalte zum durchgängigen Bestandteil des Studiums wird (Brinkmann / Sims 2001, S.189ff.). Diese Vorgehensweise stellt zum einen sicher, dass *allen* Studierenden fundierte Grundlagenkenntnisse in Ethik, Theoriegeschichte der Wirtschaftswissenschaften und der Wirtschafts- und Unternehmensethik vermittelt werden. Zum anderen werden die systematischen Inhalte der Wirtschaftswissenschaften innerhalb der einzelnen Fächer einer normativen Reflexion unterzogen. Dieses Konzept unterliegt sicherlich einem eher idealtypischen Charakter, da die Grundidee der Bachelor- und Masterstudiengänge, das Studium in einzelne Module zu zerlegen, der Vernetzung der Inhalte verschiedener Module nicht förderlich ist. Aßländer kommt daher in seinem Beitrag zu dem Ergebnis, „dass von einer ‚Integration‘ oder auch nur einer ‚Implementierung‘ des Faches Wirtschaftsethik innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung bisher kaum die Rede sein kann“ (Aßländer 2009, S. 212).

Insgesamt sollte es aber die Zielsetzung der Hochschulbildung sein, sich zukünftig vor allem auf die Entwicklung und Etablierung von integrierten Konzepten zu konzentrieren. Als eine Möglichkeit stellt Aßländer studienbegleitende Fallstudienseminare dar (Aßländer 2009, S. 213). Deren Ziel ist es, die theoretischen Kenntnisse anhand alltäglicher Dilemmata der ökonomischen Handlungssphäre zu vertiefen und so praxisrelevante Kenntnisse zu vermitteln (Felton / Sims 2005, 378ff.). Für die Tätigkeit in Unternehmen ist es erforderlich, dass die Verbindung zu den konkreten wirtschaftlichen Problemen hergestellt wird (Küpper 2011, S. 381). Dieser Gedanke ist auch in dem Curriculum des Master-Studiengangs „Integrierte Unternehmensführung“ an der Leibniz-FH inhärent. Diese wird im Folgenden näher beleuchtet.

4.2 Status Quo der Vermittlung von Inhalten zur Unternehmensethik an der Leibniz-FH

An der privaten, staatlich anerkannten Leibniz-Fachhochschule (leibniz-fh.de) werden seit dem Bologna-Prozess Studiengängen angeboten, die mit dem Bachelor- bzw. Masterabschluss enden (Rosenstiel / Frey 2012, S. 56ff.). Das Angebot derartiger Studiengänge bedarf einer sogenannten Akkreditierung der Studiengänge. Für diese ist der Nachweis erforderlich, dass der jeweilige Studiengang modularisiert ist. Damit ist gemeint, dass der Studiengang aus mehreren Lehreinheiten (Modulen) besteht. Diese Module beinhalten eine oder mehrere Lehrveranstaltungen mit einem gemeinsamen Kompetenzermittlungsziel und sollten möglichst in einem Semester absolvierbar sein (siehe dazu die Ausführungen sowie Diskussion in dem ausführlichen Arbeitspapier von Nickel 2011).

Diese vorgegebene Struktur widerspricht zunächst der soeben geforderten integrativen Ausbildungskonzeption. Durch die Entwicklung des Masterstudiengangs „Integrierte Unternehmensführung“ versucht die Leibniz-FH dieses Spannungsverhältnis aufzulösen. Zielsetzung des 120 ECTS umfassenden Masterstudiengangs ist es, den Studierenden hochwertige, verknüpfte pragmatische und theoretische Kompetenzen auf dem Gebiet der integrierten Unternehmensführung zu vermitteln. Auf der Basis eines sys-



temtheoretischen Ansatzes bei der praktischen wie theoretischen Behandlung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen wird das Unternehmen als komplexer Gesamtkorpus betrachtet. Damit sind die Absolventen in der Lage wechselseitige Determiniertheit und interdependente Vernetzung von Vorgängen innerhalb sowie mit Faktoren außerhalb des Unternehmens in ihre Entscheidungen zu integrieren. Dabei gehen sie von einer ganzheitlichen Betrachtungsweise aus. Sie differenzieren aus einer analytischen Position bei der Unternehmensführung die grundlegenden Fokusperspektiven Markt-, Ressourcen- und Wertorientierung mit ihren jeweiligen Kerninhalten. Aufgrund ihrer holistischen Betrachtungsweise können sie diese Perspektiven integrieren und so synergetische Potenziale heben. Auf dieser Basis sind sie in der Lage bei komplexen Herausforderungen bzw. Problemstellungen der Unternehmensführung mit akzentuierter Entwicklungsorientierung Handlungs- und Gestaltungsoptionen erarbeiten, evaluieren, auswählen und umsetzen. Näheres zu dem integrativen Grundgerüst ist bei Ahlers / Eggers / Eichenberg (2011), S. 3ff. bzw. speziell bezogen auf diesen Studiengang bei Butzer-Strothmann / Ahlers / Gülke (2014), S. 2ff. zu finden.

Zielsetzung ist es insgesamt, die Studierenden zur Wahrnehmung umfassender und ambitionierter, ethischer Führungsverantwortung in Unternehmen zu befähigen. Dieses hochgesteckte Ziel wird dadurch erreicht, dass die Studierenden zunächst im ersten Trimester in dem Modul „Integrierte Unternehmensführung: Theorie und Konzepte“ anspruchsvolle integrative Ansätze, wie z.B. von Bleicher (2011) und Steinle (2005) sowie den St. Galler Ansatz und das daraus weiterentwickelte Neue St. Galler Managementmodell (Rüegg-Stürm 2005) kennen und anwenden lernen. Dabei finden auch die als Kernbestandteil verankerte luhmannschen Systemtheorie und deren auf Ulrich zurückgehende Anwendung in den Wirtschaftswissenschaften im Kontext der Geschichte von Wissenschafts- und Erkenntnistheorie Berücksichtigung. Auf Basis dieses grundlegenden Fundaments setzt das Projekt „Unternehmensethik“ an, welches sich durch das gesamte Studium durchzieht. Das Projekt startet im 1. Trimester und endet als letzte Präsenzveranstaltung im sechsten Trimester vor Beginn der Masterthesis. Es besteht aus folgenden Bausteinen: Vorlesungen, einem Buchprojekt sowie dem Leibniz-Dialog. Im Rahmen der Vorlesung werden u.a. ein historischer Abriss zu Moral, Sittlichkeit, Ethik und Werten gegeben, die Abgrenzung grundlegender Begriffe im ethischen Kontext vorgenommen, Ethiktypen und –denkmodelle, theoretische Konzepte sowie philosophische Fragenstellungen zur Ethik behandelt, die verschiedenen Bereichsethiken analysiert, Inhalt, Zielsetzung und Begründung von Normen und Werten erarbeitet, das Spannungsfeld zwischen Unternehmensethik und Unternehmenszielen diskutiert, die Problemstellungen der Unternehmensethik und einer nachhaltigen Unternehmensführung thematisiert, die Globalisierung und unternehmerische Verantwortung beleuchtet, die Bedeutung der Unternehmensethik im nationalen und globalen wirtschaftlichen Zusammenhang betrachtet und nicht zuletzt unternehmensethische Ansätze und Vorgehensweisen in der Praxis anhand ausgewählter Beispiele untersucht. Ziel ist es, dass die Studierenden, ethische Methoden auf den Lebens- und Unternehmensalltag anwenden können, moralische Dimensionen menschlichen Handelns in lebens- und berufspraktischen Zusammenhängen reflektieren, die ökonomischen und außerökonomischen Ziele von Unternehmen beschreiben, bewerten und in ein ausgewogenes Ver-



hältnis setzen, unternehmensethisch geprägte Handlungsoptionen eines Unternehmens einschätzen und unter Beachtung der Wirkungszusammenhänge von normativer Entscheidung und Unternehmenserfolg durchdacht und begründet wählen, kodifizierte ethische Normen in Unternehmensprozesse integrieren und ihre Einhaltung systematisch sichern und Bausteine für eine Unternehmenskultur entwickeln, implementieren und steuern können.

Mit dem Leibniz-Dialog schließt das Projekt nach 1,5 Jahren ab. Der Leibniz-Dialog ist als Forum gedacht, auf dem Teilnehmer aus verschiedenen Disziplinen des Managements und der Wissenschaft / Hochschule, sowie Gesellschaft und Politik, miteinander in den Diskurs kommen. Durch ihn wird die Bedeutung der permanenten Verknüpfung – also das integrierte Ausbildungskonzept des Masterstudiengangs – zwischen Theorie- und Praxisausbildung sichtbar.

5 Fazit: Sozialkompetenz durch Ethic Education

Betriebswirtschaftslehre versteht sich als anwendungsorientierte Disziplin (Ulrich 2001). Anwendungsorientierung setzt voraus, dass man sich mit den in der Praxis auftretenden Fragestellungen befasst, reflektiert und Problemlösungen sucht. Daher ist ein permanenter Theorie-Praxis-Transfer vonnöten. Insbesondere duale und berufsbegleitende Studiengänge bieten hierfür hervorragende Voraussetzungen. So ist hier der Austausch mit den Unternehmen institutionalisiert und die Chance gemeinsam die Entwicklung, Implementierung sowie Evaluierung von Curricula vorzunehmen groß. Dieses sollte mit der Zielsetzung erfolgen, die Studierenden für die Thematik Unternehmensethik zu sensibilisieren, ihnen zu verdeutlichen, dass die Auseinandersetzung mit dieser Thematik für die Entwicklung von Sozial- und Selbstkompetenz notwendige Voraussetzung ist sowie die Fähigkeit zu fördern, sich immer wieder mit ethischen Fragestellungen und Problemen zu befassen und diese zu reflektieren (Rauch 2011, S. 54f.). Als Quintessenz aus den bisherigen Ausführungen kann eindeutig geschlussfolgert werden, dass ethische Bildung im beruflichen Kontext eine Gemeinschaftsaufgabe von Unternehmen und Bildungsinstitutionen darstellt und die Basis für verantwortungsvolle Entscheidungen von Fach- und Führungskräften in Unternehmen bildet.

Literatur

- Ahlers, F. / Eggers, B. / Eichenberg, T. (2011): Ganzheitliches Management. in: Eggers, B. / Ahlers, F. / Eichenberg, T. (Hrsg.): Integrierte Unternehmensführung. Gabler, Wiesbaden.
- Albach, H. (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 75(5): 809-831.
- Allouche, J. / Laroche, P. (2005): A Meta-Analytical Investigation of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. in: Revue de Gestion des Ressources Humaines Jul-Sep 2005(57): 18-42.



- Aßländer, M. S. (2009): Die Wirtschafts- und Unternehmensethikausbildung in Deutschland – Versuch einer Standortbestimmung. in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 10(2): 203-217.
- Austmann, H. (2011): Ethics Education aus Sicht der Wirtschaftspraxis. in: Haase, M. / Mirkovic, S. / Schumann, O.J. (Hrsg.): Ethics Education. Rainer Hampp Verlag, München u. Mering.
- Baetz, M. C. / Sharp, D. J. (2004): Integrating Ethics Content into the Core Business Curriculum. in: Journal of Business Ethics 51(1): 53-62.
- Bleicher, K. (2011): Das Konzept Integriertes Management. Campus, Frankfurt / New York.
- Brandoffice (2016): Deutscher Markenreport Spezial 2016.
<http://brandoffice.com/studie-vertrauen-in-marken-sinkt/>, aufgerufen am 23.06.2016.
- Brinkmann, J. / Sims R. R. (2001): Stakeholder Sensitive Business Ethics Teaching, Teaching Business Ethics 5(2): 171-193.
- Butzer-Strothmann, K. / Ahlers, F. / Gülke, N. (2014): Kundenintegration als Element einer integrierten Unternehmensführung. in: Butzer-Strothmann, B. / Ahlers, F. / Gülke, N. (Hrsg.): Kundenintegration – Potential- und Perspektivenvielfalt für Unternehmen. Cuvillier Verlag, Göttingen.
- BVE (2016): Aufgabe und Ziel des Bundesverband. Ethik. <https://bv-ethik.de/uber-uns/aufgaben-und-ziele-des-bve>.
- Ćurko, B. / Feiner, F. / Gerjolj, St. et. al. (2015): Ethische Bildung und Werterziehung. http://www.ethics-education.eu/resources/ManualTeachers_DE.pdf.
- Dillerup, R. / Stoi, R. (2013): Unternehmensführung. Vahlen Verlag, München.
- Donaldson, T. (2003): Adding Corporate Ethics to the Bottom Line. in: Richardson, J.E.: Business Ethics. McGraw-Hill Education, London.
- Felton, E. L. / Sims, R. R. (2005): Teaching Business Ethics. in: Journal of Business Ethics 60(4): 377-391.
- Ferrell, O. C. (2004): Business Ethics and Customer Satisfaction. in: Academy of Management Executive 18(2): S.126-129.
- Frey, D. / Peter, T. / Rosenstiel von, L. (2012): Defizite deutscher Universitäten. in: Oerter, R. / Frey, D. / Mandl, H. / Rosenstiel von, L. / Schneewind, K. (Hrsg.): Universitäre Bildung – Fachidiot oder Persönlichkeit. Rainer Hampp Verlag, München u. Mering.
- Hanser, P. (2016): Markenführung zwischen Ethik und Gewinn. in: absatzwirtschaft 59(3): 26-34.
- Härle, W. (2011): Ethik. de Gruyter. Berlin/New York.



- Gulnerits, Kathrin (2011): Neuer Führungsstil gefragt.
<http://wirtschaftsblatt.at/home/life/karriere/1166898/index>.
- Heuss, T. (2002): Robert Bosch Leben und Leistung. DVA, München.
- Homann, K. (2007): Ethik in der Marktwirtschaft. Dt. Inst.-Verl., Köln [u.a.].
- Karle, R. (2016): Großes Misstrauen. in: absatzwirtschaft 59(3): 40-41.
- Küng, H. (1980): Ökonomie und Gottesfrage. In: Reutlinger Reden 1980(6): 6 u. 7.
- Küpper, H.-U. (2011): Unternehmensethik: Hintergründe – Konzepte – Anwendungsbe-
reiche. Schäffer/Poeschel, Stuttgart.
- Lenger, A. / Taaffe, J. (2013): Wirtschafts- und Unternehmensethik zwischen normativer
Ökonomik und angewandter Philosophie – Zum Stand der Ethik im Curriculum der
Wirtschaftswissenschaft. in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
15(2): 170-197.
- Löhr, A. (1991): Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. M & P Verlag für
Wissenschaft und Forschung, Stuttgart.
- Maak, Th. / Ulrich, P. (2007): Integre Unternehmensführung. Schäffer/Poeschel,
Stuttgart.
- Matten, D. / Moon, J. (2004): Corporate Social Responsibility Education in Europe. in:
Journal of Business Ethics 54(4) 323-337.
- Ng, Thomas W. H. / Feldman, D. C. (2015): Ethical leadership. In: Journal of Applied
Psychology 100(3): 948-965.
- Nickel, Sigrun (Hrsg.) (2011): Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung.
[http://www.che.de/downloads/CHE_AP_148_Bologna_Prozess_aus_Sicht_der_](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_148_Bologna_Prozess_aus_Sicht_der_Hochschulforschung.pdf)
Hochschulforschung.pdf, aufgerufen am 03.07.2016.
- Posé, U. (2011): Ethik für Einsteiger“. [Borsdorf], edition winterwork.
- Johnson, D. (2015): Ethics at Work – 2015 Survey of Employees Continental Europe.
[http://www.ibe.org.uk/userassets/publicationdownloads/ibe_survey_eaw15_europe](http://www.ibe.org.uk/userassets/publicationdownloads/ibe_survey_eaw15_europe.pdf)
.pdf, aufgerufen am 23.06.2016.
- Rauch, R. (2011): Verantwortung und Ethik im täglichen beruflichen Handeln – ein Bei-
spiel und Konsequenzen für die Hochschulbildung. in: Haase, M. / Mirkovic, S. /
Schumann, O.J. (Hrsg.): Ethics Education. Rainer Hampp Verlag, München u. Me-
ring.
- Rosenstiel von, L. / Frey, D. (2012) Universität als Stätte der Bildung und Persönlich-
keitsentwicklung. in: Oerter, R. / Frey, D. / Mandl, H. / Rosenstiel von, L. /
Schneewind, K. (Hrsg.): Universitäre Bildung – Fachidiot oder Persönlichkeit. Rai-
ner Hampp Verlag, München u. Mering 2012.
- Rieckhof, R. / Klapper, H. (2012): Verorte nachhaltige Unternehmensführung. in: Gün-
ther, E.; Ruter, R. X. (Hrsg.): Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung.
Erich Schmidt Verlag, Berlin.



- Rügg-Stürm, J. (2005): Das neue St. Galler Management-Modell. Haupt, Bern.
- Schierenbeck, H. / Wöhle, C.B. (2012): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. Oldenbourg Verlag, München / Wien.
- Schweitzer, A. (1923): Die Weltanschauung, I-II. S. 224.
- Schweitzer, A. (2000): Weltanschauung der Ehrfurcht vor dem Leben. Kulturphilosophie, Werke aus dem Nachlass, III-IV, S. 154.
- Steinle, C. (2005): Ganzheitliches Management – eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1988): Unternehmensethik – eine „realistische Idee“ – Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles. in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 40(4): 299-317.
- Ulrich, H. (2001): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft und zum Theorie- und Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft. in: Ulrich, H. (Hrsg.): Gesammelte Schriften Band 5. Haupt, Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, P. et al. (1998): Ethikmaßnahmen in der Unternehmenspraxis. in: Ulrich, P. / Wieland, J. (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis. Haupt. Bern/Stuttgart.
- UNESCO (2016): Das Ethik-Bildungsprogramm.
<https://www.unesco.de/wissenschaft/bioethik/ethikbildungsprogramm.html>, aufgerufen am 17.08.2016.
- Wöhe, G. / Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Verlag Franz Vahlen, München.



B: Grundlagenbezogene Beiträge





Ethik und Technik: Zwei Töchter der Mutter Vernunft

von Peter Schallenberg und Marius Menke

„Die Würde des Menschen ist unantastbar.“ – Mit einem schlichten und dennoch äußerst präzise formulierten Rechtssatz legt der Art. 1. Abs. 1 Satz 1 des am 23. Mai 1949 verabschiedeten Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland (GG) die ethische Grundnorm aller ihm folgenden Artikel fest. Er gibt dem politischen Handeln einen Rahmen und verpflichtet zugleich alle staatliche Gewalt zur Achtung und zum Schutz der menschlichen Würde. Gerade weil jene formulierte Garantie der Unantastbarkeit menschlicher Würde die gesamte Verfassung zusammenhält und gleichsam ihr „Höchstwert“ ist, an dem sich das Verfassungsprofil zu messen hat, genießt sie zurecht den in Art. 79 Abs. 3 GG festgelegten Schutz der sogenannten „Ewigkeitsklausel“ und entzieht sie so dem demokratischem Verfahrensprinzip (Maunz / Dürig 2009).

1 Die notwendige Frage nach der Begründung menschlicher Würde

Wenn in der Bevölkerung und unter den politischen Akteuren auch ein allgemeiner Konsens über die unbedingte *Gültigkeit* der Achtungs- und Schutzgarantie menschlicher Würde herrscht, so zeigt sich doch vor allem im bioethischen Diskurs der Gegenwart, dass es eine allgemein verbindliche und tragfähige *Begründung* des Schutzes menschlicher Würde scheinbar nicht gibt. Vielmehr stehen sich in einer pluralistisch geprägten und säkularen Gesellschaft die unterschiedlichsten Antworten auf die Frage nach der Letztursache für die Würde einer jeden menschlichen Person gegenüber. Der transzendente Bezug der Menschenwürde, der durch die sogenannte „Invocatio-Dei-Formel“ der Präambel des GG zumindest indirekt markiert wird und die, obwohl es sich zunächst um eine Kundgabe der Mitglieder des Parlamentarischen Rates handelt, eine „fortdauernde Bedeutung für die Anwendung des Grundgesetzes überhaupt“ hat, findet heute kaum noch Akzeptanz (Roos 2003; Maunz 1991).

Unbestreitbar handelt es sich bei der Menschenwürde im GG um einen Begriff des positiven Rechts. Doch bereits die Formulierung jenes ersten Satzes des Art. 1 Abs. 1 GG – „Die Würde des Menschen *ist* unantastbar“ – macht deutlich, dass der Gesetzgeber in seinem Bestreben, mit einem nicht hintergehbaren ethischen Fundamentalprinzip der bedingungslosen Staats- und Volkssouveränität eine Grenze zu setzen, nicht etwas bisher noch nicht Geltendes anordnet, sondern auf etwas Vorgefundenes zurückgreift und es als tragendes Ethos in seine Verfassung verankert (Kirchhoff 2008). Daher kann der Begriff der Menschenwürde, so er denn rechtsdogmatisch angewendet werden soll, nicht ohne einen Rekurs auf dessen geistige Wurzeln verstanden werden. Ist man sich ihrer nicht mehr bewusst und versteht unter der Würde des Menschen eine bloße kulturelle Konvention, so verliert in Folge dessen auch jede Überzeugung von der Unantastbarkeit menschlicher Würde und die Notwendigkeit eines garantierten Schutzes auf Dauer an Boden.

2 Der Mensch als Träger der Würde

Wenn auch das GG normativ die Würde des Menschen durch die systematische Stellung innerhalb der Rechtsordnung hervorhebt und ihre Achtungs- und Schutzgarantie



als Fundamentalprinzip der politischen Ordnung in Art. 1 Abs. 1 Satz 2 formuliert, bleibt die daraus resultierende Frage nach dem Träger der zu schützenden Würde. Nun ließen sich leicht physikalische oder biologische Wesensmerkmale des Menschen aufführen. Doch der Verfassungsrechtler Paul Kirchhof macht zu Recht darauf aufmerksam, dass eine Definition des Menschen unter dem Aspekt einer wie auch immer vorstellbaren Würdeberechtigung und der Schutzbedürftigkeit schnell an seine Grenzen stößt: „Würden wir den Menschen nach seinem aufrechten Gang, seiner Sprache, seinem Gedächtnis, seiner Fähigkeit zur Selbstvergewisserung oder seiner Kultur definieren, nähmen wir all jene Menschen von dem rechtlichen Schutz aus, die nicht gehen, nicht sprechen, sich nicht erinnern, sich nicht selbst bestimmen oder Mindestfertigkeiten der Kultur nicht erwerben können. Der rechtliche Schutz versagte dort, wo er am dringendsten benötigt wird“ (Kirchhoff 2008).

Folgerichtig betont das Bundesverfassungsgericht, dass die allen Menschen als Gattungswesen gleichermaßen immanente Würde weder an Eigenschaften, Leistungen oder an einem sozialen Status hängt, sondern jeder menschlichen Person durch ihre bloße Existenz, kraft seines Menschseins eigen ist. Im Sinne des uneingeschränkten Selbstwertes besitzt auch derjenige Mensch die menschliche Würde, der „aufgrund seines körperlichen oder geistigen Zustands nicht sinnhaft handeln kann“ oder dessen „unwürdiges“ Verhalten ihn in einem Konflikt mit der Gesellschaft und dem Gesetz hat treten lassen (BvE 1993). Der kategorische Würdeschutz gilt uneingeschränkt dem geborenen sowie dem ungeborenen menschlichen Leben, sei es gesund, krank oder durch eine geistige bzw. körperliche Behinderung gezeichnet. Selbst nach Vollendung des menschlichen Lebens ist dem Leichnam in *nachwirkender Respektierung der Menschenwürde* die gebotene Achtung entgegenzubringen (Herdegen 2009, S. 41). Letztere wird verletzt, wenn in der Frage der Organtransplantation eine Organentnahme ohne ausdrückliche Einwilligung des Verstorbenen oder im Einverständnis mit den Angehörigen durchgeführt wird. Und sie wird dann eklatant missachtet, wenn unter dem Vorwand der Wissenschaftlichkeit einem breiten Publikum zu offensichtlichen Unterhaltungszwecken „Körperwelten“ präsentiert werden. Wenn das GG von der Unantastbarkeit der Würde eines jeden Menschen spricht, dann heißt dies nicht nur, dass die Würde des Menschen nicht angetastet werden *darf*, sondern dass die Würde des Menschen in sich und aus sich heraus nicht-an-tastbar *ist*. Wäre sie an-tastbar, greifbar und handhabbar, könnte sie einem Menschen zu- oder abgesprochen werden. So ist die Verankerung der Menschenwürde und der garantierte Schutz ihrer Achtung in Art. 1 Abs. 1 zeitgeschichtlich auch als eine fortdauernd gültige Absage an die radikale Miss- und Verachtung menschlicher Würde durch totalitäre Systeme, wie das nationalsozialistische Regime, zu verstehen, die demjenigen, der nicht in das politisch-ideologisierte Menschenbild hineinpassen wollte, jegliche Würde und Lebenswürdigkeit absprachen.

3 Die Begründung menschlicher Würde durch Philosophie und Theologie

Bisher wurden überwiegend die rechtsdogmatischen Grundzüge des von der Verfassung garantierten Schutzes der Menschenwürde genannt, über ihre Begründung hingegen sehr wenig gesagt. Dies soll im Folgenden anhand einer kurzen Überblicksskizze geschehen. Wenn auch die Prägung der abendländischen Zivilisation durch das Chris-



tentum und der in der Präambel genannte Gottesbezug es bereits sehr nahe legen, die geistigen Wurzeln der jeder menschlichen Person gleichermaßen immanenten Würde im Christentum zu suchen und zu finden, dürfen neben einem christlich-naturrechtlichen Ansatz zur Begründung der menschlichen Würde ein mehr *säkularer* Ansatz sowie ein vorchristlicher, *leistungsorientierter* Begründungsansatz nicht aus dem Blick geraten.

3.1 Würde durch Anerkennung von Leistung

Es ist der römische Philosoph *Marcus Tullius Cicero* (106 – 43 v. Chr.), der den in der römischen Rechtssprache verwendeten Begriff der *dignitas humana* mit einer personalen Bedeutung in Verbindung bringt. Dabei unterscheidet Cicero zwischen einer politischen und einer anthropologischen Dimension des Würdebegriffs. Würde kommt zunächst dem Menschen zu, dem innerhalb einer Gesellschaft eine besondere Stellung und ehrenvolle Aufgabe zuteilwurde, ein Mensch also, der, wie man heute noch sprichwörtlich sagt, *in Amt und Würde* ist („...dignitas est alicuius honesta et cultu et honore et verecundia digna auctoritas.“) (Cicero 2013, S. 166). Da die so differenzierend, auf die „res publica“ bezogene Vorstellung von Würde an bestimmte Voraussetzungen, wie eben ein Amt oder einen Verdienst innerhalb des Gemeinwesen gebunden ist und mit diesem der Person verliehen, gleichzeitig jedoch, mit dem Verlust des Amtes oder eben durch unwürdiges Verhalten des Würdenträgers in gleicher Weise aberkannt werden kann, kann sie nur schwer mit der unverlierbaren und allen menschlichen Personen gleichen und immanenten Würde, wie sie durch das GG garantiert wird, in Verbindung gebracht werden. Doch neben der differenzierenden Vorstellung von Würde, kennt Cicero durchaus auch ein egalisierendes Konzept von Würde, die ausnahmslos, ohne jedwede gesellschaftliche Verdienste jedem Menschen angeboren ist, und in der sich der Mensch von allen nichtmenschlichen Lebewesen unterscheidet. Den Grund jener menschlichen Würde sieht Cicero, im Anschluss an die Philosophie der Stoa, in der Teilhabe des Menschen an der Vernunft (der Mensch als *animal rationale*), durch die er sich in vorzüglicher Weise vom Tier unterscheidet (Cicero 2013, S. 106). Doch ist die Würde dem Menschen auch hier nicht sicher. Vielmehr versteht Cicero sie als Art Grundwürde des Menschen, die er entweder vermehren oder durch ein der Vorzüglichkeit des Menschen nicht-würdiges Verhalten vermindern oder verlieren kann (Cicero 2013, S. 4). In der Folge gibt es Menschen, die ein Mehr an Würde besitzen und andere wiederum ein Weniger. Wir können an dieser Stelle festhalten, dass der Begründungsansatz für die Würde des Menschen zwar im Menschsein selbst, genauer in der Vorzüglichkeit der Vernunftteilhabe liegt, dass diese Würde aber je nach Leistung oder Versagen graduierbar ist und sogar verloren werden kann. Dementsprechend kann nicht von einer allen Menschen gleichen, unantastbaren Würde im Sinne des GG gesprochen werden.

3.2 Würde aufgrund des Vernunftgebrauchs

Natürlich wäre es nun sinnvoll, sich als einen zweiten Begründungsansatz der Menschenwürde direkt der christlichen Auffassung zuzuwenden. Gerade auch die Tatsache, dass die christliche Glaubenslehre eine römische Dignitas-Vorstellung, die sich auf die Stellung eines Menschen innerhalb eines Sozialgefüges bezieht, stets scharf kritisiert



hat, würde dafür sprechen. Trotzdem darf zunächst ohne weiteres ein direkter Sprung in die Neuzeit gewagt werden. Denn auch in ihr findet, wie in der griechisch-römischen Antike, die Würde des Menschen ihre Begründung in der Vernunftbefähigung des Menschen. Der Unterschied zu der antiken Vorstellung einer allen Menschen gemeinsamen, aber dennoch graduierbaren Würde, liegt darin, dass in der neuzeitlichen Auffassung von Menschenwürde diese als *Sollensbestimmung* des Menschen gesehen wird und der Mensch diese trotz aller eigenen Schwächen nicht mindern oder verlieren kann. So bemerkt der französische Philosoph und Naturwissenschaftler *Blaise Pascal* (1623 – 1662) fast staunend, dass der Mensch zwar schwach sei wie ein Schilfrohr und zudem in der immensen Weite und Vielfalt des ihn umgebenden Weltalls fast zu verschwinden droht, doch durch sein selbstreflektierendes Denken, mit dem er alles erfassen und ergreifen kann, zu einer Größe gelangt, die ihn von allem ihm Umgebenen hervorhebt (Pascal 1930, S. 346ff.). Mit dem anthropologischen Paradigmenwechsel der Aufklärungszeit verbindet sich schließlich die Begründung menschlicher Würde qua Teilhabe an der Vernunft, mit der Auffassung der Autonomie des Menschen. Maßgeblich ist hier die Moralphilosophie *Immanuel Kants* (1724 – 1804) sowie seine damit verbundene Unterscheidung zwischen einem *relativen Wert* und einem *absoluten Wert*. Ein relativer Wert, das also, was einen bestimmten Preis hat, kommt nach Kant allem zu, was nützlich ist, einen Zweck erfüllt, etwas das im gemeinen Sprachgebrauch als *Sache* bezeichnet wird. Die Wertrelativität resultiert daraus, dass Zweck und Nutzen einer Sache sich jederzeit ändern können und die Sache selbst gegen ein Äquivalent von vielleicht höherem Nutzen ausgetauscht werden kann.

Der so verstandenen Fremdbestimmung und Verzwecklichung von Sachen steht die apriorische Autonomiefähigkeit, die in Freiheit gründende Selbstbestimmung des Menschen, gegenüber. Wegen dieser Autonomiefähigkeit, die in der Vernunftbegabung des Menschen ihre Voraussetzung erfüllt, kann und darf der Mensch nie als Mittel zu fremden Zwecken gebraucht werden, sondern ist ein *Zweck an sich*, er ist das, „was (...) über allen Preis erhaben ist, mithin kein Äquivalent verstattet“ (Kant 1785, S. 5). Die Würde des Menschen begründet sich also darin, dass einzig der vernunftbegabte Mensch in der Lage ist, nicht von außen zweckbestimmt zu sein, sondern sich selbst Zwecke zu setzen vermag und zwar in Form eines sittlichen Gesetzes, an das der Mensch sich wiederum selbst bindet. Der entsprechende kategorische Imperativ lautet: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“ (Kant 1785, S. 67). Das Wissen des Menschen um die allen Menschen gleiche Würde, die in der Vernunftbegabung des Menschen begründet ist, verbietet jedwede Verzwecklichung des Menschen. Im Umkehrschluss wird nach Kant die Würde eines Menschen dort verletzt, wo er von einem anderen Menschen (oder auch sich selbst!) bloß als Mittel für dessen eigene Zwecke *gebraucht* wird, wo er zum Objekt und damit zu einer austauschbaren Größe herabgewürdigt wird. Auch wenn sich diese Ansicht Kants heute in der sogenannten *Objektformel* wiederfindet, mit der eine Verletzung der Menschenwürde verfassungsrechtlich bestimmt wird, ist provozierend zu fragen, ob eine in diesem Sinne verstandene Würde des Menschen tatsächlich als unantastbares, dem Menschen immanentes Wesensmerkmal begründet werden kann oder ob Würde nicht vielmehr



nur eine sittliche Norm, eine ethische Leitkategorie ist, die Achtung und Respekt vor der Autonomie des Anderen fordert (Herdegen 2009, S. 26). Und eine zweite, nicht weniger kritisierend-provozierende Frage muss lauten, ob die Begründung der Würde eines Menschen qua Vernunftgesetz nicht einem defizitären Menschenbild entgegenkommt, dass eben, um erneut auf den eingangs aufgeführten Einwand von Paul Kirchhof zu verweisen, jene Menschen von einem umfassenden Schutz der Würde ausschließt, deren Möglichkeiten des Vernunftgebrauchs eingeschränkt oder (noch) nicht entwickelt ist, deren Fähigkeiten zu verantwortlichem, sittlichem Handeln von Natur aus Grenzen gesetzt sind.

3.3 Würde aufgrund der Gottebenbildlichkeit

Während der mehr säkulare Begründungsansatz des Immanuel Kant die Würde des Menschen an dessen Fähigkeit des Vernunftgebrauches festmacht, unterstreicht der christlich-naturrechtliche Ansatz die objektive Menschenwürde einer jeden menschlichen Person als unveräußerliches Wesensmerkmal des Menschen, das nicht erworben werden kann und nicht graduierbar ist, sondern jedem Menschen durch sein Menschsein angeboren ist. Würde wird nicht, wie es noch Auffassung der griechisch-römischen Antike war, von der Gesellschaft dem einzelnen Menschen aufgrund seiner Verdienste zugeteilt, sondern sie besteht in der gnadenhaften Berufung des Menschen zur Gotteskindschaft.

Durch eine solche Einsicht, die bereits im jüdischen Glauben mit Hilfe von Begriffen wie „Ehre“ und „Hoheit“ sowie der besonderen gegenüber allem naturhaft Seienden einzigartigen Stellung des Menschen als Ebenbild Gottes ihren Niederschlag findet, wird ein Menschenbild zum Ausdruck gebracht, das in seiner metaphysischen Dimension weit über eine rein empirisch wahrnehmbare, innerweltliche Begründung durch Natur- und Gemeinschaftsgebundenheit des Menschen, wie sie in den Begründungsansätzen von Immanuel Kant und Cicero aufgeführt werden, hinausreicht (Psalm 6, 8; Gen.1, 26f.). Die Würde des Menschen als Person definiert sich *nicht* durch seine Leistungen und sie begründet sich *nicht* in der Vernunft des Menschen. Die Würde des Menschen hat einzig und allein ihren Grund in etwas, was seiner eigenen Verfügung entzogen ist: in der Gottesrelation. Dabei kommt es nicht auf die Religiosität des Menschen, auf seine Beziehung zu Gott an, sondern auf die gnadenhafte Beziehung Gottes zum Menschen: „Der Kern einer theologischen Begründung der Menschenwürde liegt also in der Behauptung, dass Grund und Ziel des Menschen nicht in diesem selbst zu suchen sind. Menschenwürde gründet letztlich nicht in aufweisbaren Fähigkeiten und Qualitäten des Menschen, sondern in dem Ja, das Gott zum Menschen gesprochen hat, und das er auch in allen menschlichen Widergesetzlichkeiten durchhält. Die dreifach gesetzte Unmittelbarkeit des Menschen zu Gott – im Schöpfergott als Ebenbild, im menschengewordenen Gott als Bruder, im vollendeten Gott als neuer Mensch – ist theologisch gesehen die letzte Legitimation der Menschenwürde“ (Reiter 2006, S. 138). Die Gottesebenbildlichkeit jeder menschlichen Person verbietet es, den Menschen als einen reinen Zellhaufen zu sehen oder einfach als höher entwickeltes Tier. Weil der Mensch durch die daseinskonstituierende Beziehung Gottes zu seinen Geschöpfen einen großen Ursprung und eine große Bestimmung hat, muss auch vom Menschen und seiner



ihm eigenen Würde groß gedacht werden. Nur eine so begründete Menschenwürde, die sich an nichts anderem orientiert als an der Tatsache des Menschseins, kann letztlich davon überzeugen, „dass der Mensch als Mensch, also *jeder* Mensch in *jeder* Phase seiner Entwicklung, Achtung verdient, weil ihm eine Würde eignet, die mit seinem *Da-sein* gegeben ist und ihm von Menschen weder verliehen noch genommen, weder zu- noch aberkannt, sondern ‚nur‘ geachtet oder missachtet werden kann“ (Härle 2010, S. 19). Für Christen erwächst daraus in einem noch stärkeren Maße der Auftrag sich unentwegt für die Würde jedes menschlichen Lebens von seinem allerersten Anfang bis zu seinem Ende einzusetzen sowie Achtung und Anerkenntnis der Menschenwürde auch für das menschliche Leben zu fordern, dem man noch nicht ins Auge blicken kann oder dessen Leiden und dessen Behinderungen die Gesellschaft nicht ansehen will.

4 Menschenwürde als Schlüsselbegriff

Da nun Stellenwert und Ursprung der menschlichen Würde verankert und festgestellt sind, kann mit der Frage fortgefahren werden, wie sich diese mit Blick auf die Technik zeigt. Grundsätzlich gilt: Die Würde des Menschen ist der Schlüsselbegriff zwischen Ethik und Technik. Diese Maxime bedarf der weiteren Auslegung und Differenzierung, was im Folgenden versucht werden soll.

Zunächst wird der Begriff „Technik“ hier verstanden als Produkt des technischen Fortschritts, als ein wachsendes und sich stets weiterentwickelndes „Etwas“, dessen Grenzen noch lange nicht erreicht sind und dessen Innovationskraft sich vor allem auch im Leben der Menschen niederschlägt. Weil dies so ist, weil das Sein des Menschen und sein Verhältnis zur Welt existentiell vom technischen Fortschritt beeinflusst werden, muss sich die Ethik entsprechend positionieren. Infolgedessen hat sich auch das Lehramt der Kirche mit diesem Thema auseinandergesetzt und zahlreiche Dokumente veröffentlicht. Bezeichnenderweise ist die Konzilskonstitution „*Gaudium et spes*“ (1965) als erstes zu nennen, da sich die Kirche dort am umfassendsten zu der Materie geäußert hat. Die Konzilsväter konnten dabei auf lehramtliche Veröffentlichungen zurückgreifen, die insbesondere Johannes XXIII. zuvor formulierte. In seiner Enzyklika „*Mater et magistra*“ (1961) bezieht er den technischen Fortschritt konkret auf praktische Anwendungsbereiche und schreibt: „Im Interesse des Gemeinwohls und im Rahmen des technischen Fortschritts sind der handwerkliche Betrieb und der landwirtschaftliche Familienbetrieb zu schützen und zu fördern, aber auch die genossenschaftlichen Unternehmen, insbesondere diejenigen, die darauf angelegt sind, den beiden ersteren Hilfsstellung zu leisten“ (Johannes XXIII 1961, S. 171-240). Die Kirche sieht den technischen Fortschritt insgesamt als gut und nützlich insofern an – und ausschließlich dann – als das er im „Dienst des Menschen“ steht (Zweites Vatikanisches Konzil 1965). „Darum verdienen technischer Fortschritt, Aufgeschlossenheit für das Neue, die Bereitschaft, neue Unternehmen ins Leben zu rufen und bestehende zu erweitern, die Entwicklung geeigneter Produktionsverfahren, das ernsthafte Bemühen aller irgendwie am Produktionsprozess Beteiligten, überhaupt alles, was zu diesem Fortschritt beiträgt, durchaus gefördert zu werden. Die fundamentale Zweckbestimmung dieses Produktionsprozesses besteht aber weder in der vermehrten Produktion als solcher noch in Erzielung von Gewinn oder Ausübung von Macht, sondern im Dienst am Menschen und zwar am gan-



zen Menschen im Hinblick auf seine materiellen Bedürfnisse, aber ebenso auch auf das, was er für sein geistiges, sittliches, spirituelles und religiöses Leben benötigt“ (Zweites Vatikanisches Konzil 1965). Die grundsätzlich wohlwollende Einstellung der Kirche gegenüber dem technischen Fortschritt ist durchaus wünschenswert und sehr positiv zu werten. Allerdings sind die Ausführungen häufig allgemein gehalten und das mit Fug und Recht, denn nur so kann die Lehre auf konkrete Situationen im Leben der Menschen angewandt werden. Der Konkretion des ethischen Standpunkts bedarf es etwa auch, wenn es um die sich jüngst bahnbrechenden Erneuerungen und Weiterentwicklungen im Bereich der Fabrikproduktion geht. Daher sollen im nächsten Schritt die Zentralität der Menschenwürde und die Wichtigkeit des technischen Fortschritts anhand dieses aktuellen Beispiels konkretisiert werden.

4.1 Das Phänomen Industrie 4.0 – Eine neue Herausforderung an die Ethik

Die Welt hat bisher drei industrielle Revolutionen¹ erlebt. Mit Hilfe der Spinning Jenny, einem von Edmond Cartwright erfundenen Webstuhl, konnte von 1764 an industriell produziert werden. Danach war es das Fließband, mit dem Henry Ford ab 1913 Automobile als Massenware herstellen konnte und so die zweite industrielle Revolution auslöste. Als dritte wird gemeinhin die Einführung der Mikroelektronik in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts angesehen. Die Umstellung auf digitalisierte Produktionstechnik hatte weitreichende Folgen und schlug sich nicht nur in besserer und schnellerer Produktion nieder, sondern führte auch dazu, dass Maschinen mehr und mehr begannen die Fabrikarbeiter zu ersetzen. Mit dem von Kevin Ashton, einem britischen Internetpionier, geprägten Begriff des „Internets der Dinge“ ist nun die vierte industrielle Revolution ausgebrochen (Kaufmann 2015). Das Internet bahnt sich seinen Weg von der virtuellen in die physikalische Welt, denn in Zukunft kommunizieren Maschinen, Bauteile und Anlagen untereinander. Der Arbeitskreis Industrie 4.0 bietet folgende Definition: „Im Zusammenspiel mit der fortschreitenden Miniaturisierung und dem Siegeszug des Internets führt dieser Trend zur Allgegenwärtigkeit der rechnergestützten Informationsverarbeitung (Ubiquitous Computing). Autonome, leistungsfähige Kleinstcomputer (Eingebettete Systeme/Embedded Systems) werden zunehmend drahtlos untereinander und mit dem Internet vernetzt: Die physikalische Welt und die virtuelle Welt (der Cyber-Space) verschmelzen zu sogenannten Cyber-Physical Systems (CPS). Mit der Einführung des neuen Internetprotokolls IPv6 im Jahr 2012 stehen ausreichend Adressen für die flächendeckende, unmittelbare Vernetzung von intelligenten Gegenständen per Internet zur Verfügung. Somit wird erstmals eine Vernetzung von Ressourcen, Informationen, Objekten und Menschen möglich, die auch die Industrie betrifft: Das Internet der Dinge und Dienste. Diese technologische Evolution lässt sich bezogen auf die Produktion als vierte Stufe des Industrialisierungsprozesses bewerten: Industrie 4.0“ (Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft 2013). Bernhard Meussen schreibt weiterhin: „Cyber-Physical Systems sind

¹ Der Begriff der „Revolution“ wird hier ausschließlich aus dem Grund verwendet, da er in der aktuellen Debatte durchweg verwendet wird. Genau genommen spiegelt der Begriff der Revolution im Zusammenhang mit der industriellen Revolution eine verkürzte Sicht wieder, die nicht vereinbar ist mit einer Revolution im politischen, und damit eigentlichen Sinne.



mechatronische Geräte, die über Sensoren Daten aus der Umwelt aufnehmen, über eingebaute IT-Systeme (Hard- und Software) die Daten verarbeiten können, über Aktoren auf die Umwelt einwirken können und sich vernetzen können“ (Meussen 2015). Die IT-Infrastruktur, die in den meisten Bereichen noch sehr stark erweitert und ausgebaut werden muss, bietet die folgenden fünf Innovationen: „Mobile Computing, Ubiquitous Computing, soziale Medien, Internet der Dinge, Big Data und Analyse und Nutzung von Big Data“ (Meussen 2015).

Dies ist eine Revolution auf Basis der bereits erwähnten Cyber-Physical Systems (CPS) (VDI 2014). „Die Begriffe ‚Internet der Dinge‘ und ‚Cyber-Physical Systems‘ zeigen, worum es im Kern geht: möglichst alle Elemente von Produktionsprozessen, die sie flankierenden Dienstleistungen und die verbindenden Logistikprozesse durchgängig digital miteinander zu vernetzen; das Stoffliche soll mit dem Digitalen verschmelzen“ (Pfeiffer 2015). Auf kurze und lange Sicht soll diese Innovation die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft stärken. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sieht ein erhebliches Potential, das die Anwendung dieser Technologie beinhaltet (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015). Mit dieser neuen Art der Herstellung sind allerdings erhebliche Umwälzungen verbunden, die insbesondere kleinere und mittelständische Unternehmen eher abschrecken. Sie befürchten, gegenüber den Global Playern, den weltweit marktführenden Unternehmen, nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein. Auch stellt sich die Frage, nach der Finanzierung der neuen Technik und ihr Mehrwert für die eigene Produktion.

Im Allgemeinen ist in der Diskussion die Rede von einer Revolution. Es gibt aber auch Autoren, die bevorzugen, von einer (digitalen) Evolution zu sprechen. Sie begründen dies mit dem Argument, dass es schon seit einiger Zeit eine zunehmende Digitalisierung gibt, die durch die Einführung der Mikroelektronik Einzug in die Produktionsvorgänge hielt. Was jetzt noch hinzukommt, ist nur eine steigende Vernetzung, die aber nicht auf einer Ebene mit dem Quantensprung zwischen Förderband und Mikroelektronik zu vergleichen sei (Pinnow 2015). „Die Industrie 4.0 wird vermutlich nicht mit einem Schlag kommen, sie wird eher eine Evolution als eine Revolution sein. Es wird noch einige Jahre dauern, bis Maschinen sich unterhalten und die Produkte mitdenken“ (Storck 2014, S. 256). Trotz aller Protektion von Seiten der Wirtschaft und Politik steht das Konzept einer Industrie 4.0 noch am Anfang, weshalb in letzter Zeit verstärkt Untersuchungen zur *Industrie 4.0 – Readiness* stattfinden. Aus einer Studie der IW Köln geht hervor, dass sich 60 % der Maschinenbauer mit einer vernetzten Produktion beschäftigen, ein Drittel davon intensiv. „Neun von zehn Maschinenbauunternehmen sehen deutliche Chancen, sich mit der vernetzten Produktion (...) am Markt zu differenzieren“ (IW Köln Consult GmbH 2015). Der Großteil dieser Studien beschäftigt sich mit der Frage, ob eine Industrie 4.0 technisch umsetzbar ist. Als nächstes beschäftigen sich Unternehmen mit der Angelegenheit, ob es einen ausreichenden wirtschaftlichen Gewinn geben wird, um die horrenden Investitionskosten zu rechtfertigen. Die Politik sieht in erster Linie einen Innovationsvorsprung und den nächsten notwendigen Schritt, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Nur marginal erscheint in der Diskussion die Frage nach der Situation des Menschen in dieser neuen, vollends technologisierten



Wirtschafts- und Produktionswelt. Allein das sollte schon achtsam werden lassen. Welchen Stellenwert die Arbeitnehmer in diesen Zukunftsvisionen haben werden, sollte dringend in die Diskussion miteingebracht werden. Die Auswirkungen auf den Menschen und sein gesellschaftliches Umfeld, die diese Art der Produktion hat, sollten ehrlich und vor allem interdisziplinär diskutiert werden.

4.2 Der Homo faber – Mittelpunkt oder Auslaufmodell der Fabrik der Zukunft?

Was Digitalisierung und künstliche Intelligenz angeht, so wird schon seit einiger Zeit mit Akribie geforscht. Während eine personifizierte künstliche Intelligenz noch Zukunftsmusik ist, ist die digitale Vernetzung von Produktionsmaschinen in Fabriken schon Realität. Dahinter steckt die Idee, dass zukünftig der Mensch ganz in die automatisierten Produktionsprozesse in Fabriken eingebunden sein wird (Ahrens 2014). Dort ist er ein Teil im super-vernetzten Datenstrom der sogenannten Smart Factory, in der IT und Telekommunikation weitaus stärker als bisher mit der Fertigungsindustrie verzahnt werden. Der Gedanke ist, dass es Fabriken ermöglicht werden soll, ohne Überschuss und Verschwendung punktgenau zu produzieren. Eine maßgeschneiderte Produktion also (Härting et al. 2015). Die Frage, die sich notwendigerweise daraus ergibt ist, welche Rolle der Mensch, und insbesondere der Arbeitnehmer der Zukunft, in der Smart Factory spielen wird. Wird er demnächst in der Arbeitswelt von Maschinen verdrängt, die aufgrund der künstlichen Intelligenz nicht nur besser, sondern auch ausdauernder arbeiten können?

Wirtschaft und Politik drängen darauf, dass Deutschland im Innovationswettbewerb nicht zurückfällt, sondern im Gegenteil Pionierarbeit leistet. Theoretisch können die Innovationen der Industrie 4.0 in einem Großteil der verschiedenen Industriesparten eingesetzt werden. Gerade hierzulande bietet sich ein fruchtbarer Nährboden aufgrund der starken Automobilindustrie, die von ihren Produktionsmechanismen her geradezu prädestiniert für die Industrie 4.0 zu sein scheint.

Tatsächlich existiert eine voll automatisierte Produktion bereits seit einigen Jahren. 2013 erreichte die Automobilindustrie einen Automatisierungsgrad von 98 % im Karosseriebau. Worin besteht dann das revolutionäre der Industrie 4.0, möchte man fragen? Die Entwicklung macht dahingehend einen Sprung nach vorne, dass Daten und Informationen (der Mensch ist in diesem Datenstrom eingebettet) zu „Rohstoffen“ werden, aus denen wiederum neue Geschäftsmodelle entstehen können. Vor allem wird daher die produzierende Industrie berührt, weniger die Dienstleistungen. Wie schon erwähnt ist die Automobilindustrie geradezu prädestiniert, nach dem Modell der Industrie 4.0 zu funktionieren. Bedenkt man, dass die Idee des autonomen Fahrens bald Realität wird, wäre es nur zu passend, wenn in Zukunft Cyber-Physische Systeme vollautonome Kraftfahrzeuge herstellen. Ein weiterer Anwendungsbereich der geradezu prädestiniert ist, ist die Agrarwirtschaft. Diese so produzierten Landmaschinen können dann etwa bei der Ernte untereinander durch eine Cloud kommunizieren und Arbeitsabläufe ohne menschliches Zutun abspulen. Dies führe zu einer erheblichen Effizienzsteigerung (Meussen 2015).



Aus ethischer Perspektive wird deshalb darauf zu achten sein, dass Menschen nicht dauerhaft ihren Beruf verlieren oder vom System abgehängt werden, sondern von Anfang an aktiv in diesen Veränderungsprozess eingebunden werden (Franken, 2015). Das heißt Menschen, die durch Industrie 4.0 ihren Arbeitsplatz verlieren, müssen Alternativen aufgezeigt werden. Zwar stimmt es, dass die steigende Datenvernetzung lukrative Arbeitsplätze schaffen wird, aber diese sind für hoch qualifizierte Arbeitnehmer ausgelegt. Denn die Anforderungen an den Fabrikarbeiter der Zukunft, der in dieser Sparte einen Arbeitsplatz bekommen möchte, steigen stark an. Laut Prof. Dr. Oliver Koch, Wissenschaftlicher Leiter der Privaten Berufsakademie Fulda, erfordere Industrie 4.0 einen neuen Typ von Mitarbeitern (Engineering High-Tech Cluster Fulda e.V. 2015). Neuerdings wird von Produktionsbetrieben nicht mehr erwartet, „nur“ Ingenieurwissenschaften studiert zu haben. Vielmehr bedarf es auch des IT-Sachverstands und der Qualitäten eines Projektmanagers mit wirtschaftswissenschaftlichen Kenntnissen, was ausgeprägte soziale Kompetenz und Weitblick für die globale Wirtschaftsentwicklung bedeutet (Gleich 2016). Noch im Jahr 2016 soll der Studiengang *Smart Production and Digital Management* an der Berufsakademie Fulda eingerichtet werden, der genau diese Aspekte abdeckt. Das ist sicherlich ein Anfang. Die Schul- und Hochschulbildung wird unter diesen Voraussetzungen früher ansetzen und auch ihre Schwerpunkte neu überdenken müssen. Es bedarf des stärkeren Ausbaus von Informatikunterricht und wirtschaftlichen Fächern und zwar als Pflichtprogramm an jeder Schule, nicht nur an Gymnasien. Nur so kann Chancengleichheit für Berufsanfänger und Absolventen der Schulen gewährleistet werden.

Zu hinterfragen sind Ansätze wie jene von Wolfgang Dorst, die argumentieren, dass die Fabriken bereits (menschen-)leer seien und Industrie 4.0 auch für den Arbeitsmarkt eigentlich nur Vorteile bringe. Der Mensch stehe im Mittelpunkt der Produktion und sei vor allem als „Erfahrungsträger“ und „Entscheider“ gefragt. „Gleichzeitig werden für den Aufbau der notwendigen Internetinfrastruktur immer neue Arbeitsplätze in der Informationstechnologie geschaffen, vor allem im Bereich Software und Services. Dies wird sich über die nächsten Dekaden positiv auf den Einkommenserwerb auswirken. Es werden sich neue und anspruchsvolle Berufe herausbilden, die Art der Zusammenarbeit wird variabler und interdisziplinärer“ (Dorst 2015). Diese beschriebenen Arbeitsplätze, die durch Industrie 4.0 ohne Zweifel geschaffen werden, sind jedoch nicht massentauglich. Das Profil zielt auf extrem gut ausgebildete Spezialisten, die in Grenzsituationen schnell handeln und die richtigen Entscheidungen treffen müssen. Daraus und aus der Arbeitnehmersituation in anderen Unternehmen lässt sich schließen, dass eine eindeutige Tendenz zu Ungunsten der Arbeitnehmer zu beobachten ist. Dies lässt sich auch in anderen Branchen beobachten, ist aber vor allem eine Eigenschaft von Internet- und Telekommunikationsunternehmen. Die kürzlich veröffentlichte Forbes-Liste „The World’s Billionaires“, die jährlich die reichsten Menschen der Welt erfasst, hat sich in diesem Jahr stark gewandelt und führt einige neue Namen (McCarthy 2015). Unter den Top 10 befinden sich nun zum größten Teil die Giganten der Internet- und Informationsbranche wie Bill Gates (Microsoft), Jeff Bezos (Amazon), Mark Zuckerberg (Facebook) oder Larry Ellison (Oracle). Alle haben eines gemeinsam: Ihre Unternehmen kommen mit vergleichsweise sehr wenigen Mitarbeitern aus. Das versetzt sie in die Lage, jedes Jahr



weitaus mehr Gewinn zu machen als andere Unternehmen, die ungleich mehr in Personalkosten investieren müssen. Exemplarisch für diesen Wandel steht der Walton-Clan, jene Familie, die im Besitz der Supermarktkette „Walmart“ ist und mit über 2 Millionen Menschen die meisten Arbeitnehmer auf der Welt beschäftigt.² Auf der Liste der reichsten Menschen der Welt wurden sie von Jeff Bezos, Gründer des Online-Händlers Amazon, verdrängt, der im Vergleich dazu im Jahr 2015 nur 230.000 Menschen beschäftigt hat (McCarthy 2015). Ähnliche Dimensionen könnte es auch bald in den Produktionsbetrieben geben, wenn Software und Roboter weiterhin Aufgaben übernehmen, die zuvor Menschen übernommen haben.

Beachten muss man auch die Situation jener Arbeitnehmer, die sich auf die neuen Arbeitsbedingungen erst einstellen müssen. „Entgegen oft anderslautender Vermutungen fühlen sich Arbeitnehmer in einem digitalisierten Arbeitsumfeld zudem nicht gestresster. Sie haben oftmals größere Handlungsspielräume und erfahren mehr Anerkennung, so dass sie die Anforderungen nicht zwingend als belastend empfinden“ (Demary 2015). Auch hier sieht man sich einer eher vagen und wenig aussagekräftigen Äußerung gegenüber. Fakt ist, dass man nicht weiß und nur schwer abschätzen kann, was ein digitalisierter Arbeitsplatz für Auswirkungen auf die Arbeitnehmer haben wird. Daher sollte man schon jetzt erneut und mit Nachdruck darauf aufmerksam machen, dass der Mensch an erster Stelle stehen muss. Er muss Arbeitsperspektiven und Arbeitsvoraussetzungen vorfinden, die der Person in ihrer Würde entsprechen. Die verschiedenen Bereiche der Forschung, Wirtschaft und Politik müssen Hand in Hand arbeiten, um Voraussetzungen zu schaffen, die nicht nur dem Fortschritt dienen, sondern dem Menschen Anpassungsmöglichkeiten bieten. Ein Dialog mit der Ethik kann da sehr hilfreich sein.

Sicher ist, dass die Industrie 4.0 die Zukunft der produzierenden Unternehmen ist. Die Frage wird sein, ob der Mensch dabei im guten oder beängstigenden Sinne im Mittelpunkt steht. Zu sagen, der Mitarbeiter tue dies, weil er als Dreh- und Angelpunkt die Produktion überwacht und koordiniert, ist nach dem momentanen Forschungsstand zweifelhaft und längst nicht ausreichend. Im Mittelpunkt steht die Person erst dann, wenn alle Bereiche des privaten und öffentlichen Lebens die unveräußerliche Würde eines jeden Menschen bedingungslos berücksichtigen.

² Diese Aussage bezieht sich auf Arbeitgeber aus dem privaten Sektor. Das US-amerikanische Verteidigungsministerium und die chinesische Volksbefreiungsarmee beschäftigen noch mehr Menschen.



Literatur

- Ahrens, V. (2014): Industrie 4.0. in: Arbeitspapiere der Nordakademie Nr. 2014-05. Elmshorn.
- Arendt, H. (1965, 2015): Über die Revolution. Piper, München/Berlin.
- Baltes, B. (2015): Digitaler Umbruch durch die Industrie 4.0. GRIN, München.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013): Zukunftsbild „Industrie 4.0“. Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015): Industrie 4.0. Innovationen für die Produktion von morgen. Bonn.
- Chui, M. / Löffler, M. / Roberts, R. (2010): The Internet of Things. in: The McKinsey Quarterly 47(2): 1-9.
- Cicero (2013): De Inventione. in: Nüßlein, T. Berlin.
- Cicero (2013): De officiis. Hg. Rainer Nickel. Berlin.
- Cole, T. (2015): Digitale Transformation. Vahlen, München.
- Demary, V. (2015): Industrie 4.0 führt nicht zu mehr Stress.
<http://www.iwkoeln.de/presse/interviews/beitrag/vera-demary-auf-derwesten-de-industrie-4-0-fuehrt-nicht-zu-mehr-stress-241022>, Abruf am 27.08.2015.
- Demary, V. (2013): Zukunftsbild „Industrie 4.0“. Bonn.
- Deuse, J. et al. (2015): Industrial Engineering. Springer Vieweg, Berlin.
- Doleski, O. (2016): Utility 4.0: Transformation vom Versorgungs- zum digitalen Energiedienstleistungsunternehmen. Springer Vieweg, Wiesbaden.
- Dorst, W. (2015): Arbeit in der Industrie 4.0.
<https://www.bpb.de/dialog/netzdebatte/200824/arbeit-in-der-industrie-4-0>, Abruf am 19.03.2016.
- Engineering High-Tech Cluster Fulda e.V. (2015): Keine Angst vor dem digitalen Tsunami. Industrie 4.0. <http://www.eh-cluster.de/30-03-2015-rueckblick-workshop-industrie-4-0>, Abruf am 16.03.2016.
- Franken, S. (2015): Industrie 4.0 und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Schaker, Aachen.
- Gleich, R. (2016): Unternehmenssteuerung im Zeitalter von Industrie 4.0. Haufe, Freiburg i.B.
- Härting, R.-C. et al. (2015): Nutzenpotenziale von Industrie 4.0. Books on Demand, Norderstedt.
- Heinze, R. / Manzei, Ch. / Schleupner, L. (2016): Industrie 4.0 im internationalen Kontext. Beuth Verlag GmbH; VDE Verlag GmbH, Berlin.
- Herdegen, M. (2009): Grundgesetz. Kommentar. Beck, München.



- Hirsch-Kreinsen, H. et al. (2015): Digitalisierung industrieller Arbeit. Nomos, Baden-Baden.
- IW Köln Consult GmbH (2015): Industrie 4.0-Readiness. In: <http://www.iwconsult.de/aktuelles/broschueren-publikationen/industrie-40-readiness/>, Abruf am 18.03.2015.
- Johannes XXIII. (1961): Enzyklika „Mater et magistra“. in: Bundesverband der Katholischen Arbeitnehmer-Bewegung Deutschlands – KAB (Hrsg.): Texte zur katholischen Soziallehre. Die sozialen Rundschreiben der Päpste und andere kirchliche Dokumente. KAB, Kevelaer.
- Kant, I. (1785, 2007): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Suhrkamp Verlag Frankfurt.
- Kaufmann, T. (2015): Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge. Springer, Wiesbaden.
- Kirchhoff, P. (2008): Menschenwürde und Freiheit. In: Rauscher, A. (Hg.): Handbuch der katholischen Soziallehre. Duncker & Humblot, Berlin.
- Lübcke, U. (2015): Quo vadis? Wer bestimmt die Ziele Sozialer Arbeit? Widersprüche zwischen Ökonomisierung und Professionalisierung. Av Akademikerverlag, Saarbrücken.
- Lukas, U. von / Stork, A. / Behr, J. (2014): Industrie 4.0 – Evolution statt Revolution. In: Werkstatt online 104(4): 255-257.
- Maunz, T. (1991): Grundgesetz. Beck, München.
- Maunz, T. / Dürig, G. et al. (2009): Grundgesetz, Loseblattsammlung, 55. Ergänzungslieferung. Beck, München.
- McCarthy, N. (2015): The World's Biggest Employers. <http://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2015/06/23/the-worlds-biggest-employers-infographic/#64318a4551d0>, Abruf am 19.03.2016.
- Meussen, B. (2015): Anwendung von Industrie 4.0 in Forschung und Praxis. Nordakademie, Elmshorn.
- Pascal, B. P. (1930): Léon Brunschvicg. München.
- Pfeiffer, S. (2015): Industrie 4.0 und die Digitalisierung der Produktion. <http://www.bpb.de/apuz/209955/industrie-4-0-und-die-digitalisierung-der-produktion?p=all>, Abruf am 19.03.2016.
- Pinnow, C. (2015): Industrie 4.0 – (R)Evolution für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin.
- Pinnow, C. (2015): Industrie 4.0 – Grundlagen und Anwendungen. Deutsches Institut für Normung e. V, Berlin.
- Roos, L. (2003): Der neue Streit um den Menschen. in: Kirche und Gesellschaft 2003(305): 3.



- Reiter, J. (2006): Die Menschenwürde und ihre Relevanz für die Bioethik und Biomedizin. In: IKZ Communio 20065(35): 132-148.
- Roth, A. (Hrsg.) (2016): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Springer, Berlin.
- Schmid, C. / Arendt, H. (1965): Das Recht auf Revolution. In: Zeitschrift für politisches Denken. Bd. 7 Nr. 1 (2013). In:
<http://www.hannaharendt.net/index.php/han/article/view/296/423>, Abruf am 19.03.2016.
- Sprenger, F. (2015): Internet der Dinge. transcript-verlag, Bielefeld.
- Verein Deutscher Ingenieure e.V. VDI/VDE-Gesellschaft Mess- und Automatisierungstechnik (2014): Industrie 4.0 CPS basierte Automation.
https://www.vdi.de/fileadmin/vdi_de/redakteur_dateien/gma_dateien/Statusreport_07-2014_Industrie_4.0_CPS-basierte_Automation_Forschungsbedarf_anhand_Fallbespiele.pdf, Abruf am 19.03.2016.
- Wegener, D. (2015): Industrie 4.0 – die Zukunft der digitalen Fabrik. Siemens AG, Dresden.
- Zweites Vatikanisches Konzil (1965): Konstitution „Gaudium et spes“. In: Texte zur katholischen Soziallehre. Die sozialen Rundschreiben der Päpste und andere kirchliche Dokumente. Hrsg. Bundesverband der Katholischen Arbeitnehmer-Bewegung Deutschlands – KAB. Kevelaer, 1992, 291-396.



B: Grundlagenbezogene Beiträge





Unternehmensethik und Gewinnmaximierung – Folgen und moralische Rechtfertigung

von Patrick Flöter

1 Einführung und aktueller Stellenwert

Das Gebiet der Wirtschaftsethik und im Speziellen der Unternehmensethik umfasst die Fragen der Verantwortung von Unternehmen und seiner Mitarbeiter. Von grundsätzlicher Bedeutung ist die Abwägung des Konflikts zwischen wirtschaftlichem Erfolg (Gewinnmaximierung) und moralischen Idealen. Hier stellt sich z.B. die Frage, durch welche Handlungen der Gewinn erwirtschaftet wird oder wie die verschiedenen Anspruchsgruppen im Unternehmen behandelt werden (Jefremow 2013, S. 118).

Ein Begriff, der sich in diesem Zusammenhang durchgesetzt hat, ist Corporate Social Responsibility (CSR) (Sandberg / Lederer 2011, S. 11). Dieser umfasst nicht nur die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, sondern auch den Nachweis darüber, was in Zeiten der Globalisierung und der Medienvielfalt immer mehr an Relevanz gewinnt.

Verfehlungen im Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik existieren auf zahlreichen Gebieten: Umwelt, Politik, Steuervergehen, Fleischskandale, Kinderarbeit, Korruption etc. (Karmasin 1996, S. 7). Der von der US-Umweltbehörde aufgedeckte Skandal um manipulierte Abgaswerte bei Dieselmotoren von Volkswagen und Audi – dieser wurde schließlich auch vom Automobilkonzern selbst eingestanden – zeigt deutlich die enorme Bedeutung der Wirtschaftsethik in der heutigen Zeit (Focus 2015, S. 1). Derartiges Fehlverhalten kann für ein Unternehmen existenzbedrohende Folgen haben. Die vom Volkswagenkonzern aufgrund der Manipulationen zu erwartenden Strafzahlungen und Schadensersatzforderungen sind bis dato noch unabsehbar. VW sieht sich derzeit zahlreichen Einzel- und Sammelklagen von PKW-Nutzern und Aktionären ausgesetzt. Nach Bekanntwerden der Abgasaffäre verlor die VW-Aktie innerhalb weniger Stunden nahezu 40 % ihres Wertes (NDR 2015, S. 1). Der entstandene Imageschaden bei derartigem oder vergleichbarem ethischen Fehlverhalten und der damit einhergehende Vertrauensverlust bei Kunden, Geschäftspartnern, Aktionären, Gesellschaftern sowie in der Politik und der großen Öffentlichkeit lässt sich nicht beziffern.

Wirtschaftliche Interessen beherrschen ebenfalls die Verbände im Sport, die heutzutage mit der wirtschaftlichen Kraft von Konzernen vergleichbar sind. Korruption bzw. Korruptionsverdacht bei der Vergabe großer Sportveranstaltungen, z.B. durch den Internationalen Fußballverband (FIFA) und den Internationalen Leichtathletikverband (IAAF.), beherrschen die Schlagzeilen. Selbst die Einrichtung einer Ethikkommission bei der FIFA, die die Einhaltung ethischer Prinzipien im Weltverband gewährleisten soll, konnte Betrug und Korruption nicht verhindern (Die Zeit 2015, S. 1).

Die genannten Praxisbeispiele verdeutlichen bereits, wie unzureichend teilweise die von Unternehmen und Verbänden selbst eingerichteten Kontrollgremien arbeiten. Die Zielsetzung, eine umfassende Transparenz herzustellen und moralische Verhaltenswei-



sen zu sichern, kann auf diese Art und Weise nicht erreicht werden, sodass über eine Verbesserung derartiger Rahmenordnungen diskutiert werden muss.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Konflikt zwischen der Unternehmensethik und dem Streben nach wirtschaftlichem Erfolg. Zu Beginn sollen der Gegenstand und die Merkmale der Unternehmensethik aufgezeigt werden. Im weiteren Verlauf des Beitrags wird das Thema erörtert, warum eine umfassende Unternehmensethik über die Grenzen der Gewinnmaximierung hinausgehen muss und aufgrund veränderter gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen unverzichtbar ist. Zur Vertiefung dieses Postulats werden Praxisbeispiele bekannter Unternehmen dargestellt und näher beleuchtet. Im Verlauf der Erörterung des vorgenannten Ansatzes werden ebenso Argumente gegen weitergehende Überlegungen präsentiert, um eine an Unternehmen angepasste und in der Praxis umsetzbare Ethik zu implementieren. Letztendlich wird ein Resümee gezogen und ein Ausblick bezüglich der Themenstellung gegeben.

Die Wissenschaft versucht zwar, allgemeingültige Werte für unternehmerisches Handeln zu definieren, jedoch gestaltet sich eine Systematisierung schwierig, da die Auffassungen hierzu unterschiedlich sind und ethische Selbstverpflichtungen keine normative Wirkung entfalten. Demzufolge ist es nicht die Zielsetzung dieses Beitrages, ein allgemein gültiges Ethikregelwerk für Unternehmen aufzustellen, sondern Lösungsansätze und Denkanstöße bei der Erstellung eines geeigneten Konzeptes aufzuzeigen.

2 Definition und Begriffsabgrenzung

Moralische Regeln beziehen sich auf ein gerechtes, solidarisches und rücksichtsvolles Zusammenleben. Oft sind die Regeln nicht rechtlich bindend, sondern beruhen auf einer Akzeptanz in der Gesellschaft bzw. auf dem Gewissen der Individuen (Ulrich 1997, S. 30f.).

Um zu tiefer gehenden Erkenntnissen zu gelangen, wird in diesem Beitrag der Begriff der Unternehmensethik aufgrund der Betrachtungsebene von der Wirtschaftsethik abgegrenzt. Die Wirtschaftsethik befasst sich im Allgemeinen mit makropolitischen Rahmenbedingungen, während Unternehmensethik sich explizit mit den Handlungen, deren Motiven und den Anspruchsgruppen von Unternehmen beschäftigt (Tscheuschner 2012, S. 15). In diesem Zusammenhang besitzen Unternehmen eine bestimmte Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und somit den verschiedenen Interessengruppen.

Unternehmensethik soll aufzeigen, wie ökonomische und ethische Interessen gleichermaßen nachhaltig in der Konzeption von Wirtschaftsakteuren berücksichtigt werden können. Dabei ist es jedoch auch ein Anspruch der Unternehmensethik, einen Konflikt zwischen diesen beiden Anforderungen zu lösen und ein erfolgreiches ökonomisches Handeln von Unternehmen innerhalb ethischer Rahmenbedingungen zu ermöglichen. Gewährleistet werden soll, dass durch die gleichzeitige Berücksichtigung beider Interessengruppen kein Anspruch durch den anderen negativ beeinflusst wird (Dietzfelbinger 2015, S. 151).

In der Wissenschaft wird dabei zwischen einer normativen und einer deskriptiven Unternehmensethik differenziert. Der normative Ansatz fällt vorab ein Urteil über die ethi-



sche Vertretbarkeit einer Handlung. Somit werden präventiv Verhaltensweisen anhand von Argumenten als richtig oder falsch deklariert, wodurch sich eine Art Handlungsempfehlung für Unternehmen ergibt. Letztlich ist die Handlung des Unternehmens den empfohlenen Verhaltensweisen zuzuordnen und kann damit gewertet werden. Die deskriptive Unternehmensethik hingegen zielt auf die Untersuchung der tatsächlich im Unternehmen herrschenden Werte und Normen ab. Daraufhin sollen im Rahmen der Empirie Aussagen über die Wirkung und Entstehung der Moralvorstellungen getroffen werden (Tscheuschner 2012, S. 94).

Peter Ulrich (1997, S.25), Schweizer Wirtschaftswissenschaftler und Begründer der „Integrativen Wirtschaftsethik“, sieht in der primären Zielsetzung der Unternehmensethik die Analyse und Reflexion von unternehmerischen Handlungen auf der Basis von rationalem Denken. In diesem Sinne trägt Unternehmensethik dazu bei, moralisch fragwürdige Entscheidungssituationen zu meistern (Braun 2002, S. 168).

Um einen unternehmensrelevanten Ethikansatz zu schaffen, ist es zunächst notwendig, sich mit dem Unternehmen als einzelnes Subjekt auseinanderzusetzen. Unternehmen stellen ein komplexes soziales Konstrukt dar, welches durch die Handlungen einer Anzahl von Personen, der Belegschaft, idealtypisch unter der Berücksichtigung von geltenden Regeln und Unternehmenswerten auftritt. Somit entsteht durch die einzelnen Mitarbeiter und deren Tätigkeiten ein System, welches nach außen hin durch Personen der Verantwortungsträger in Erscheinung tritt. Da sich Institutionen aus mehreren Anspruchsgruppen zusammensetzen, macht es Sinn, das Unternehmen nicht nur als Kollektiv, sondern auch in Bezug auf die einzelnen Akteure zu betrachten, da die Einzelinteressen untereinander und im Verhältnis zu den Kollektivinteressen (Share-Holder / Stake-Holder-Konflikt) nicht identisch sein müssen (Rusche et al. 2004, S. 74).

3 Wirtschaft und Ethik – ein nicht zu vereinbarendes Modell?

In Organisationen bzw. Unternehmen prallen die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen, wie z.B. Anteilseigner, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Politik und Gesellschaft aufeinander. Allen Beteiligten gerecht zu werden, scheint fast unmöglich. Schon deswegen darf sich wirtschaftliches Handeln nicht nur der Effizienz unterordnen. Gesetze und gesellschaftliche Moralvorstellungen verleihen Forderungen nach Gerechtigkeit, Transparenz und sozialen Tugenden den gebührenden Stellenwert. Gesetze schaffen Rahmenbedingungen, die von Unternehmen akzeptiert werden müssen. Sie verbieten bspw. Geschäfte mit Drogenhandel, Kinderarbeit, Organhandel und Waffenlieferungen in Kriegsgebiete (Ulrich 1997, S. 53f.).

Das wirtschaftliche Denken wird dabei, unter der Voraussetzung, dass Ressourcen bzw. Güter knapp sind, von dem Minimal- und Maximalprinzip bestimmt. Mit minimalem Aufwand soll der Ertrag möglichst hoch ausfallen, um eine maximale Effizienz zu erreichen. Mindestens eines der Prinzipien muss gelten, idealtypisch beide, um von einer ökonomischen Handlung zu sprechen (Kirsch 2013, S. 50).

Somit stellt die Gewinnmaximierung das Primärziel eines Unternehmens dar, um eine nachhaltige Existenzsicherung zu gewährleisten. Dabei handelt es sich zunächst um eine a-moralische Tatsache bzw. um eine Ausgangslage, die von ethischen Fragestel-



lungen vorerst befreit ist. Im folgenden Schritt stellt sich nun die Frage, wie dieses Ziel zu erreichen ist und mit welchen Methoden die Gewinne erwirtschaftet werden. Hier wird die Brücke von der Wirtschaft zur Ethik geschlagen (Dietzfelbinger 2015, S. 152).

In der allgemeinen Wirtschaftslehre gilt das Menschenbild des homo oeconomicus. Der Mensch handelt vollkommen rational, um seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Aufgrund der sich verändernden gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen lässt sich dieses Modell um die Bedeutung von Moralvorstellungen erweitern. Der homo moralis oeconomicus bezieht ethische Fragestellungen in seine Entscheidungen mit ein. In Folge kommt der Unternehmensethik eine steigende Bedeutung zu (Jefremow 2013, S. 46).

Im Gegensatz zu einer rein ökonomischen Handlungsweise betrachtet ethisches Handeln eine differenzierte Perspektive des Nutzens. Hier steht nicht ausschließlich der eigene, individuelle Vorteil der Handlung im Vordergrund, sondern viel mehr der Nutzen für andere Marktteilnehmer oder auch der eines ganzen Systems, z.B. der Gesellschaft (Dietzfelbinger 2015, S. 12). Unter der Bedingung der Ressourcenknappheit sollen moralische Rahmenbedingungen bzw. Werte festgelegt werden, die das Handeln eines Unternehmens unter ethischen Gesichtspunkten legitimieren.

Zunächst ergibt sich scheinbar ein Interessenkonflikt. Wirtschaftliche Handlungen folgen primär einem Gewinnstreben, wohingegen ethische Konzepte gewinnorientiertes Handeln gesellschaftlichen Werten und Normen unterordnen. Die Vereinbarung beider Interessen ist dennoch realisierbar, da keine der Variablen die andere in ihrer Existenz ablöst. Bezugnehmend auf diese Annahme muss geklärt werden, warum Unternehmen in der Praxis teilweise moralische Aspekte verwerfen und wie solche a-moralischen Handlungen gerechtfertigt werden.

Das Prinzip der Gewinnmaximierung, einhergehend mit dem Versuch, die Kosten zu minimieren, veranlasst vor allem Anteilseigner (Shareholder), eine Unternehmensethik, welche den Verzicht auf Gewinnvorteile durch unethische Handlungen postuliert, abzulehnen. Dabei stehen vor allem Befürchtungen im Vordergrund, die den Unternehmensertrag betreffen. Denn weniger Ertrag bedeutet geringere Ausschüttungen und weniger Dividende. Dieser Denkansatz greift in der Praxis jedoch zu kurz, da die Bedeutung von ethischen Konzepten und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg besonders dann evident werden, wenn die öffentlich wahrnehmbare Verletzung ethischer Prinzipien dazu führt, dass sich Kunden nicht mehr mit dem Unternehmen, seinen Handlungen oder seinen Produkten identifizieren können und dadurch Gewinneinbrüche entstehen (Paul 2011, S. 132).

Gesellschaftliche Werte und Normen sind für Unternehmen von großer Relevanz. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter verantwortungsvoll und wertschätzend behandeln, z.B. bestimmte Work-Life-Balance Modelle anbieten, verbessern damit ihre Mitarbeiterzufriedenheit sowie ihre Außendarstellung. Folglich wirken sie der Aussage entgegen, dass Wirtschaft und Ethik, zu der auch ein rücksichtsvoller Umgang mit den Mitarbeitern gehört, unvereinbar sind.



4 Wirkungszusammenhang und Konsequenzen

Sowohl ethische Ansätze als auch das wirtschaftliche Interesse von Unternehmen sind zukunftsorientiert, was letztlich bedeutet, dass sich Unternehmen in einem ständigen Prozess der Weiterentwicklung vom aktuellen Ist-Zustand in einen strategisch geplanten, künftigen Soll-Zustand befinden. Unternehmen sind deshalb bestrebt, in der Gegenwart Werte und Rücklagen zu schaffen, um ihre Existenz für die Zukunft zu sichern und somit eine Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Gesetzliche Sanktionen sind in der Regel jedoch vergangenheitsbezogen, z.B. werden bei Steuervergehen oder Kartellabsprachen im Nachhinein empfindliche Strafen verhängt. Ethische Rahmenbedingungen sind jedoch möglichst präventiv festzulegen, um sowohl für die Gegenwart als auch für die Zukunft ethischem Fehlverhalten und den daraus resultierenden Konsequenzen für das Unternehmen vorzubeugen. Dieser Aspekt findet in dem Ansatz der normativen Unternehmensethik Berücksichtigung (Tscheuschner 2012, S. 14f.).

Werden die Faktoren Gewinnmaximierung, unternehmerischer Erfolg und die moralische Konsistenz der für die Erreichung dieser Ziele notwendigen Handlungen in Korrelation gesetzt, ergeben sich vier idealtypische Ereignissituationen. Kann durch eine Handlung des Unternehmens sowohl der ökonomische Erfolg als auch die moralische Akzeptanz in der Gesellschaft gesteigert werden, sind die beiden Faktoren positiv miteinander kompatibel. In diesem Fall wirkt sich die Einhaltung von moralischen Werten gewinnbringend für das Unternehmen aus. Dies stellt das Optimale einer unternehmerischen Handlung dar und ist idealerweise anzustreben (Götzelmann 2013, S. 38).

Wird durch eine Handlung des Unternehmens der wirtschaftliche Erfolg im Sinne der Gewinnmaximierung zunächst gesteigert, während die Handlung selbst jedoch unter ethischen Gesichtspunkten als unmoralisch gewertet werden kann, entsteht ein moralischer Konfliktfall. Jenes Handlungsverhalten des Unternehmens wird möglicherweise von der Gesellschaft nicht akzeptiert oder verstößt gegen gesetzliche Rahmenbedingungen, was sich wiederum nachteilig für das Unternehmen auswirkt (Lehmann 2006, S. 68).

Auf der anderen Seite ergibt sich aus einer Situation, die zwar die moralische Akzeptanz des Unternehmens fördert, jedoch dem Gewinnstreben nicht dienlich ist, der ökonomische Konfliktfall. Wie bei dem moralischen Konfliktfall herrscht auch hier eine Diskrepanz zwischen Ethik und Gewinnstreben. Das Unternehmen entscheidet sich im Rahmen des Wettbewerbszwangs primär für ökonomische Interessen (Götzelmann 2013, S. 39).

Fallen durch eine Handlung beide Dimensionen negativ aus, so wird von einer negativen Kompatibilität gesprochen. In diesem Fall macht ein Marktaustritt des Unternehmens Sinn.

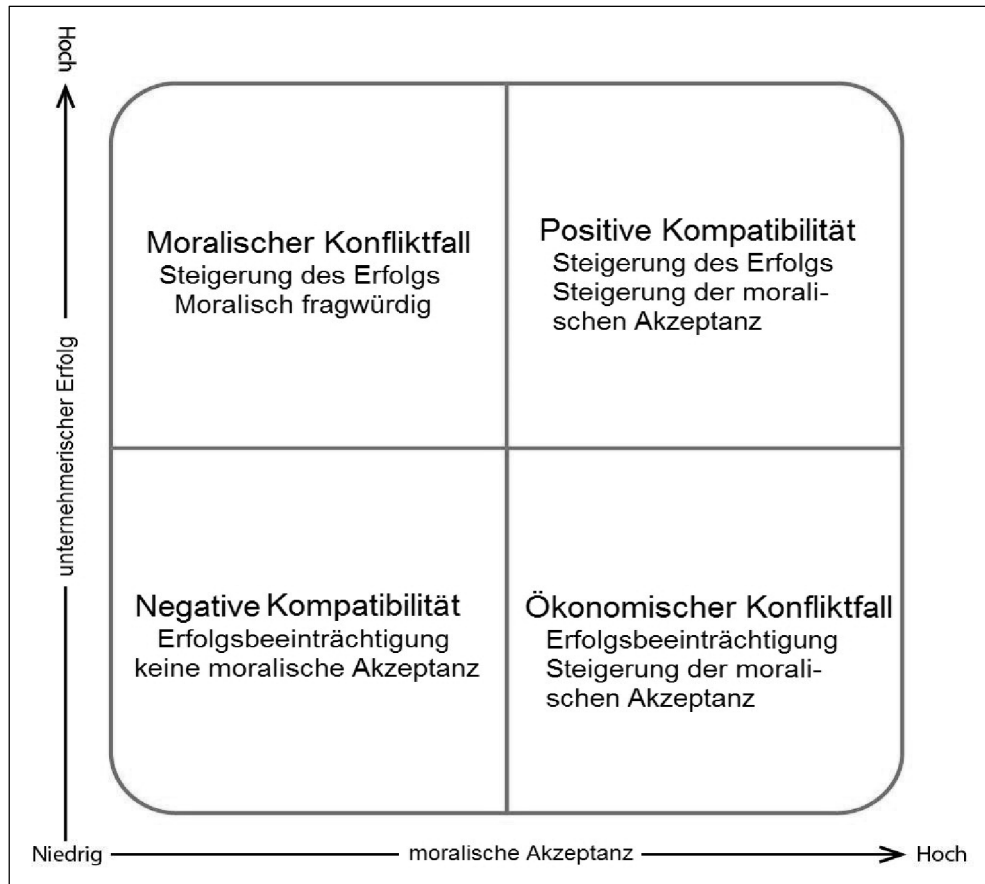


Abbildung 1: Portfolio: Das Vier-Quadraten Schema nach Homann
 Quelle: Homann 1994, S. 116

Unternehmensethik spielt auch in Bezug auf die Beschäftigungspolitik eine wichtige Rolle. Bei innerbetrieblichen Personalentscheidungen wird die Bedeutung von Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen mit sozialer Verantwortung herausgestellt. Vor allem bei größeren Unternehmen mit vielen Beschäftigten nimmt die öffentliche Aufmerksamkeit erheblich zu, wenn z.B. Arbeitsplätze abgebaut oder verlagert werden. Es handelt sich nicht nur um ein wirtschaftliches, sondern auch um ein soziokulturelles Problem (Karmasin 1996, S. 332).

Die Unternehmenspraxis gestaltet sich häufig so, dass im Rahmen von gewinnfördernden Rationalisierungsmaßnahmen auf der einen Seite Mitarbeiter entlassen und somit arbeitslos werden, während die verbleibende Belegschaft durch ein umfangreicheres Arbeitspensum unter höheren Leistungsdruck gerät. Somit sind beide Arbeitnehmergruppen Leidtragende der Handlungen (Ulrich 1997, S.11).

5 Praxisbeispiele

Die folgenden Praxisbeispiele werden herangezogen, um aufzuzeigen, wie verheerend sich ethisches Fehlverhalten auf das Ansehen eines Unternehmens auswirken kann. Andererseits verdeutlichen diese Beispiele aber auch, wie sich durch ein von der Gesellschaft anerkanntes Verhalten positive Effekte erzielen lassen.

Von der Öffentlichkeit besonders kritisiert wurden die dubiosen Machenschaften des ehemaligen VW-Personalvorstandes Peter Hartz mit dem VW-Betriebsratschef Klaus



Volkert im Jahre 2007. Erwiesenermaßen erfolgten Sonderzahlungen für Bordellbesuche, Schmiergelder, Lustreisen sowie die Alimentierung von Geliebten. Damit hat Peter Hartz Betriebsvermögen von VW in 44 Fällen veruntreut und wurde, auch aufgrund seines Geständnisses, zu zwei Jahren Haft auf Bewährung verurteilt. Diese Ausgaben tragen ebenfalls zu einer Gewinnminderung bei, sodass die Aktionäre, zu denen auch das Land Niedersachsen als größter Anteilseigner von VW zählt, durch geringer ausfallende Dividenden betroffen waren (Kunze 2008, S. 82f.).

Gemessen am finanziellen Schaden wiegt viel schwerer, dass durch diese Vorkommnisse das Vertrauen der Aktionäre, der Gesellschaft und nicht zuletzt auch der Politik in das Unternehmen und deren Vertreter deutlich geschädigt wurde. Doch damit nicht genug, infolge der medialen Aufarbeitung wurde durch die Außendarstellung der Affäre das Ansehen der gesamten deutschen Wirtschaft in Mitleidenschaft gezogen. Besondere Brisanz erhielt der Skandal, weil Peter Hartz als Mitglied der SPD maßgeblich für die Ausgestaltung des Arbeitslosengeldes II zuständig war, das letztlich nach ihm benannt wurde (Hartz IV). Somit hat dieses unethische Fehlverhalten auch der Reputation der deutschen Politik geschadet (Kunze 2008, S. 83).

Einen positiven Ansatz praktiziert hingegen das Textilunternehmen Trigema. Firmenchef Wolfgang Grupp lässt die Produkte des Unternehmens ausschließlich in Deutschland herstellen. Mit der Beibehaltung des gesamten Produktionsprozesses im Inland widersetzt er sich dem ansonsten in der Textilindustrie üblichen Outsourcing-Trend, die Produktion ins Ausland zu verlagern, um mit Dumpinglöhnen Kostenvorteile zu erzielen. Die Unternehmensphilosophie von Trigema adressiert eine faire, innovative und ökologische Produktion. Die Verkaufszahlen belegen, dass das ethische Konzept des Unternehmens funktioniert, wobei die Sicherung von Arbeitsplätzen in Deutschland gewährleistet und gleichzeitig unternehmerischer Erfolg erzielt wird (Niederhäuser / Rosenberger 2010, S. 125).

Ein weiteres positives Beispiel einer in der Unternehmensstrategie fest verankerten Unternehmensethik bildet die Anlagegesellschaft Versiko AG. Deren unternehmensethische Prinzipien äußern sich u.a. dadurch, dass die Gesellschaft nur in umweltfreundliche Unternehmen investiert, in denen humane Arbeitsbedingungen herrschen oder geschaffen werden und zudem eine demokratische Unternehmensstruktur gepflegt wird. Weiteres setzt sich das Unternehmen dadurch, dass keine Kredite an Kriegswaffenexporteure, Herstellern von Atomenergie sowie an Unternehmen, die Tierversuche vornehmen, vergeben werden. Mittels der durchgängig praktizierten unternehmensethischen Selbstverpflichtung werden eine höhere Identifikation der Anteilseigner mit dem Unternehmen und gleichzeitig eine große gesellschaftliche Akzeptanz erzielt. Mit der Erstellung eines ethisch fundierten Kriterienkatalogs bzw. eines Ethikindex werden normative Werte einem gewinnorientierten Streben vorangestellt (Pradel o.J., S. 15).

Besonders verwerflich sind als Gegenbeispiel die Verfehlungen des Energiekonzerns Enron, der sich durch den gewaltigsten Bilanzbetrug in der US-Geschichte und perfide Korruptionsmechanismen selbst in den Konkurs getrieben hat. Als Folge davon wurden 20.000 Mitarbeiter arbeitslos und Anteilseigner, Kreditgeber sowie Pensionsfonds in



Höhe von 60 Mrd. Dollar geschädigt. Das Unternehmen mutierte damit zum Symbol einer Korruptionskultur, die auch vor der großen Politik nicht Halt machte. Enron finanzierte z.B. mit unerlaubt hohen Geldbeträgen (5,8 Mio. US Dollar) die Wahlkämpfe von republikanischen Präsidentschaftskandidaten. In diesem Zusammenhang hatte das Unternehmen großen Anteil am Wahlsieg von George W. Bush. Die Zielsetzung dieser Handlungen lagen auf der Hand, bestanden sie doch in der Einflussnahme auf die „loyale“ Gesinnung der Politiker dem Konzern gegenüber (Kunze 2008, S. 80).

Am Beispiel der Versiko AG wird besonders der Stellenwert eines funktionierenden, integrativen Ethikkonzeptes deutlich. Durch das Existieren eines Ethikkodexes und die damit im Vorhinein stattfindende Selektion des Kundenkreises vertraut der Kunde den Leistungen des Unternehmens, ohne diese zusätzlich zu prüfen. Sowohl die beiden positiven als auch die negativen Beispiele untermauern die Notwendigkeit einer konzeptionellen Unternehmensethik. Am Beispiel der Firma Trigema wird deutlich, dass die konsequente Umsetzung moralischer Werte auf der einen und unternehmerischer Erfolg auf der anderen Seite nicht nur miteinander vereinbar sind, sondern auch einen erheblichen positiven Einfluss auf die Gewinnmaximierung haben können. Das ethische Konzept des Unternehmens wirkt sich somit stark auf das Firmenimage und auf die Vermarktung der Produkte aus, wobei sich diese Effekte aus den genannten Handlungen des Unternehmens ergeben und nicht den Ursprung jener bilden.

Die Beispiele dokumentieren, inwiefern ethische Leitbilder und Handlungen einen Einfluss auf die wirtschaftliche Performance eines Unternehmens haben können. Ethische Verfehlungen können zum völligen Ruin des Unternehmens führen. Dies ist nicht nur durch gesetzliche Sanktionen bedingt, sondern vor allem durch den Verlust der gesellschaftlichen Akzeptanz und damit den Verlust des Vertrauens der Kunden in das Unternehmen. Daraus ergibt sich, dass die Folgen ethischen Fehlverhaltens für alle Anspruchsgruppen weitreichend sein können.

6 Realisierungsprobleme einer ganzheitlichen Unternehmensethik

Hindernisse bei der Umsetzbarkeit von unternehmensethischen Prinzipien ergeben sich bereits durch organisatorische Barrieren im Unternehmen selbst. Aufgrund verbindlicher quantitativer Zielvorgaben durch das Top-Management besitzen die Mitarbeiter zumeist nur noch die Möglichkeit, die Mittel auszuwählen, um diese Ziele zu erreichen. Somit haben sie bei der Ausgestaltung von qualitativen Aspekten, wie z.B. ethischen Ansätzen, kein Mitspracherecht. Durch die Dominanz von Hierarchien werden die Zielsetzungen meist einfach akzeptiert, weil stillschweigend unterstellt wird, dass die Führungskräfte sich mit den möglichen Konsequenzen ihrer Entscheidungen auseinandergesetzt haben. Dabei ist es den Entscheidern oftmals gleichgültig, wie die Ziele erreicht werden, solange sie erreicht werden (Gärtner 2007, S. 68).

„Do this but make sure that doing it doesn't keep you from meeting your profit objectives”

(Gärtner 2007, S. 68).



Im Zuge dieser Überlegungen ergeben sich Probleme bei der Realisierung ethischer Ansätze durch feste Gegebenheiten im Marktumfeld. Der Wettbewerb zwingt Unternehmen dazu, ihren Fokus auf ein möglichst hohes Gewinnstreben zu legen, um ihre Existenzsicherung zu gewährleisten. Wie schon in Abschnitt 3 des Beitrags angeführt, kommt dieser Umstand noch stärker bei größeren Unternehmen zum Tragen, da deren Handlungen Auswirkungen für eine breitere Masse besitzen. Folglich entsteht ein Zwang zum Wettbewerb, welcher in einer stetigen Verpflichtung zum ökonomischen Handeln resultiert. In der Konsequenz neigen Unternehmen in Grenzsituationen deshalb eher zu unmoralischen Handlungen, wenn diese Vorteile in Bezug auf die Wettbewerbssituation schaffen können (Gärtner 2007, S. 66f.).

Eine Beseitigung des Wettbewerbs ist logischerweise nicht realisierbar, da dieser unverzichtbarer Bestandteil der freien Marktwirtschaft und zugleich notwendig für Fortschritt und Selbstregulation des Marktes ist (Kunze 2008, S. 2). Unter Berücksichtigung dieser vorherrschenden Tatsache müssen andere Ansätze diskutiert werden, um eine ganzheitliche ethische Denkweise in das wirtschaftliche Handeln von Unternehmen zu implementieren.

Ethische Ansätze beschränken sich zunächst nur auf ein Idealbild, sie legen noch keine genaue Vorgehensweise fest. So wird Unternehmen die Möglichkeit gegeben, für sich selbst adäquate und authentische Wert- und Moralvorstellungen zu entwickeln. Das Ergebnis dieses Prozesses ist stets ein – bezogen auf das Unternehmen – subjektives Ethikverständnis im Blick auf die unternehmerischen Handlungen. Die ethische Sicht von außen kann die Handlungsalternativen durchaus anders bewerten als das direkt betroffene Unternehmen dies im Einklang mit seinen ethischen Leitsätzen tut. Da keine konkrete Definition von einer „ethisch richtigen Handlung“ existiert, kann in der Regel auch kein eindeutiger Handlungsansatz abgeleitet werden (König / Schmidt 2012, S. 101).

Somit ist unter wirtschaftlich-moralischen Gesichtspunkten zunächst ein Interpretationsspielraum gegeben, der jedoch durch allgemeingültige Werte und Normen in der Gesellschaft stark eingeschränkt wird. Um eine moraldienliche Ökonomie zu erreichen, ist es seitens der Unternehmen notwendig, sich selbst verpflichtend den gesellschaftlichen Wertevorstellungen zu verschreiben. Wie in Kapitel 2 bereits ausgeführt, können gesetzliche Regelungen einen Rahmen schaffen und „posthum“ Sanktionen auferlegen. Ethik lässt jedoch nicht „delegieren“. Die individuelle Handlungs- und Entscheidungsverantwortung liegt stets bei dem Unternehmen.

In diesem Zusammenhang ergibt sich ein grundlegendes Problem: Verpflichtet sich ein Unternehmen, seine wirtschaftlichen Handlungen ethischen Werten unterzuordnen, ist nicht sichergestellt, dass dies von den im Marktumfeld existierenden Mitbewerbern ebenfalls gelebt wird. Folglich können sich durch moralische Haltungen Nachteile im Wettbewerb evozieren, was die Neigung zu unmoralischen Handlungen deutlich stärkt, um einem Verlust der Marktposition entgegenzuwirken bzw. diese von vornherein zu verhindern (Kunze 2008, S. 1). Eine unternehmensübergreifende Verpflichtung zu ethisch verantwortlichem Handeln ist daher notwendig, um eine faire und gerechte Wettbewerbssituation zu schaffen.



7 Ansätze gegen eine ganzheitliche Unternehmensethik

Die Notwendigkeit von erweiterten Ansätzen in Fragen der Unternehmensethik ist in der Theorie umstritten. Dies wird exemplarisch dadurch begründet, dass Unternehmen sich nicht eigenständig regulieren können, sondern dies durch Gesetze und Sanktionsmechanismen vom Staat sichergestellt werden muss. Des Weiteren wird argumentiert, dass sich die Verantwortung und Aufgabe eines Unternehmens auf die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen beschränkt. Gesetzliche Vorgaben müssen einen moralischen Rahmen vorgeben, in denen sich Unternehmen bewegen können (Dietzfelbinger 2015, S. 151).

Gegner einer umfassenden Unternehmensethik vertreten die Meinung, dass durch einen Shareholder-Ansatz und der damit verbundenen langfristigen Unternehmenswertsteigerung der Wohlstand der Gesellschaft gefördert wird. Dieses Verhalten wird durch die Funktionsweise des Marktes gerechtfertigt. Unternehmen können ihren Wert nur steigern, wenn sie die Kundenbedürfnisse erfüllen und somit eine hohe Nachfrage generieren (Paul 2011, S. 131).

Infolgedessen sei eine darüber hinaus gehende Unternehmensethik nicht essentiell notwendig, da die Wirtschaft dieser bereits entsprechen würde (Schmiele 2011, S. 12). Durch die Existenz einer freien Marktwirtschaft ergebe sich ein System des gegenseitigen Vorteilstrebens sowie der Nutzenmaximierung (Win-Win). Hier wird auf das Prinzip der „unsichtbaren Hand“ von Adam Smith verwiesen. Durch das Streben der Individuen nach Nutzenmaximierung wird ein optimaler Zustand erreicht, der für alle Marktbeteiligten und die Gesellschaft von Vorteil ist (Schulte 2014, S. 21).

„The social responsibility of business is to increase its profits“

(Friedman 1970, S. 1).

Der Nobelpreisträger Milton Friedman (1970, S. 1f.) sieht in diesem Zusammenhang die Gewinnsteigerung als einzige Pflicht eines Unternehmens, um soziale Rahmenbedingungen zu erfüllen. Andere Anspruchsgruppen, wie z.B. Mitarbeiter und Lieferanten profitieren ebenfalls durch einen konsequenten Shareholder-Ansatz. Eine Nichtberücksichtigung der Kundeninteressen resultiere durch Umsatzeinbrüche in einem niedrigen Unternehmenswert. Da sowohl die Mitarbeiter als auch die Lieferanten des Unternehmens für ihre Leistungen durch das Unternehmen entlohnt werden, ist es auch in ihrem Interesse, dass das Unternehmen Gewinne realisiert und seinen Wert steigern kann (Paul 2011, S. 132).

8 Lösungsansätze für eine ganzheitliche Unternehmensethik

Nachdem die Gegenargumente hinsichtlich einer ganzheitlichen Unternehmensethik skizziert wurden, muss nun die These ausgeführt werden, warum der Unternehmensethik in der heutigen Zeit eine unverzichtbare Bedeutung zukommt. Verschiedene Praxisbeispiele, wie in Kapitel 5 dargestellt, untermauern bereits den Stellenwert der ethischen Orientierung von Unternehmen und vor allem die Notwendigkeit einer integrierten, von Moral geprägten Unternehmenskultur.



Dabei sind zunächst die Gründe für das unmoralische Verhalten von Unternehmen näher zu beleuchten. Sich verändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wie bspw. die Globalisierung, wirken sich auf die Moral in der Wirtschaft aus. Verstärkter Wettbewerb zwingt Unternehmen, das Gewinnstreben als primäres Ziel anzusehen; Raum für ethische Handlungsansätze bleibt kaum (Holderegger 1997, S. 111).

Letztendlich müssen Individuen und damit auch Unternehmen selbst Verantwortung für ethische Fragestellungen übernehmen. Besondere Relevanz kommt den Werten und Normen in der Unternehmenskultur zu, wie sie sich z.B. im Gerechtigkeitsempfinden ausdrücken (Kunze 2008, S. 6). Die Ausrichtung des Führungsstils ist in diesem Kontext ebenfalls von essentieller Bedeutung und ein wichtiger Wegweiser. Führungskräfte nehmen eine Vorbildfunktion ein und vermitteln Werte und Verhaltenseinstellungen, sodass sich Mitarbeiter mit diesen identifizieren können oder nicht. Dies resultiert in einer höheren oder geringeren Motivation der Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, an ethischen Unternehmensprinzipien festzuhalten, um spezifische und gewünschte Verhaltensweisen zu definieren und zu begünstigen. Individuell entwickelte Leitlinien und Verhaltenskodizes berücksichtigen neben den Mitarbeitern aber auch andere Anspruchsgruppen des Unternehmens, wie z.B. Lieferanten und Partner, geben einen Überblick über die ethischen Wertevorstellungen des Unternehmens und sorgen für eine Verbindlichkeit bezüglich der definierten Standards (Loffing / Loffing 2010, S. 43).

Um die Realisierung einer selbst verpflichtenden Moral zu gewährleisten, ist es notwendig, dass ethische Handlungsweisen Vorteile für Unternehmen bewirken. Diese äußern sich z.B. in einer stärkeren Kundenbindung sowie einem positiven Unternehmensimage. Auf diese Weise wird gleichsam eine Anreizethik geschaffen, die Unternehmen für moralische und im Sinne der Gesellschaft akzeptierte Handlungen belohnt (Neschen 2009, S. 256). Homann (2003, S. 117) vertritt dabei die Meinung, dass das wirtschaftliche Handlungsmuster von Unternehmen nicht grundlegend zu verändern sei, sondern lediglich die Handlungsmotive. Wenn moralisches Handeln Vorteile bringt, wird ethisches Verhalten automatisch in das ökonomische Prinzip integriert.

Die Voraussetzung für diesen Ansatz bilden die moralische Einstellung der Gesellschaft und der Stellenwert von ethischen Handlungsweisen in eben dieser. Nur wenn ethisches Verhalten in der Gesellschaft anerkannt und von Bedeutung ist, können für Unternehmen wirksame Anreize geschaffen werden.

Staatliche Regulierungen können zwar einen Handlungsrahmen vorgeben, jedoch keinen umfassenden integrativen Ansatz formen. Aufgrund der vorgegebenen Rahmenbedingungen des Marktes und der damit verbundenen Präferenz zu unmoralischem Handeln in unternehmenskritischen Entscheidungssituationen müssen sich Lösungsansätze in der Selbstverpflichtung des Unternehmens sowie in dem ausgeübten gesellschaftlichen Druck erkennen lassen (Kunze 2008, S. 6). Dass der Unternehmensethik lediglich durch die Berücksichtigung von gesetzlichen Regulierungen genüge getan wird, ist somit widerlegt. Für das Unternehmen und die nachhaltige Erwirtschaftung von Gewinnen steht die Erfüllung der Kundenbedürfnisse absolut im Vordergrund. Aufgrund dessen ist die Beurteilung der Handlungen durch den Konsumenten von essentieller Bedeutung.



9 Fazit

In der Ethik und speziell auch in der Unternehmensethik sind die theoretischen und wissenschaftlichen Modelle heterogen und diskrepant. Das darf nicht verwundern, denn es handelt sich bei diesem Sujet um Menschen, denen ihre Werteorientierung wissenschaftlich nicht vorgegeben werden kann. Was der Mensch als Humankapital eines Unternehmens für moralisch richtig oder falsch ansieht, hängt maßgeblich von dem soziokulturellen Kontext ab, in dem dieser aufgewachsen ist. Die ethischen Werte basieren auf einem rücksichtsvollen Zusammenleben in einer sozialen Gesellschaft (Ulrich 1997, S. 30).

Ziel dieses Beitrages ist es, die in der Einleitung aufgestellte These zu untermauern, dass eine umfassende Unternehmensethik das Streben nach Gewinnmaximierung in eine wertorientierte Unternehmensführung einbettet. Die Wirtschaft muss primär dem Leben dienlich sein. Das kann nur gelingen, wenn die ethische Vernunft zukunftsorientiert in die Unternehmen integriert wird (Ulrich 1997, S. 12). Daraus folgt, dass sich alle Beteiligten in einem Unternehmen, Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen, gemeinsam mit den ethischen und ökonomischen Anforderungen der Unternehmensführung auseinandersetzen müssen.

Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens sind selbst dafür verantwortlich, die beiden Perspektiven der Gewinnorientierung und des ethischen Handelns angemessen zu berücksichtigen. Voraussetzung für moralisches Handeln von Unternehmen ist der gute Wille zur moralischen Selbstverpflichtung aller Beteiligten (Ulrich 1997, S. 25).

Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich eine vollständige Eliminierung unmoralischer Handlungen im Marktumfeld auch durch noch so gute ethische Ansätze kaum realisieren lässt. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können jedoch dazu beitragen, die staatlichen Gesetze und sonstigen Regulationsmechanismen nicht nur förmlich einzuhalten, sondern so zu erweitern, dass eine stärker ethisch orientierte Unternehmensführung und Entscheidungsfindung begünstigt wird.

Die zunehmende Komplexität und Vielzahl von Entscheidungssituationen lässt die praktische Umsetzbarkeit fester ethischer Handlungsvorschriften zumindest teilweise als problematisch erscheinen. Für Unternehmen ist es daher sinnvoller, einen nachhaltigen Prozess zur ethischen Entscheidungsfindung zu entwickeln. Im Rahmen einer Rückbetrachtung von Entscheidungskonstellationen mit positivem oder negativem Ausgang muss auch in ethischen Fragestellungen ein systematischer Lernprozess erschaffen werden, um eine nachhaltige ethische Effizienz sicherzustellen (Lütge / Homann 2004, S. 93).

Unternehmensethische Ansätze gehen letztendlich auf unterschiedlichste Intentionen und Beweggründe zurück und können sowohl eine extrinsische wie auch intrinsische Wirkung entfalten. So kann z.B. eine höhere Motivation der Mitarbeiter durch die Identifikation mit dem Ethikleitbild des Unternehmens erzielt werden (Palazzo 2013, S. 130).

Begriffe wie Solidarität, Toleranz, Fairness und Zukunftsverantwortung sollten bei der Aufstellung eines Kodexes für Unternehmensethik essentielle Beachtung finden (Ulrich 1997, S. 460f.). Dieser Maxime sollte sich besonders das Management annehmen und dementsprechend verantwortlich handeln (Karmasin 1996, S. 362).



Literatur

- Braun, E. (2002): Der Mensch vor seinem eigenen Anspruch. Königshausen und Neumann, Würzburg.
- Dietzfelbinger, D. (2015): Praxisleitfaden Unternehmensethik. Springer Gabler, Berlin.
- Die Zeit (2015): Fifa-Skandal. <http://www.zeit.de/sport/2015-06/fifa-skandal-fbi-ermittlungen-wm-russland-katar>. Abruf am 2015-12-02.
- Focus (2015): VW-Abgas Affäre. http://www.focus.de/finanzen/boerse/volkswagen-skandal-im-news-ticker-erste-gestaendnisse-in-vw-abgasaffaere_id_4989912.html. Abruf am 2015-12-12.
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. In: New York Times Magazine.
- Gärtner, W. (2007): Integrative Wirtschaftsethik. LIT, Münster.
- Götzelmann, A. (2013): Wirtschaftsethik Workshop kompakt. BoD, Norderstedt.
- Holderegger, A. (1997): Ökologische Ethik als Orientierungswissenschaft. Academic, Freiburg.
- Homann, K. (1994): Wirtschaftsethische Perspektiven I. Springer Gabler, Berlin.
- Homann, K. (2003): Anreize und Moral. LIT, Münster.
- Jefremow, K. (2013): Wirtschafts- und Unternehmensethik: Wege zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Diplomica, Hamburg.
- Karmasin, M. (1996): Ethik als Gewinn. Linde, Wien.
- Kirsch, W. (2013): Gewinn und Rentabilität. Springer Gabler, Berlin.
- König, M. / Schmidt, H. (2012): Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint. Springer Gabler, Berlin.
- Kunze, M. (2008): Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Springer Gabler, Berlin.
- Lehmann, U. (2006): Ethik und Struktur in internationalen Unternehmen. LIT, Münster.
- Loffing, D. / Loffing, C. (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar. Springer Gabler, Berlin.
- Lütge, C. / Homann, K. (2004): Einführung in die Wirtschaftsethik. LIT, Münster.
- Neschen, A. (2008): Ethik und Ökonomie in Hegels Philosophie und in modernen wirtschaftsethischen Entwürfen. Meiner, Hamburg.
- Niederhäuser, M. / Rosenberger, N. (2011): Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation: Modelle – Prozesse – Fallbeispiele. Springer Gabler, Berlin.
- NDR (2015): Die VW-Abgas Affäre: Eine Chronologie. http://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/Die-VW-Abgas-Affaere-eine-Chronologie,volkswagen892.html. Abruf am 2015-12-15.
- Palazzo, B. (2013): Interkulturelle Unternehmensethik. Springer Gabler, Berlin.



- Paul, M. (2011): Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Springer Gabler, Berlin.
- Pradel, J. (o.J.): Ansätze zur Entwicklung unternehmensethischer Konzepte. <http://www.fernuni-hagen.de/PRPH/pradunt.pdf>. Abruf am 2016-01-02.
- Rusche, T. / Bausch, T. / Böhler, D. (2004): Wirtschaft und Ethik. Strategien contra Moral?. LIT, Münster.
- Sandberg, B. / Lederer, K. (2011): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. VS, Wiesbaden.
- Schmiele, C. (2011): Möglichkeiten und Grenzen der Förderung verantwortlichen Handelns von Wirtschaftsprüfern in moralisch relevanten Situationen. Springer Gabler, Berlin.
- Schulte, P. (2014): Wirtschaftsethik und die Grenzen des Marktes. Mohr Siebeck, Tübingen.
- Tscheuschner, M. (2012): 30 Minuten Unternehmensethik. GABAL, Offenbach.
- Ulrich, P. (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Haupt, Bern.



Führungsethik im Spannungsfeld von Erfolgs- und Humanverantwortung

von Kira Hoffmann

1 Die Bedeutung ethischer Führung im 21. Jahrhundert

Finanzexperten, die scheinbar nur nach Gewinnen streben, die daraus entstandene Finanzkrise, Entlassungen trotz Gewinnen, Skandale um Korruption bei Sportverbänden oder Abgasmanipulationen in der Automobilindustrie – all dies sind aktuelle Themen und geben Anlass, einmal mehr über die Themen Führung und Ethik nachzudenken. Viele Menschen fragen sich mittlerweile: „Geht es eigentlich nur noch um Erfolgsziele und Gewinne? Ist die Menschlichkeit verloren gegangen?“ (Herold 2012, S. 15f; Ullrich / Thielemann 1992, S. 11f.). Natürlich hat sich der Markt verändert, es gibt mehr Wettbewerber, Technologien entwickeln sich stetig und in immer kürzeren Zyklen weiter, das Internet bietet Transparenz und eine Gleichzeitigkeit überall (Schoeneberg 2014, S. 2). Unternehmen müssen anders handeln als vor 30 Jahren, aber auch die Einstellungen und Werte der Menschen unterliegen einem Wandel. Ein Beispiel hierfür ist die Generation Y (zwischen 1980 und 1995 geboren und von 1990 bis 2010 zu Teenagern zählend). Der Buchstabe „Y“ (Englisch: Why?) verweist auf das für diese Generation charakteristische Hinterfragen und Infragestellen tradierter Lebensentwürfe. Sie ist gut ausgebildet und hat größtenteils studiert, zeichnet sich durch eine technologieaffine Lebensweise aus, da sie mit dem Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist, und rückt die Freude an der Arbeit, die Sinnsuche und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung anstelle von Status und Prestige in den Vordergrund ihrer Lebensphilosophie. Diese Generation will nicht mehr dem Beruf alles unterordnen, sondern fordert eine Balance zwischen Beruf und Freizeit, zwischen Arbeit und Privatleben. Sie möchte nicht erst nach der Arbeit, sondern bereits während der Arbeit glücklich sein – durch einen Job, der ihr einen Sinn bietet und die Möglichkeit zur Entfaltung ihrer persönlichen Neigungen und Talente eröffnet. Diese Generation verkörpert einen Wertewandel, der auf gesellschaftlicher Ebene bereits stattfindet und den die jungen Beschäftigten nun auch vermehrt in die Berufswelt tragen (Bund 2014, S. 7ff.).

Demgegenüber steht das Ergebnis des Gallup Engagement Indexes 2014. So sind nur 15 % der Beschäftigten zufrieden mit ihrem Job und engagieren sich. 70 % der Beschäftigten stehen mit geringer und 15 % ohne emotionale Bindung ihrem Job und Arbeitgeber gegenüber. In der Konsequenz bedeutet dies, dass sie nur noch Dienst nach Vorschrift machen oder sogar bereits innerlich gekündigt haben. Der Grad der Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen steht in direktem Zusammenhang mit der Qualität der Führung (Kestel 2015). Für Hentze und Thies (2012, S. 198f.) ist Führung der wichtigste Faktor für die Mitarbeitermotivation und -bindung. Insbesondere ethischer Führung ist ein hoher Stellenwert beizumessen. Dies zeigen die folgenden Ausführungen auf, die zum Nach- und Umdenken anregen und einen kleinen Beitrag zu einer bedürfnisorientierteren Führung von Mitarbeitern leisten sollen. Zunächst werden Begrifflichkeiten und Zusammenhänge von Führung und Ethik erläutert. Es folgen Praxisbeispiele, deren Chancen und Risiken als Grundlage für fünf Säulen einer guten Führung dienen.



Letztlich wird eine Schlussbetrachtung vorgenommen, die zum einen die Frage klärt, ob Führungsethik ein Schlüssel zum Erfolg oder nur ein vernachlässigbarer Trend ist und zum anderen einen Lösungsansatz bietet, wie Führungskräfte das beschriebene Spannungsfeld zwischen Erfolgs- und Mitarbeiterverantwortung erfolgreicher lösen können.

2 Zusammenspiel von Führung, Ethik, Unternehmenserfolg und Mitarbeiterverantwortung

2.1 Einordnung der Führungsethik

Um ein ganzheitliches Verständnis für die Entwicklung und die Bedeutung der Führungsethik zu erhalten, wird in diesem Kapitel zunächst eine allgemeine theoretische Betrachtung vorgenommen. Grundlage für die Führungsethik ist die Ethik. Ethik kann generell als die Lehre oder die Wissenschaft von Moral und Ethos und somit vom menschlichen Handeln definiert werden, welches sich von der Differenz zwischen Gut und Böse bzw. sittlich richtig und sittlich falsch leiten lässt (Göbel 2012, S. 27). Diese ist ein wichtiger Teilbereich der Philosophie, wird aber auch immer häufiger in den Wirtschaftswissenschaften gelehrt und mit ihnen in Verbindung gebracht. Innerhalb der angewandten Ethik existieren zahlreiche Bereichsethiken (auch Bindestrich-Ethiken genannt), die sich auf ein jeweiliges Fachgebiet spezialisieren. So wird u.a. zwischen Medizinethik, Umweltethik, Tierethik, Neuroethik, Medienethik, Wirtschaftsethik, Berufsethik und Technikethik unterschieden. Allen Bereichsethiken gemeinsam ist, dass sie sich in der Regel mit neuen Entwicklungen und Möglichkeiten in den jeweiligen Handlungsfeldern beschäftigen, die ethische Fragen aufwerfen. Die angewandte Ethik versucht, Antworten auf diese Fragen zu finden und konkrete Handlungsempfehlungen an Entscheidungsträger weiterzugeben (Herold 2012, S. 10-15).

Gegenstand der Wirtschaftsethik ist die Analyse moralischer Gesichtspunkte des wirtschaftlichen Handelns von Individuen und Organisationen sowie den zugehörigen Rahmenbedingungen. Pieper (2007, S. 98) definiert die Aufgabe der Wirtschaftsethik als das Verbinden von ethischen Prinzipien mit den Ansprüchen Effizienz, Nutzenwachstum und Wertsteigerung des Wirtschaftshandelns. Da die Wirtschaftsethik viele verschiedene Fragen, Themen und Adressaten sowie Träger moralischer Forderungen beinhaltet, ist es sinnvoll, eine Einteilung in die drei verschiedenen Ebenen Mikro-, Meso- und Makroebene vorzunehmen. Die Mikroebene, oftmals auch als Individualethik bezeichnet, ist die erste Ebene und adressiert das einzelne Individuum. Die Mesoebene ist die zweite Ebene und spricht soziale Gruppen und Organisationen an. Es handelt sich hierbei um die Institutionenethik. Die dritte Ebene ist die Makroebene und legt ihren Fokus auf ganze Gesellschaften oder gesellschaftliche Teilbereiche wie Politik, Wissenschaft oder Religion (Hentze / Thies 2012, S. 51ff.).

Auf der ersten Ebene, der Mikroebene, ist die Führungsethik angesiedelt. Göbel (2012, S. 180) sieht den Gegenstand der Führungsethik in ethischen Überlegungen für die mit Führungsaufgaben betrauten Führungskräfte in Unternehmen. Entscheidungsträger und Weisungsberechtigte in Unternehmen werden auf ihre moralische Verantwortung angesprochen und darauf hingewiesen, an welchen Stellen ethische Probleme auftreten und wie diese gelöst werden können. Wie der Begriff Führung, impliziert auch



die Führungsethik im weiteren Sinne Unternehmensführungsethik und umfasst daher das gesamte Spektrum der Unternehmensführungsentscheidungen. In diesem Beitrag wird allerdings ein Schwerpunkt auf die Personalführungsethik gelegt. Die Personalführung sowie das Führungsverhalten sind dabei wichtige Bausteine einer jeden gelebten Unternehmenskultur, weshalb Führungskräfte eine besondere Rolle bei der Gestaltung einnehmen. Denn in der Unternehmenskultur spiegeln sich die verinnerlichteten und vertretenen Werte und Normen wieder, die gleichzeitig das (Führungs-)Verhalten beeinflussen (Hentze / Kamel 2001, S. 70). Nach Ullrich (1995, S. 562) befasst sich Führungsethik mit ethischen Fragen der Berechtigung (Legitimation), der Begrenzung und der verantwortungsvollen Ausübung der Weisungsbefugnisse über Mitarbeiter in Organisationen. Küpper (2011, S. 149) hingegen hebt in seiner Definition von Führungsethik die Integrationsfunktion einer Führungskraft hervor, durch die die Mitarbeiter zur kritischen Begleitung motiviert und für ethische Konflikte sensibilisiert werden. Trotz der unterschiedlichen Schwerpunkte weisen alle Definitionen auf die Verantwortung von Führungskräften sowie das (Vor-)Leben von Werten und Normen im Unternehmensalltag hin. Nach der Definition und Abgrenzung des Führungsethikbegriffes bleiben noch die Fragen offen, was unter Führung zu verstehen ist, welche Aufgaben sie beinhaltet und in welcher Beziehung der Unternehmenserfolg und die Mitarbeiterverantwortung stehen. Auf diese Fragen wird in den folgenden zwei Kapiteln eingegangen.

2.2 Führung

2.2.1 Spezifika der Führung

Der Begriff Führung kann, wie in Abbildung 1 dargestellt, aus dem institutionellen sowie dem funktionalen Verständnis heraus definiert werden. Führung im institutionellen Sinn beschreibt die Gruppe von Personen in einem Unternehmen, die mit Weisungsbefugnissen ausgestattet ist, Führungskräfte also. Führung im funktionalen Sinn umschreibt dahingegen einen bestimmten Aufgabenkomplex, der das zielorientierte Gestalten, Lenken und Entwickeln der Unternehmung umfasst. Aus praktischer Sicht können die zwei unterschiedlichen Führungsbegriffe verknüpft werden, denn „es sind die Führungskräfte als Personen, welche die Führungsaufgaben“ wahrnehmen (Göbel 2006, S. 179; Dillerup / Stoi 2013, S. 8-9).

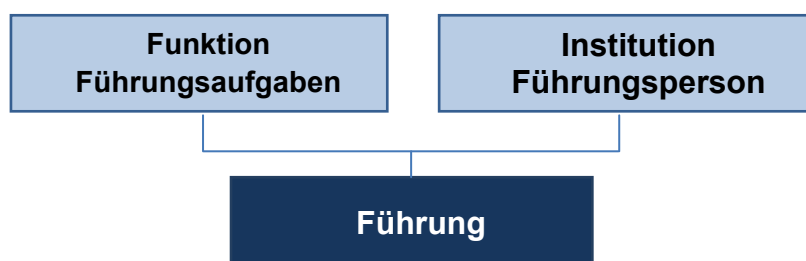


Abbildung 1: Zusammensetzung des Führungsbegriffes

Quelle: Dillerup / Stoi 2013, S. 8



Die beschriebene zielorientierte Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen ist auch als Unternehmensführung oder Management bekannt. Dabei ist die zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter, d.h. die Personalführung, eine wesentliche Teilaufgabe der Unternehmensführung, denn bei der Personalführung geht es insbesondere um die persönliche und direkte Interaktion von Vorgesetzten und Mitarbeitern mithilfe von Kommunikation (Hentze / Graf 2005, S. 261). Neben dieser Definition ist auch die von Weibler (2012, S. 19) zu nennen: „Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“ Werner führt für die Führungsdefinition ein sinngemäßes Zitat von Dwight D. Eisenhower an, welcher sagte: „Führung ist die Kunst, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, weil er es selbst will“ (Kottmann / Smit 2014, Vorwort). Nach einer Analyse dieser Auswahl an Definitionen kristallisiert sich eine Schnittmenge heraus, die den Kern des Führungsbegriffes widerspiegelt. Auf diese Weise vergegenwärtigt sich die Führung in sozialen Beziehungen und beinhaltet die Ausübung einer Verhaltensbeeinflussung, um einen bestimmten Zielbezug zu erreichen. Für Führungskräfte geht es im organisationalen Führungsprozess also darum, das Verhalten der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass die personale Arbeitsleistung in all ihren Facetten gesteigert und der organisationale Erfolg auf diese Weise befördert wird. Führende tragen folglich eine ständige Erfolgsverantwortung (Kuhn und Weibler 2012, S. 16f.). Es wäre allerdings zu kurz gedacht, nur die Erfolgsverantwortung zu betrachten, denn Führung ist vielmehr eine zweiseitige Medaille: Auf der einen Seite steht die Erfolgsverantwortung und auf der anderen die Humanverantwortung. Führung muss zwischen Sach- und Menschengerechtigkeit, zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz sowie zwischen Effizienz- und Humanzielen vermitteln. In Anbetracht an diesen „Verantwortungsdualismus“ stellt sich die Frage, wie spannungsreich die Beziehung zwischen den beiden Verantwortungsdimensionen ist und inwieweit in der Praxis mit bedeutsamen Konflikten zwischen der Erfolgs- und der Humanverantwortung zu rechnen ist (Kuhn / Weibler 2012, S. 23). Überlegungen hierzu werden im nachfolgenden Kapitel 2.2.2 näher beleuchtet.

Abschließend sollen an dieser Stelle noch zwei grundsätzliche normative Ansätze vorgestellt werden, denen die Ausgestaltung eines ethischen Führungsverhaltens folgen kann. Der erste Ansatz, die tradierte Führungsethik, stellt die Persönlichkeit der Führungskraft in den Mittelpunkt. Diese hat einen Reifevorsprung vor seinen Mitarbeitern, woraus sich eine Fürsorgepflicht ergibt. Keine Rolle spielt dieses unterstellte Reifegefälle hingegen in dem zweiten Ansatz, der dialogischen Führungsethik. Fokussiert wird hierbei das Ideal einer gleichberechtigten, auf Gegenseitigkeit beruhenden Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Der Ansatz kombiniert eine pragmatische Handlungsanleitung mit modernen Werten wie Partizipation und erscheint aus heutiger Sicht daher zur praktischen Ausgestaltung von Führungsethik grundsätzlich besser geeignet zu sein, als die tradierte Führungsethik. Ein positiver Effekt ist beispielsweise die hohe Akzeptanz von gemeinsam entwickelten Lösungen (Hentze / Thies 2012, S. 179).



2.2.2 Wechselwirkung von Unternehmenserfolg und Mitarbeiterverantwortung

Damit ein Unternehmen langfristig bestehen kann, muss es wirtschaftlich erfolgreich sein. Für diesen Erfolg benötigt ein Unternehmen intrinsisch motivierte und loyale Mitarbeiter sowie Führungskräfte, die zu den richtigen Zeitpunkten die richtigen Entscheidungen treffen und Werte an die Mitarbeiter vermitteln können sowie langfristig auch höhere Einnahmen als Ausgaben – Gewinne also (Maus 2011, S. 3ff.). Aus diesem Grundsatz heraus ergeben sich zwei Anspruchsgruppen an Führungskräfte: Zum einen die Mitarbeiter und zum anderen die Kapitalgeber sowie Inhaber. Wie in der Gegenüberstellung in Tabelle 1 veranschaulicht, haben diese beiden Gruppen unterschiedliche Erwartungshaltungen an die Führungsebene. Aus Sicht der Mitarbeiter sollen Führungskräfte möglichst gerecht führen, kompetent sein, klar sagen, was sie tun und dies auch einhalten, angemessene Gehälter zahlen und die Arbeitsplätze der Mitarbeiter sichern. Aus Sicht der Kapitalgeber und Inhaber liegen die Prioritäten u.a. auf der Steigerung der Rendite, der Schaffung von Mehrwerten durch regelmäßige Veränderungen und Innovationen, einer zielorientierten Führung sowie konsequentem Handeln und nicht zuletzt auf dem Umsetzen der vom Management beschlossenen Strategie. Bereits auf den ersten Blick lässt sich erkennen, wie hoch die Verantwortung und die Erwartungen sind – das Konfliktpotenzial ist offensichtlich. Aus Mitarbeitersicht wird deutlich, dass die Außenwahrnehmung der Führungskompetenz weniger von Sachgegebenheiten als vielmehr vom persönlichen Verhalten und den sozialen Fähigkeiten beeinflusst wird (bei den Kapitalgebern und Inhabern ist die Tendenz umgekehrt). Vielfach sind Führungskräfte allerdings darauf geschult, sachbezogen zu interagieren und persönliche Empfindungen im Geschäftsalltag auszublenden. Dass Zahlen, Daten und Fakten je nach Werthaltung und Sichtweise völlig unterschiedlich interpretiert werden können, spielt dabei keine Rolle, obwohl dies insbesondere in Bezug auf den Umgang mit Mitarbeitern entscheidend ist. Das Sprichwort „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“ zeigt in diesem Zusammenhang bildhaft, wie wichtig es ist, sich intensiver mit den Sichtweisen, Bedürfnissen, Interessen und dem Antrieb seiner Mitmenschen zu beschäftigen, wenn diese beeinflusst und erfolgreich für Pläne gewonnen werden sollen. Denn „Ansagemanagement“ oder Führen durch Druck und Manipulation können zwar zu kurzfristigen Erfolgen führen, mittel- bis langfristig sind sie jedoch wirkungslos oder sogar kontraproduktiv. Mitarbeiter können mit inflexiblem Verhalten, passivem Widerstand oder sogar versteckten Boykottmaßnahmen reagieren. Einmal mehr zu betonen ist dabei, dass Mitarbeiter nicht grundsätzlich gegen Veränderungen sind, jedoch wollen sie respektiert und mit ihren Erfahrungen eingebunden werden (Bubeck 2010, S. 61-64).



Erwartungshaltung der Mitarbeiter	Erwartungshaltung der Kapitalgeber / Inhaber
Gerechte Führung	Zielorientierte Führung mit allen Konsequenzen
Fachkompetenz	Keine Fehler machen oder Risiken eingehen
Dem Unternehmen die richtige Ausrichtung geben	Kurzfristig Ergebnisse produzieren, aber auch die Strategie nicht vergessen
Vorbildlich sein und Mensch bleiben	Wachstum und Rendite steigern
Zu dem Gesagten stehen	Mehrwert durch permanente Veränderungen generieren
Für ein angemessenes Gehalt sorgen	Immer und über alles auskunftsfähig sein
Arbeitsplätze sichern	Fragloses Umsetzen der Strategie

Tabelle 1: Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen an die Führungsebene

Quelle: Bubeck 2010, S. 61

Auch Kottmann und Smit (2014, S. 142) führen die Funktionalisierung von Führungskräften im Rahmen des Shareholder Value Ansatzes kritisch an, da dieser auf eine reine Gewinnmaximierung abzielt, um damit möglichst hohe Renditen für die Kapitalgeber zu erwirtschaften. Als Druckmittel wird dabei oftmals ein variabler Gehaltsanteil eingesetzt, dessen Höhe vom Erreichen vorher festgelegter Ziele (z.B. Kostenoptimierung des Verantwortungsbereiches) abhängig ist. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Führungskraft, bildlich gesprochen, beim Zurücklegen einer großen Strecke von den vorgegebenen kurzfristigen Etappenzielen gelenkt wird. Häufig wird der Druck, ein solches Etappenziel zu erreichen, auf die nächst tiefere Ebene und somit die unterstellten Mitarbeiter umgelegt, wobei selten auf die Bedürfnisse der beteiligten Mitarbeiter geachtet wird. Würde dahingegen das vorgegebene Ziel der Managementebene für die Führungskräfte lauten, ein effektives „Fortbewegungsmittel“ zu konzipieren und dies zu pflegen, könnte eine noch größere Strecke zurückgelegt werden und das mit einer entspannteren und zufriedeneren Ankunft der Mitarbeiter und der verantwortlichen Führungskraft. Eine stetig steigende Mitarbeitermotivation wäre realisierbar, die Produktivität der jeweiligen Abteilung würde sich erhöhen und der Erfolg auf diese Weise steigern lassen, da jeder Erfolg stark von dem Faktor Mitarbeitermotivation abhängig ist.

Hat ein Unternehmen motivierte Mitarbeiter, wird es davon profitieren und Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten generieren. Die Mitarbeiter sind durch ihre Qualifikationen, ihre Erfahrungen und ihr Auftreten Imageträger für ein Unternehmen und wirken sich damit auf die qualitative Einschätzung der Produkte des Unternehmens durch den Markt aus. Menschen, die mit Stolz, Leidenschaft und Motivation in ihrem Unternehmen arbeiten, sind ein hervorragender Multiplikator. Wer empfiehlt ein Unternehmen, in dem der Verkäufer besonders freundlich und engagiert war, der das Produkt oder die Dienstleistung mit Freude und Überzeugung verkauft hat, nicht im privaten oder beruflichen Umfeld gerne weiter? Es ist daher eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft, den Mitarbeitern ein Gefühl der Wertschätzung und des Vertrauens zu geben. So werden auch sie diese Prinzipien in ihrer täglichen Arbeit anwenden und



vermitteln. Insbesondere bei Mitarbeitern, die im direkten Kundenkontakt stehen, ist dies ein relevanter Faktor. Ein Mitarbeiter, der innerlich bereits gekündigt hat, kann durch sein Verhalten, auch wenn unbewusst, sein Unternehmen und dessen Produkte nicht glaubhaft repräsentieren. Ein zufriedener Mitarbeiter dagegen tritt hinsichtlich seiner Glaubwürdigkeit und seiner kommunikativen Überzeugungskraft intern wie auch extern deutlich erfolgreicher auf (Maus 2011, S. 5; Rohrhirsch 2015, S. 142).

Es ist unumstritten, dass eine Wechselwirkung zwischen dem Unternehmenserfolg und der Mitarbeiterverantwortung besteht. Um den Kreis zu schließen, bedeutet dies, dass motivierte Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg (und somit zum wirtschaftlichen Ergebnis) leisten, der wiederum zu einer Zufriedenheit der Kapitalgeber und Inhaber führt, die bei positiven Ergebnissen weniger Druck auf die Führungskräfte ausüben. Das Augenmerk muss daher auf die Motivation der Mitarbeiter gelegt werden, um so die Potenziale, die Arbeitsmoral und die Leistungsbereitschaft voll ausschöpfen zu können. Zudem sollte eine Balance zwischen dem Druck von oben und dem Druck, der weitergegeben wird, gefunden werden. Idealerweise sollten sich deutliche Leistungsvorgaben nicht als offensichtlicher Druck, sondern vielmehr als Ansporn zu Bestleistungen bemerkbar machen.

2.3 Führung und Ethik: Werte im Wandel

Ältere Generationen bestätigen immer wieder: Das Verhalten der Führungskräfte hat sich in einem Großteil der Unternehmen verändert. Umsätze und Gewinne stehen im Fokus. Motivation, Wertschätzung und ein humaner Umgang mit der Ressource „Mensch“ rücken immer stärker in den Hintergrund. Dieser Wandel hat zu einem erheblichen Teil mit der Globalisierung und dem damit immer größer werdenden Wettbewerbsdruck zu tun. Anbieter mit Produktionsstätten oder Dienstleistungsstandorten in Schwellenländern oder Billiglohnländern bieten ihre Produkte kostengünstiger auf dem Weltmarkt an und verändern damit den Wertekanon von Unternehmen. So ist in Tabelle 2 festgehalten, dass im Vergleich zum Jahr 1975 das Unternehmen im Jahr 1991 primär nicht mehr als eine soziale Einrichtung, in der sich Mitarbeiter frei entfalten können, gesehen wird. Während dieser Wert im Jahr 1975 den ersten Rang einnimmt, steht er im Jahr 1991 nur noch an dritter Stelle (Albach 1994, S. 7f.).

	Das Unternehmen ist...	Rang 1975	Rang 1991
1.	Eine soziale Einrichtung, in der sich Mitarbeiter frei entfalten	1	3
2.	Hersteller von Produkten, mit denen der Markt versorgt wird	2	1
3.	Konkurrent anderer Hersteller, der seine Marktstellung erhalten und ausbauen will	3	2
4.	Teil einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung, zu der es sich bekennt	4	5
5.	eine soziale Institution, die die Belange des Gemeinwohls beachtet	5	4
6.	Hersteller von umweltfreundlichen Produkten und Verfahren	6	6

Tabelle 2: Elemente des Selbstverständnisses von Unternehmen

Quelle: Albach 1994, S. 8



Das Attribut „Hersteller von Produkten zu sein, mit dem der Markt versorgt wird“, rückte 1991 auf Rang eins vor. Ein Unternehmen und seine Manager handeln deutlich kostenorientierter, um sich gegenüber den globalen Konkurrenten durchsetzen zu können. Doch dieser – insbesondere in der 90er Jahren vorangetriebene – Wandel hat sich negativ auf die Werteorientierung der Unternehmen ausgewirkt. Viele Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass diese Entwicklung Risiken beinhaltet und sich nachteilig auswirkt. Deshalb versuchen sie, neue Werte für ihre Mitarbeiter zu schaffen, um diese vor allem langfristig zu binden und über eine wertorientierte Unternehmensführung auch für neue Mitarbeiter als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Die eingangs beschriebene Generation Y hat zu diesem Umdenkungsprozess aufgrund ihrer Ansprüche und Wertvorstellungen einen wesentlichen Beitrag geleistet. Und nicht nur in der Personalakquise fallen mehr und mehr nachteilige Auswirkungen dieses Wandels auf (Albach 1994, S. 7f.). Auch wirtschaftliche Kriterien lassen darauf schließen, dass ein solcher Wandel und die damit veränderten Werte einen negativen Einfluss auf die Humankapitalproduktivität haben (Brabandt 2010, S. 34ff.). Transportiert eine Führungskraft hingegen positive Werte in Richtung der Mitarbeiter, so kann sie dadurch nicht nur eine positive Arbeitsatmosphäre schaffen, sondern die Mitarbeiter länger an sich und das Unternehmen binden. Darüber hinaus wird die positive Mund-zu-Mund-Propaganda der eigenen Mitarbeiter über die Unternehmensgrenzen hinaus dazu führen, dass sich ein positives Bild des Unternehmens als Arbeitgeber und Hersteller in der breiten Öffentlichkeit entwickelt (Schetter 2014, S. 96). Ein weiterer Grund, der für einen Wandel hin zu mitarbeiterorientierten Werten spricht, ist die Sicht der Öffentlichkeit und das zunehmende Moralverständnis potenzieller Kunden. Viele Kunden achten mehr auf Produkte oder Dienstleistungen, die aus Unternehmen stammen, die ein positives Image und damit einhergehend entsprechende Werte in ihrer Unternehmensphilosophie verankert haben. Auf diese Weise können die Moral und die Werte, die ein Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern ausstrahlt und vermittelt, die Kaufentscheidung eines potenziellen Kunden beeinflussen (Herold 2012, S. 19f.).

Es kann festgehalten werden, dass aktuell in vielen Unternehmen gleichsam ein Wandel rückwärts, hin zu einer wertorientierteren Unternehmenskultur zu erkennen ist. Insbesondere der Faktor Mensch steht mittlerweile in vielen Unternehmen wieder stärker im Mittelpunkt. Unternehmen haben erkannt, dass ein zufriedener Mitarbeiter bereit ist, mehr zu leisten und damit eine höhere Produktivität zu erlangen ist als mit einem Mitarbeiter, der unter ständigem, demotivierendem Erfolgsdruck steht.

Im folgenden Kapitel werden diese Thesen auf ihre derzeitigen Ausprägungen hin beleuchtet. Es kommen Führungskräfte zu dem Thema Führungsethik und ihren damit verbundenen Einstellungen sowie praktischen Erfahrungen zu Wort.

3 Führungsethik in der Praxis

3.1 Praxisbeispiele: Status quo der Führungsethik

„Alles Gute kommt von oben“ heißt es umgangssprachlich, aber wie ist es tatsächlich in den Unternehmen (Bubeck 2010, S. 53)? Sind es nur die schwarzen Schafe, die die



Glaubwürdigkeit von Führungskräften beschädigen oder hat tatsächlich ein Wandel der Werte stattgefunden?

Heinz Dürr, ein bekannter deutscher Unternehmer und Manager, ist der Meinung, dass Gewinn nicht der Existenzzweck eines Unternehmens ist. Vielmehr sind die Produkte, die Mitarbeiter und die Verzinsung des eingesetzten Kapitals die Hauptaufgaben eines Unternehmens. Für ihn ist es das Wichtigste, mit den Mitarbeitern auf allen Ebenen zu reden, um die Akzeptanz von Entscheidungen zu erhöhen und vor allem das gesamte Wissenspotenzial zu nutzen. Etwas einmal zu sehen, ist besser als es hundertmal zu hören; selbst in die untersten Ebenen gehen und mit den Mitarbeitern reden, das ist der wesentliche Punkt, den heute allerdings viele Manager, die in ihren Büros sitzen und sich fragen, warum beispielsweise die Kunden unzufrieden sind, vergessen. Diese sogenannte Realitätsblindheit ist dabei umso größer, je weiter der Betroffene vom Alltagsgeschäft entfernt ist. Des Weiteren ist Dürr der Überzeugung, bei notwendigen Umstrukturierungen den Betroffenen unbedingt frühzeitig zu sagen, was mit ihnen passiert und warum es so gemacht werden muss. Dies führt zum Verständnis und vor allem zur Glaubwürdigkeit (Kottmann / Smit 2014, S. 190).

Die Führungskräfte seien heute viel besser als früher, ist die Ansicht von Hans-Olaf Henkel (Manager und Publizist). Er hält es für einen Fehlschluss, dass die Qualität der Führung nicht so gut ist wie früher oder das gar ein Werteverfall stattgefunden hat. Etwas überspitzt reflektiert er, dass vor vielen Jahren nur auf Basis von Autorität geführt und befohlen wurde. Die Mitarbeiter haben sich nicht getraut, zu widersprechen – es war undenkbar. Heute ist es wichtig, eine Atmosphäre zu schaffen, die Kritik nicht nur zulässt, sondern sogar fördert. Der aus früheren Zeiten bekannte „Klapps auf den Po“ einer Kollegin ist heute ein Grund zur Entlassung, damals wurde dies jedoch geduldet und nicht weiter thematisiert. Derartige Vorgehensweisen sind heute so nicht mehr statthaft (Kottmann / Smit 2014, S. 206f.).

Für Claus Hipp (deutscher Familienunternehmer und Geschäftsführer des Nahrungsmittel- und Babykostherstellers Hipp) zählen die Förderung der Potenziale jedes Einzelnen sowie der Aufbau und die Zusammenstellung eines Teams zu den wichtigsten Führungsaufgaben. Ein Unternehmen zu führen bedeutet für ihn, vor allem Menschen und Mitarbeiter zu führen und dabei jeden so zu behandeln, wie man selber behandelt werden möchte. Eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit zeichnet sich laut Hipp durch Kompetenz, Fachwissen und die Fähigkeit aus, Wissen weiterzugeben. Zudem ist die Motivationsfähigkeit von besonderer Bedeutung, da motivierte Mitarbeiter mehr leisten als Belegschaften, in denen Kräfteverschleiß und Ressourcenverluste durch Streitigkeiten oder innere Kündigungen vorherrschen. Am besten können Menschen motiviert werden, indem ihnen und ihrer Arbeit Vertrauen und eine hohe Erwartung entgegen gebracht werden. Umgekehrt würde er keine Erfolge erzielen, wenn er Misstrauen gegenüber seinen Mitarbeitern ausstrahlt und glaube, dass sie der Aufgabe nicht gewachsen seien, so Hipp. Lob ist wichtiger als Tadel, mit dem verantwortungsbewusst umgegangen werden sollte. Mit Kritik muss eine Führungskraft umgehen und diese in angemessener Weise weitergeben können. Letztlich ist die Voraussetzung für den Umgang mit den Mitarbeitern guter Wille und mehr Einfühlungsvermögen als Theorie. Den-



noch meint auch Hipp, dass sich der Führungsstil in den letzten Jahren gewandelt hat: Der klassische patriarchalische Unternehmer, der Alleinherrscher war, sich um seine Mitmenschen sorgte und schnelle, gute Entscheidungen traf, die er mit dem Gewissen vereinbaren konnte, sei so gut wie ausgestorben. Heute wird oft lange diskutiert, bis eine Entscheidung getroffen wird (Kottmann / Smit 2014, S. 223ff.).

Helmut Maucher (deutscher Manager und ehemaliger Generaldirektor der Nestlé AG) berichtet, dass er sich immer für den Menschen selbst interessiert habe, denn wenn sich nicht um die Sorgen, Ängste und Nöte, aber auch um das, was die Menschen glücklich macht und begeistert, gekümmert wird, ist es schwer, Mitarbeiter zu führen. Ebenso sieht er es mit der Glaubwürdigkeit: Führungskräfte, bei denen sich nicht darauf verlassen werden kann, dass sie am nächsten Tag zu dem stehen, was sie vorher gepredigt haben, sind nicht glaubwürdig. Besonders in der heutigen anonymen Welt spielen Glaubwürdigkeit und Vertrauen, eine wichtige Rolle. Ein Beispiel hierfür ist die Anweisung, dass bei Vertragsverhandlungen mit Kunden nur noch ein geradliniges Vorgehen geduldet wird. Am nächsten Tag werden jedoch auch Kurven, sprich Ausnahmen, entgegen der Aussage vom Vortag zugelassen. Eine Glaubwürdigkeit kann dabei nicht gegeben sein (Kottmann / Smit 2014, S. 243f.).

Christiane Woopen (deutsche Medizinethikerin und Professorin) sieht auch die Kehrseite, nämlich die Beispiele, wie sich Manager nicht verhalten sollten. So fällt ihr immer mehr der Bereich Kommunikation auf. Mitarbeiter haben trotz Zielvereinbarungen oftmals keine klaren Ziele oder Zuständigkeiten, für die sie sich persönlich einsetzen sollen und sie wissen auch nicht, ob sie ihren Arbeitsplatz demnächst noch haben. Und anstatt vernünftig mit ihnen zu reden und sich einvernehmlich zu trennen, werden Mitarbeiter, die bereits viele Jahre engagiert in dem Unternehmen gearbeitet haben, auf beschämende Art entlassen. Der Schaden, der dabei im Allgemeinen angerichtet wird, ist immens. Von den Mitarbeitern unter solchen Umständen Loyalität zu erwarten, erscheint geradezu absurd. Woopen plädiert daher auf die Wertschätzung der Mitarbeiter und eine offene Kommunikation durch das Management (Kottmann / Smit 2014, S. 337f.).

Auch Gunter Thielen (ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung und Aufsichtsratsvorsitzender der Bertelsmann SE & Co. KGaA) unterstützt das partnerschaftliche Krisenmanagement, denn insbesondere in schwierigen Zeiten müssen die Mitarbeiter mitgenommen anstatt entlassen werden. Nur so kann der soziale Frieden garantiert werden. Er sieht, dass immer mehr in immer kürzerer Zeit verlangt wird und eine wachsende Anzahl an Aufgaben zu erledigen ist: Es entsteht ein fortlaufender Rationalisierungsdruck. Seiner Meinung nach macht viel Arbeit zwar müde, aber noch keinen Stress. Stress entsteht erst durch Ängste, bspw. durch wenig Rückhalt in der Führung, übermäßige Kritik oder mangelnde Wertschätzung. An Entspannung ist spätestens dann nicht mehr zu denken, wenn man abends im Bett liegt und darüber nachsinnen muss, wie das alles zu schaffen ist oder ob schon die Entlassung droht. Ein Problem taucht nach Thielen dabei immer wieder auf: Die Führung gibt den Druck an die Mitarbeiter weiter, anstatt ihn abzuhalten – obwohl genau das eine klassische Aufgabe des Managements wäre. Insbesondere der Zeitdruck ist ein Thema, für das Lösungen gefunden werden müssen, denn aktuell leiden bereits ca. 30 bis 40 % der Manager un-



ter Depressionen und Versagensängsten – sicherlich kein Umstand, der das Betriebsklima verbessert geschweige denn die Produktivität steigert (Kottmann / Smit 2014, S. 324ff.).

Bubeck (2010, S. 53ff.) beschreibt einen heute üblichen, oftmals beliebig wirkenden Austausch von Führungskräften: Einige verlassen das Unternehmen bevor die Mitarbeiter sie richtig kennen lernen können. Andere sind länger da, als es den Mitarbeitern lieb ist und wieder andere hätten gerne bleiben dürfen, passten aber nicht in das „unternehmenspolitische Machtspiel“ oder wurden von anderen Unternehmen abgeworben. Er selbst hat festgestellt, dass es das Management Führungskräften oftmals schwer macht, eine gute Führungskraft zu sein. Nicht selten wurde er leichtfertig und ohne Not in Situationen gebracht, in denen er Gefahr lief, die Glaubwürdigkeit bei seinen Mitarbeitern zu verlieren. Wie lange können den Mitarbeitern entgegen der eigenen Überzeugung, Aspekte positiv dargestellt werden, obwohl bekannt ist, dass diese eigentlich nicht zu verkaufen sind? Unglaubwürdigkeit und eine fehlende Integrität der Führungskraft sind dauerhafte Motivations“killer“ und führen zu einer Erosion der Vertrauensbasis, die nur schwerlich wieder hergestellt werden kann. Auch Bubeck thematisiert wie Woopen die Kommunikation: Wichtige Konzernentscheidungen werden heute telefonisch und zumeist ohne Erklärung oder Vorwarnung mitgeteilt. So kann es passieren, dass ein strategisch wichtiger Geschäftsbereich wegen schlechter Quartalszahlen von heute auf morgen geschlossen wird. Wiederholen sich solche Extremerfahrungen, die auf vermeintlicher Willkür und hilfloser Ohnmacht basieren, können Führungskräfte schon einmal an ihrem eigenen Verstand oder am Sinn der eigenen Existenz zweifeln. Der Charakter eines Menschen wird nachhaltig deformiert, zynische Verhaltensweisen und Führungsstile entwickeln sich. Aussagen wie: „Warum soll es anderen besser gehen als mir?“, „Auf mich nimmt ja auch keiner Rücksicht!“ oder „Solange hier keiner tot umfällt, hat keiner genug gearbeitet“, sind die Folge. Eine weitere Erfahrung, die Bubeck beschreibt ist, dass manche Führungskräfte ihr Gehalt voranstellen und dafür in Führungsmeetings oder vor anderen Kollegen nicht hinter ihren Mitarbeitern stehen, ganz nach dem Motto „solange ich mein Gehalt bekomme, muss ich es mir nicht schwerer machen als notwendig.“ (Bubeck 2010)

Die vorstehenden Beiträge dürften einen praxisbezogenen und somit nicht allzu realitätsfremden Eindruck von dem Führungsverhalten, wie es ist oder zumindest wie es sein sollte, vermittelt haben. Er soll als Basis für die weitere Betrachtung von Chancen genutzt werden und der Ableitung von Risiken bzw. Problemen dienen, auf welche in dem nächsten Kapitel genauer eingegangen wird.

3.2 Chancen und Risiken

Viele Führungskräfte, wie z.B. Dürr, Henkel oder Hipp, erkennen die Relevanz des Faktors Mensch und wie wichtig in diesem Zusammenhang eine möglichst persönliche und direkte Kommunikation ist. Mittels einer ehrlichen, offenen Kommunikation können die Mitarbeiter Vertrauen zu der Führungskraft aufbauen und auch die Führungskraft sollte den Mitarbeitern, wie Hipp beschreibt, Vertrauen entgegenbringen. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Förderung der Potenziale der Mitarbeiter. Dies schafft einerseits



immaterielle Werte für das Unternehmen und steigert andererseits die Mitarbeitermotivation. Unumstritten ist ebenfalls die Erkenntnis, dass motivierte Mitarbeiter mehr Leistung erbringen als unmotivierte. Wird diese Einsicht in der Führungspraxis umgesetzt, ergeben sich hieraus große Chancen für ein Unternehmen. Auch die Glaubwürdigkeit spiegelt sich nahezu in allen Beiträgen wieder und deutet auf deren hohe führungstechnische Relevanz hin. Es ist zu den Beiträgen jedoch kritisch anzumerken, dass in Zeiten, in denen nahezu jedes Unternehmen Leitlinien präsentiert, ein Außenstehender kaum zu überprüfen vermag, ob es sich hierbei nur um schöne Versprechen und blumige Formulierungen oder um tatsächlich gelebte Werte handelt. Es bleibt nur, auf die Aussagen zu vertrauen. Da zumindest alle in Kapitel 3.1 zitierten Führungskräfte genau beschreiben, wie sie handeln und welches Führungsverhalten zu kritisieren ist, ist davon auszugehen, dass zumindest diese Manager in Wort und Tat authentisch sind. Den skizzierten Chancen stehen jedoch auch einige Risiken bzw. bereits angerissene Probleme gegenüber.

So wird der Leistungs- und Ergebnisdruck künftig sicherlich nicht geringer und bereits heute befinden sich die Führungskräfte und oftmals auch die Mitarbeiter an der Grenze des Zumutbaren. Daher ist es von Bedeutung, nur solche Menschen mit Führungsaufgaben zu betrauen, die stark und psychisch gesund sind, damit sie an ihren Aufgaben nicht zerbrechen und ihrer Vorbildfunktion gerecht werden können (Bubeck 2010, S. 57). Weiterhin steht das Management zu wenig hinter den Führungskräften und Führungskräfte im schlechtesten Fall zu wenig hinter ihren Mitarbeitern. Sehr fragwürdig ist zudem der Umgang mit den Mitarbeitern bei Personalfreisetzen, Umstrukturierungen oder der Schließung von Geschäftsbereichen. Wie u.a. Woopen, Thielen und Bubeck anführen, geht dies zumeist mit einer unzureichenden Kommunikation einher und es wird ohne große Wertschätzung der bisherigen Leistungen, frei nach dem Motto „Jeder ist ersetzbar“, gehandelt. Die Umsetzung derartiger Maßnahmen erfolgt häufig innerhalb kürzester Zeit, ohne die Betroffenen wirklich einzubeziehen. Anhand dieses Beispiels soll verdeutlicht werden, dass das Führungsverhalten von Unternehmen zu Unternehmen sowie von Führungskraft zu Führungskraft unterschiedlich ist. Denn wurden die Wertschätzung und die Motivation von Mitarbeitern einerseits als heutiger Wert der Führung postuliert, so wird andererseits aus der Praxis das genaue Gegenteil gespiegelt. Aufbauend auf den beschriebenen Chancen und Risiken beschäftigt sich das folgende Kapitel mit fünf wichtigen Aspekten einer guten Führung, die zum Teil die bereits genannten Chancen bestätigen und zum anderen die Risiken sowie Probleme aufgreifen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen.

4 Transferierbare Erkenntnisse aus Ethik und Führung in der Praxis

4.1 Die fünf Säulen des Führens

Kottmann und Smit (2014, S. 141ff.) haben das Führungsmodell der transkooptionalen Führung entwickelt, eine Wortschöpfung aus transformationaler Führung und dem Kooperationsprinzip. Das Modell basiert auf den fünf verschiedenen Säulen Vertrauen, Sicherheit, Organisation, Coaching und Transparenz sowie der aus der Spieltheorie entlehnten Strategie „Tit for Tat (Wie du mir, so ich dir)“ von Robert Axelrod (2005).



Vertrauen: Eine Führungskraft sollte den Mitarbeitern immer einen Vertrauensvorschuss entgegenbringen, d.h. im ersten Zug kooperieren, auch ohne zu wissen, welche Strategie (Kooperation oder Defektion) von dem einzelnen Mitarbeiter verfolgt wird. Im Idealfall erwidert der Mitarbeiter die Kooperation, wodurch eine Kette anhaltender Kooperation entsteht und Vertrauen aufgebaut wird. In dem Fall der Defektion führt ein Erwidern der Defektion zu einer Demotivation des Mitarbeiters, weiter unkooperativ zu sein und ist somit kooperationsfördernd. Ein weiterer wichtiger Baustein für den Vertrauensbildungsprozess ist das Verhalten der Führungskraft. Es muss für die Mitarbeiter vorherseh- und berechenbar sein. Ganz nach dem Motto „Wenn ich kooperiere, kooperiert mein Vorgesetzter im Gegenzug auch. Wenn ich allerdings versuche, ihn zu täuschen oder auszunutzen, wird er sich im nächsten Zug ebenfalls unkooperativ verhalten“. Somit können Misstrauen und Verunsicherung vermieden werden. Letztlich ist auch die Eingrenzung von Neid ein wichtiges vertrauensförderndes Verhalten. Denn muss damit gerechnet werden, dass ein anderer neidisch auf fremde Leistungen und Erfolge ist, so kann mit dem Start einer gegenseitigen Defektion und somit einem unkooperativen Verhalten gerechnet werden. Daher ist es eine wichtige Aufgabe von Führungskräften, Vertrauen bei den Mitarbeitern zu erzeugen. Voraussetzung dafür ist selbstverständlich, dass die Führungskraft auch ein moralisches Vorbild ist. Über die Vorbildfunktion hinaus können die Komponenten Selbstvertrauen, Verbundenheit und Sinnhaftigkeit genutzt werden, um Vertrauen und damit Kooperation zu erzeugen. Damit Mitarbeiter keine Angst vor den an sie gestellten Aufgaben haben, ist es wichtig, dass sie sich ihrer Fähigkeiten bewusst sind. Dadurch, dass Führungskräfte die Potenziale der Mitarbeiter identifizieren und in genau diesen Bereichen fördern, wachsen sie in ihren Fähigkeiten und gewinnen Vertrauen in eben diese. Eine besondere Bedeutung kommt ebenfalls der Verdeutlichung von Sicherheit in dem Sinne zu, dass bei Problemen Kollegen und Führungskräfte helfend unterstützen. Dieses Bewusstsein nimmt den Mitarbeitern die Angst und vermittelt ihnen ein Gefühl der Verbundenheit. Die Verbindung von Wachstum und Verbundenheit führt dabei zu glücklichen Mitarbeitern. In weiterer Kombination mit der Sinnhaftigkeit, d.h. dem Vertrauen, das Richtige zu tun und mit der eigenen Arbeit einen Beitrag zu einem höheren Zweck zu leisten, erhalten die Mitarbeiter eine Art innerer Stabilisierung und führen ihre Arbeit mit Begeisterung aus. Sie sind weniger stressanfällig und können mögliche Ängste gut managen. Eine Führungskraft sollte daher begeistern können, für ein offenes Kommunikationsklima sorgen und in der Lage sein, das gemeinsame Ziel zu vermitteln (Kottmann / Smit 2014, S. 145ff.).

Sicherheit: Um die Kooperation stabil zu halten, sollte eine Führungskraft dafür sorgen, dass alle Interaktionen zwischen Mitarbeitern langfristig ausgelegt sind. Denn so entsteht ein Gefühl der Sicherheit in der Fortführung der Beziehung. Bezogen auf die Mitarbeiter bedeutet dies, dass eine hohe Fluktuationsrate vermieden werden muss. Kann ein Mitarbeiter davon ausgehen, dass er selbst, wie auch seine Kollegen, mit hoher Wahrscheinlichkeit in den nächsten Jahren noch in dem Unternehmen tätig sein wird, ist der Anreiz zur Defektion deutlich geringer, da im Gegenzug mit entsprechenden Defektionen der Kollegen zu rechnen ist. Daher ist es ein schlechter Führungsstil, bei auftretenden Problemen, die Schuld allein bei den Mitarbeitern zu suchen und diesen mit Entlassungen zu drohen bzw. sie tatsächlich zu entlassen. Entlassungen führen



zu einer Art Wettbewerb unter den Mitarbeitern; es wird noch weniger kooperiert, niemand möchte sein Wissen teilen, um nicht beliebig ersetzbar und der nächste auf der Freisetzungsliste zu sein. Die eigentliche Ursache der Problementstehung, dass die Führungskraft nicht ausreichend für ein Klima der Kooperation gesorgt hat, bleibt dabei unberührt (Kottmann / Smit 2014, S. 150ff.).

Organisation: Der beschriebene Sachverhalt, zu wissen, dass eine Interaktion mit einem Kollegen oder dem Vorgesetzten nicht die letzte sein wird und daher Kooperation die bessere Strategie ist, kann zum einen durch eine niedrige Fluktuation, zum anderen durch die Erhöhung der Interaktionen gesteigert werden. Praktisch bedeutet dies die Bildung von und Arbeit in Teams. Die Führungskraft muss dabei die Bildung und das Bestehen des Teamgeistes fördern, um so die Kooperation innerhalb des Teams sicherzustellen. Zudem ist ein hohes Maß an sozialer Kompetenz bei der Zusammensetzung des Teams entsprechend den Potenzialen und den Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeiter gefragt. Des Weiteren agiert die Führungskraft als Schnittstelle bei der Zusammenarbeit mit anderen Teams. Klar definierte Schnittstellen sorgen dabei neben Transparenz für die Mitarbeiter mit klar definierten Kompetenzen und Zuständigkeiten ebenfalls für eine erhöhte Anzahl an Interaktionen. Klare Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten sollten aus dem gleichen, kooperationsfördernden Grund etabliert werden. Denn eine oft wechselnde Betreuung von Kunden durch verschiedene Vertriebsmitarbeiter, beeinträchtigt das aufgebaute Vertrauensverhältnis und damit die Kooperationsbereitschaft nachhaltig (Kottmann / Smit 2014, S. 152ff.).

Coaching: Menschen neigen dazu, zu denken, dass nur das gewonnen werden kann, was ein anderer verliert. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass das Leben hauptsächlich aus gegenteiligen Situationen besteht und erst dadurch erfolgreich wird. Das heißt, sie müssen erkennen, dass Zusammenarbeit für sie persönlich, aber auch für den Kollegen, mit dem sie zusammenarbeiten, zu einem höheren Erfolg führt und somit als Integral über alle Beschäftigten für das gesamte Unternehmen fungiert. So werden sie bereit sein, ihre bisherige Strategie positiv zu verändern. Verstärkt werden kann diese Bereitschaft durch die Erkenntnis, dass die Kooperation nicht nur den individuellen beruflichen Erfolg in Form der persönlichen Karriere und des Einkommens beeinflusst, sondern gleichermaßen auch eine Unternehmenskultur schafft, die durch Vertrauen, Wachstum, Entfaltung sowie Sicherheit geprägt wird, dadurch der menschlichen Natur entspricht und Glück und Zufriedenheit erzeugt. Es ist somit eine wichtige Aufgabe jeder Führungskraft, die Mitarbeiter in diesen Dingen zu schulen. Hierzu können Mitarbeiter in verschiedene Reziprozitätstypen unterschieden werden: Dem „Tauscher“ fehlt beispielsweise zu Beginn das Vertrauen zur Kooperation, weshalb er aus Misstrauen zunächst defektiert und anschließend das vorausgegangene Verhalten seines Gegenübers kopiert. Ein „fremdbezogener Geber“ beginnt direkt mit einem Vertrauensvorschuss, indem er von Anfang an kooperiert und dann wie der Tauscher das ihm entgegengebrachte Verhalten kopiert. Der „selbstlose Geber“ hingegen muss dafür sensibilisiert werden, sich nicht ausnutzen zu lassen und der „Nehmer“ muss erkennen, dass seine Defektion nicht nur dem Unternehmenserfolg, sondern auch seinem persönlichen Erfolg schadet, um seine Strategie anzupassen. Ein weiterer Teil



des Coachings ist die Identifikation von Stärken und Schwächen sowie Begabungen und Potenzialen der Mitarbeiter, um ihnen für ihre Persönlichkeit passende, herausfordernde, jedoch bewältigbare Aufgaben zu geben und sie bei Krisen zu unterstützen. Eine sehr wichtige Rolle nehmen dabei auch der Ausdruck von Wertschätzung für erfolgreich geleistete Arbeit sowie die Betonung der Bedeutung der Person für das Unternehmen ein, denn auf diese Weise entstehen das bereits beschriebene Selbstvertrauen und die Verbundenheit mit der Führungskraft und dem Unternehmen. Die Führungskraft muss allerdings nicht zwangsläufig der interne Coach sein. Besonders in Arbeitsbeziehungen, in denen das Vertrauen noch nicht allzu stark aufgebaut ist, kann ein Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, sich gegenüber seinem Vorgesetzten zu öffnen. Daher können auch Mitarbeiter, idealerweise aus anderen Abteilungen, zu internen Coaches ausgebildet und eingesetzt werden, um so einen höchstmöglichen Erfolg im Hinblick auf die Identifikation und Entfaltung der Mitarbeiterpotenziale zu erreichen (Kottmann / Smit 2014, S. 154f.).

Transparenz: Eine Voraussetzung, um Kooperation und Defektion belohnen bzw. sanktionieren zu können, ist Transparenz. Wird im Unternehmen Transparenz darüber geschaffen, wer in welchem Maße mit Kollegen zusammenarbeitet oder dies verweigert, so ist es möglich, einen direkten Einfluss auf unkooperatives Verhalten zu nehmen. Dabei ist es nicht wichtig, Defektion zu bestrafen, sondern vielmehr Kooperation zu belohnen, denn auf diese Weise kann sich das Kooperationsverhalten sowohl im Ansehen als auch im variablen Gehaltsanteil der betreffenden Person niederschlagen. Um eine nachhaltige Kooperationskultur zu implementieren, muss das Bonussystem auch tatsächlich auf dem Kooperationsverhalten und nicht, wie häufig praktiziert, auf dem monetären Unternehmenserfolg aufbauen. Einen weiteren wichtigen Faktor leistet Transparenz im Hinblick auf „Täuscher“. Täuscher erzeugen bewusst Missverständnisse, indem sie Defektion wie Kooperation aussehen lassen und sorgen folglich dafür, dass stabile Ketten gegenseitiger Kooperation unterbrochen werden. Diese Akteure können in transparent geführten Unternehmen entlarvt werden. Das Täuschen als Strategie einzusetzen, führt zu einer Demotivation. Neben der Möglichkeit der Kooperationsbeeinflussung ist Transparenz die Voraussetzung, um Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubinden. Oftmals unterschätzt, kann diese Handlung starke Synergien auslösen. So profitiert einerseits die Unternehmensführung von der Fachkompetenz der Mitarbeiter, andererseits fühlen sich die Mitarbeiter respektiert, was wiederum die Verbundenheit (Identifikation) mit dem Unternehmen erhöht sowie das Vertrauen gegenüber der Unternehmensleitung stärkt und zu erwidertem Respekt führt (Kottmann / Smit 2014, S. 156ff.). Basierend auf den Praxisbeispielen, den Chancen und Risiken sowie den beschriebenen Säulen der transkooptionalen Führung, lassen sich einige allgemeine Leitsätze für Führungskräfte entwickeln. Diese stehen im Fokus des folgenden Kapitels.

4.2 Entwicklung allgemeiner Führungsleitsätze

Bleibe authentisch und du selbst

Eine Führungskraft sollte keine Höhenflüge bekommen und ihre Position und Macht ausspielen. Sicherlich benötigt es ein gewisses Maß an Autorität, um ernst genommen



zu werden und somit die Erreichung von vorgegebenen Zielen sicherstellen zu können. Aber dabei sollten das Verhalten und die Entscheidungen menschlich authentisch sein. Dies erhöht die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter und ermöglicht so das berühmte „in den Spiegel schauen können“. Zudem lassen sich mit Authentizität Entscheidungen gegenüber dem Management überzeugender und somit erfolgreicher erklären und vertreten.

Kommuniziere offen, ehrlich, direkt und zeitnah

Es gibt nichts Schlimmeres, als von Umstrukturierungen oder Kündigungen über Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen ganz nebenbei in der Mittagspause zu erfahren. Oftmals werden die Schnelligkeit und die Kraft des sog. Flurfunks vom Management und den Führungskräften nicht bedacht oder unterschätzt. Die Folgen sind fatal: Die Unruhe unter den Mitarbeitern steigt von Tag zu Tag, es wird mehr Kraft in das Ausmalen möglicher Szenarien investiert als in die eigentliche Arbeit. Das Konkurrenzdenken und das Misstrauen gegenüber den Kollegen wachsen, der Geist der Angst weht spürbar durch die Büros. All das kann verhindert werden, wenn das Management oder die verantwortliche Führungskraft in einen direkten und zeitnahen Dialog mit den Mitarbeitern tritt. Mit einer ehrlichen Erklärung, wie die Situation ist und warum welche Maßnahmen getroffen werden müssen, kann Gerüchten und Ängsten vorgebeugt werden. Die Betroffenen werden zu Beteiligten gemacht und erfahren einen respektvollen Umgang.

Lobe und zeige Wertschätzung

Ein angebrachtes Lob tut nicht weh und es kostet kein Geld, aber es motiviert einen Mitarbeiter langfristig mehr als jeder denkbare finanzielle Anreiz. Eine Lohnerhöhung verliert beinahe inflationär ihre Motivationsfunktion, da das mehr gezahlte Gehalt schnell als normal wahrgenommen wird. Kommt dazu eine fehlende Anerkennung der täglichen Arbeit, kann dies auch kein Geld ausgleichen. Ein ehrlich gemeintes Lob, bspw. nach einer gemeisterten Herausforderung oder einer besonders leistungsintensiven Phase, bleibt indessen länger in Erinnerung. In diesem Zusammenhang ist es ebenfalls wichtig, den Mitarbeitern nach einer Hochleistungsphase auch Regenerationsphasen einzuräumen und nicht – wie oftmals der Fall – nach dem Prinzip: „Das hast du doch geschafft, dann kannst du das doch auch noch schaffen“, vorzugehen. Auf Dauer führt dies zu Stress und Demotivation. Ebenso wertvoll, gleichwohl in einigen Unternehmen seltener geworden, ist die Wertschätzung der Mitarbeiter als wichtiges „Kapital“. Aussagen à la „Reisende soll man nicht aufhalten“ oder „Jeder ist ersetzbar“ sind absolute Motivationskiller und lassen tief auf die Persönlichkeit und das vorherrschende Menschenbild der Führungskraft schließen.

Setze deine Mitarbeiter entsprechend ihren Potenzialen und Fähigkeiten ein

Sieht ein Mitarbeiter einen Sinn in dem was er tut, leistet dies einen wichtigen Beitrag zu seiner Motivation. Jeder Mensch hat andere Stärken, Interessen, Begabungen und Qualifikationen. Daher ist es wichtig, Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie nicht über- oder unterfordert werden und einen Sinn in ihren Aufgaben erkennen. Nur so kann gewährleistet werden, dass sie in ihren Aufgaben voll aufgehen und ihr komplettes Poten-



zial aktivieren. Vermieden werden sollte dabei, bildlich gesprochen, die „Karotte vor der Nase“, die den „Esel“ zum Bewegen motiviert, ihn aber nie sein Ziel erreichen lässt. Kann eine Führungskraft gut ausgebildeten und qualifizierten Mitarbeitern z.B. aufgrund der Unternehmensgröße keine Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten, sollte der Mitarbeiter nicht unnötig gebunden werden. Stattdessen kann ihm Ehrlichkeit, Wertschätzung und Unterstützung entgegengebracht werden, indem diesem die Möglichkeit einer beruflichen Umorientierung eingeräumt wird, wenn er dies wünscht. Mit Hilfe einer Können-Wollen-Matrix können Führungskräfte schnell einschätzen, welche Ausprägungen das Zusammenspiel von Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter hat und diese dementsprechend einsetzen.

5 Führungsethik: Schlüssel zum Unternehmenserfolg oder vernachlässigbarer Trend?

Diese Frage lässt sich abschließend ganz klar beantworten: Führungsethik ist ein „Schlüssel zum Erfolg“. Sicherlich kann eine werteorientierte Führung keine absolute Garantie für maximalen Erfolg liefern, aber sie stellt eine sehr wichtige Voraussetzung für die Bewältigung künftiger Herausforderungen dar. Insbesondere im Hinblick auf das beschriebene Spannungsfeld zwischen den Erwartungen der Mitarbeiter auf der einen und den Kapitalgebern und Inhabern auf der anderen Seite, ist eine gelebte Führungsethik unverzichtbar. Da der Leistungs- und Ergebnisdruck künftig weiter steigt, wird es gleichermaßen immer wichtiger, einen Fokus auf die Ressource Mensch zu legen und zu erkennen, dass motivierte Mitarbeiter glücklicher und leistungsbereiter sowie -stärker sind als Mitarbeiter, die nur ihren Dienst nach Vorschrift machen. Nur motivierte Mitarbeiter können nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen.

Mehrfach wurde durch verschiedene Quellen belegt, dass Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Wertschätzung, Kommunikation, Sinnhaftigkeit und Förderung ein unabdingbares Fundament guter Führung bilden. Führungskräfte sollten sich dessen stets bewusst sein und versuchen, diese Werte und Verhaltensweisen in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen. Natürlich darf dabei der Blick für die Zahlen, Daten und Fakten nicht verloren gehen und es müssen bei Bedarf auch unpopuläre wirtschaftliche Entscheidungen getroffen werden, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Sicher ist jedoch, dass die betriebswirtschaftlichen Sachverhalte, je nach Werthaltung und Sichtweise, völlig unterschiedlich interpretiert werden können. Deshalb gilt es, die Mitarbeiter auch in diesen Bereichen soweit als möglich „mitzunehmen“. Die in Kapitel 4.2 entwickelten allgemeinen Führungsleitsätze sollen in diesem Kontext zur Überwindung oder zumindest zur Reduzierung des natürlichen Spannungsfeldes zwischen der Erfolgs- und Humanverantwortung beitragen.

Zwei Dinge sind zum Abschluss dieses Beitrages noch anzumerken: Zum einen ist Führung nicht in jedem Unternehmen ein problematisches Thema; diesen Eindruck möchte die Autorin keinesfalls erwecken. Verbesserungspotenziale lassen sich eben besser anhand von Negativbeispielen aufzeigen als über positive Paradebeispiele. Unbeschadet dessen ist zu konstatieren, dass zwischen den außen- und öffentlichkeitswirksamen Darstellungen von Unternehmen über die Qualität und Wertorientierung der



Führung und dem tatsächlich gelebten innerbetrieblichen Führungsverhalten nicht selten Differenzen bestehen.

Zum anderen werden in diesem Beitrag auch Forderungen an die Führungskultur erhoben, die zu einem Großteil als berechtigt einzustufen sind. Daher sollten die Adressaten, genauso wie alle anderen interessierten Leser mit gutem Beispiel vorangehen. Denn an unserem Verhalten, unseren Einstellungen und unserem Handeln müssen wir uns täglich messen lassen. Und wir können – jeder für sich – einen Beitrag dazu leisten, dass Unternehmen sich in ihrem Führungsverhalten wieder stärker an Werten orientieren und die Mitarbeiter zufriedener und damit leistungsbereiter werden (Wertekommission 2006, S. 250f.).

Literatur

- Albach, H. (1994): Wertewandel deutscher Manager. In: Albach, H. / Merkle, H. L. / Jacob, A.-F. (Hrsg.): Werte und Unternehmensziele im Wandel der Zeit. Gabler, Wiesbaden.
- Brabandt, N. (2010): Die Rolle von Ethik und Werten im Personalmanagement. Ethik und Werteorientierung als Erfolgsfaktor. Books on Demand, Norderstedt.
- Bubeck, T. (2010): Aus der Giftküche des Managements. Wiley, Weinheim.
- Bund, K. (2014): Glück schlägt Geld. Was wir wirklich wollen. Murmann, Hamburg.
- Göbel, E. (2012): Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. UVK, Konstanz.
- Herold, N. (2012): Einführung in die Wirtschaftsethik. WBG, Darmstadt.
- Hentze, J. / Thies, B. (2012): Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement. Haupt, Bern.
- Hentze, J. / Graf, A. (2005): Personalwirtschaftslehre 2. Haupt, Bern.
- Hentze, J. / Kamel, A. (2001): Personalwirtschaftslehre. Haupt, Bern.
- Herold, N. (2012): Einführung in die Wirtschaftsethik. WBG, Darmstadt.
- Küpper, H.-U. (2011): Unternehmensethik. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Kuhn, T. / Weibler, J. (2012): Führungsethik in Organisationen. Kohlhammer, Stuttgart.
- Kottmann, T. / Smit, K. (2014): Führungsethik. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Maus, W. (2011): Unternehmenskultur und Führungsethik. epubli, Berlin.
- Pieper, A. (2007): Einführung in die Ethik. Franke, Stuttgart.
- Rohrhirsch, F. (2015): Erfolg. Ethik. Sinn. Universitätsverlag Karlsruhe, Karlsruhe.
- Axelrod, R. (2005): Die Evolution der Kooperation, Oldenbourg, München.
- Schetter, F. (2014): Ethische Führung und Arbeitgeberattraktivität. Disserta, Hamburg.



-
- Schoeneberg, K.-P. (2014): Komplexitätsmanagement im Unternehmen. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Ulrich, P. / Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg. Haupt, Bern.
- Ulrich, P. (1995): Führungs-Ethik. In: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Weibler, J. (2012): Personalführung. Vahlen, München.
- Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung (2006): Teil 6, Schluss und Ausblick. In: Unger, S. / Hattendorf, K. / Korndörffer, S. H. et al. (Hrsg.): Was uns wichtig ist: Eine neue Führungsgeneration definiert die Unternehmenswerte von morgen. Wiley, Weinheim.





C: Fokusbezogene Beiträge

C.1: Ressourcenorientierter Fokus





Massenentlassungen im Kontext von Unternehmensethik: Die Herausforderung einen Personalabbau ethisch zu gestalten

von Florian Huntemann

1 Einleitung

In einer Reihe von Ethikkodizes verschiedener deutscher Unternehmen und Institutionen wird das Thema „Entlassungen“ dahingehend apostrophiert, dass bei der Durchführung derartiger Personalmaßnahmen stets die Maßstäbe der Objektivität und Gerechtigkeit einzuhalten sind und dabei keine Person aufgrund bestimmter Eigenschaften oder Merkmale benachteiligt werden darf. Über diese relativ allgemein gehaltenen Formulierungen hinaus werden weder Bezüge zur Unternehmensethik hergestellt noch werden Gestaltungsimplicationen für einen ethisch geprägten Personalabbau thematisiert. Eine positive Ausnahme stellt dabei die Ethik-Charta der Hipp Unternehmensgruppe dar. Der Hersteller von Babynahrung sieht Entlassungen als das letzte Mittel zur Problemlösung, welches möglichst zu vermeiden ist. Sollten Entlassungen dennoch unvermeidbar sein, ist die Abwicklung für die Betroffenen möglichst sozial verträglich gestalten. Gleichzeitig betont Hipp seine Verpflichtung, Mitarbeiter bei ihrer beruflichen Neuorientierung zu unterstützen und ihnen damit auch während der Zeit nach ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen zur Seite zu stehen. Konkretisiert werden die Entlassungsmethoden in der Ethik-Charta jedoch nicht (Hipp 2006, S. 14).

Auch in der wissenschaftlichen Literatur wird das Thema „Ethik und Personalabbau“ bisher nur am Rande behandelt, weshalb sich dieser Beitrag der zentralen Fragestellung widmet, inwiefern ein ethisch geprägter Personalabbau überhaupt möglich ist und welche Gestaltungsimplicationen einem Unternehmen dafür zur Verfügung stehen.³ Der Fokus soll dabei auf Massenentlassungen im Rahmen von betriebsbedingten Kündigungen liegen, während personelle Einzelmaßnahmen, wie z.B. verhaltens- oder personenbedingte Kündigungen, nicht thematisiert werden.

Zu Beginn des folgenden Beitrages erfolgt eine kurze Definition und Abgrenzung der Begriffe betriebsbedingte Kündigung, Massenentlassung und Unternehmensethik mit besonderem Bezug darauf, wie diese Termini in diesem Beitrag verwendet werden. Sodann erfolgt die Darstellung des Spannungsfeldes, welches sich zwischen betrieblichen Zwängen und ethischer Unternehmensführung im Kontext von Massenentlassungen ergibt. Anschließend werden verschiedene Alternativen zu einem Personalabbau durch betriebsbedingte Kündigungen vorgestellt, ihre Einsatzmöglichkeiten bewertet sowie ihre Grenzen aufgezeigt. Der Schwerpunkt des Beitrags liegt auf den Implikationen für die Gestaltung eines ethisch geprägten Personalabbaus im Rahmen von betriebsbedingten Kündigungen, welche im nächsten Abschnitt herausgearbeitet werden. Der Personalabbauprozess wird dabei in drei Stufen gegliedert, die Vorbereitungs-, die Realisierungs- und die ex post-Phase, die jeweils unterschiedliche Ansatzpunkte für die Un-

³ Daher sei darauf hingewiesen, dass aufgrund der geringen Berücksichtigung dieses Themas in der wissenschaftlichen Literatur die Ausführungen die Meinung des Autors widerspiegeln, sofern die Textpassagen nicht durch eine externe Quellenangabe gekennzeichnet sind.



ternehmensethik liefern, bevor der Beitrag mit einem Fazit zu den gewonnenen Erkenntnissen abschließt.

2 Begriffsdefinition und -abgrenzung

2.1 Betriebsbedingte Kündigung

Betriebsbedingte Gründe für die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses liegen vor, wenn ein Unternehmen einen Arbeitnehmer aus dringend notwendigen betrieblichen Gründen nicht weiter auf seinem Arbeitsplatz beschäftigen kann und auch kein anderer geeigneter Arbeitsplatz zur Verfügung steht, auf welchem der Arbeitnehmer alternativ beschäftigt werden könnte (Herms 2014, S. 15). Unter dringend notwendigen betrieblichen Gründen sind in erster Linie Auftrags- und Umsatzrückgänge als außerbetriebliche Ursachen sowie Rationalisierungsmaßnahmen, die Einführung neuer Betriebsabläufe und das Outsourcing von Leistungen als unternehmensinterne Auslöser zu verstehen (Herms 2014, S. 17; Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 120). Bei der betriebsbedingten Kündigung liegen die Gründe also gerade nicht in der Person oder im Verhalten des Arbeitnehmers, sondern sind auf eine Diskrepanz von vorhandenem Personalbestand und Personalbedarf zurückzuführen, weshalb der Arbeitgeber in diesem Fall den Grund für die Kündigung darstellt (Powietzka 2014, S. 63).

2.2 Massenentlassung

Im Rahmen dieses Beitrags wird der Begriff Massenentlassung nach der Definition der anzeigepflichtigen Entlassungen entsprechend § 17 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) verwendet. Gemäß § 17 Abs. 1 KSchG sind Entlassungen anzeigepflichtig, sofern bestimmte, von der Betriebsgröße abhängige Schwellenwerte innerhalb von 30 Kalendertagen überschritten werden, welche in der folgenden Tabelle dargestellt werden:

Betriebsgröße (Arbeitnehmer)	zu entlassende Arbeitnehmer
21 - 59	> 5
60 - 499	> 25 oder 10 %
> 500	> 29

Tabelle 1: Schwellenwerte Massenentlassungsanzeige

Die Massenentlassung stellt eine spezielle Variante der betriebsbedingten Kündigung dar, welche besondere Beteiligungsrechte des Betriebsrates und der Agentur für Arbeit zur Konsequenz hat. Die Beteiligung des Betriebsrates im Rahmen der Informations- und Konsultationspflichten führt zur Mitwirkung an und zur Kontrolle von Entscheidungen des Arbeitgebers und verhindert, dass diese impulsiv getroffen werden. Diese Beteiligungsrechte können als erweiterter Schutzmechanismus für die Arbeitnehmerschaft verstanden werden (Habermann 2011, S. 32ff.).

2.3 Unternehmensethik

Eine geeignete Definition des Begriffs, wie dieser im Rahmen der Themenstellung dieses Beitrags zu verstehen ist, stammt von Homann und Blome-Drees (1992, S. 14):



„Wirtschaftsethik (bzw. Unternehmensethik) befasst sich mit der Frage, welche moralischen Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft und Gesellschaft (von den Unternehmen) zur Geltung gebracht werden können.“

Die Unternehmensethik ist dabei als ein Teilgebiet der Wirtschaftsethik anzusehen. Während bei der Wirtschaftsethik als System- und Ordnungsethik die Gesamtheit der Wirtschaft im Zentrum der Betrachtung liegt, fokussiert die Unternehmensethik als normative und formale Ethik das einzelne Unternehmen. Dabei unterscheiden sich Wirtschafts- und Unternehmensethik nicht in den grundsätzlichen Fragestellungen bezüglich Ethik, Normen und Moral; die Wirtschaftsethik liefert vielmehr den institutionellen Rahmen, in welchem sich die Unternehmensethik bewegt (Kreikebaum et al. 2001, S. 8), weshalb die Begriffe in der eingangs zitierten Definition nicht differenziert betrachtet werden. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der Unternehmensethik die ausgewogene Verknüpfung ethischer und ökonomischer Faktoren im Unternehmen sowohl auf operativer Ebene als auch in der strategischen Planung. Unternehmensethik setzt sich dabei insbesondere mit der Reflexion von Werten und Verhalten im Unternehmen auseinander, auf deren Basis Regeln entstehen, die idealerweise Kompatibilität zu den Wertvorstellungen des Umsystems aufweisen (Dietzfelbinger 2015, S. 151).

Grundsätzlich umfasst die Unternehmensethik nicht nur die Führungsethik eines Unternehmens, sondern ist als gelebte Unternehmenskultur der Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens zu verstehen. Die Ausführungen in diesem Beitrag konzentrieren sich jedoch in erster Linie auf die Unternehmensethik als besondere Herausforderung für die Führungskräfte im Kontext von Massenentlassungen (Dietzfelbinger 2015, S. 152).

3 Das Spannungsfeld zwischen betrieblichen Zwängen und ethischer Unternehmensführung

Unternehmen sind in ihrem Handeln in der Regel dem ökonomischen Prinzip, also der Relation von Input zu Output, unterworfen. Die Ausprägungen dieser Relation sind das Minimal- und das Maximalprinzip. Beim Minimalprinzip soll mit möglichst geringem Mitteleinsatz ein vorgegebenes Ergebnis erreicht werden, während beim Maximalprinzip mit gegebenem Input ein größtmöglicher Output erzielt werden soll. Obwohl das ökonomische Prinzip für ein Unternehmen im Vordergrund steht, kann es nicht isoliert für sich betrachtet werden, da unweigerlich ein Spannungsfeld mit dem Umsystem des Unternehmens existiert (Weber et al. 2014, S. 3).

Die Gründe für einen Personalabbau im Rahmen von betriebsbedingten Kündigungen liegen überwiegend in einer Disparität des ökonomischen Prinzips. Ist eine Erhöhung des Outputs mit der vorhandenen Personalkapazität nicht möglich bzw. wirtschaftlich nicht sinnvoll, wird – dem Minimalprinzip folgend – eine Personalreduzierung erforderlich, um das angestrebte (ggf. reduzierte) Ergebnis mit geringstmöglichem Mitteleinsatz zu erreichen. In diesem Kontext werden Massenentlassungen demnach z.B. vorgenommen, um Gewinne zu stabilisieren oder zu erhöhen, Kosten zu reduzieren, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu steigern oder auch – gleichsam als „ultima ratio“ – um die Existenz des Unternehmens zu sichern. Derartige Handlungen verursachen ein Spannungsfeld zwischen betrieblichen Zwängen und ethischer Unternehmens-



führung, da betriebsbedingte Kündigungen von den betroffenen Mitarbeitern häufig als unethisches Verhalten der Unternehmensführung interpretiert und die eigentlichen Kündigungsgründe in der eigenen Person und nicht in betrieblichen Zwängen vermutet werden. Aus Unternehmenssicht geht es hingegen nicht um den einzelnen Mitarbeiter als Menschen, sondern um das Arbeitnehmerkollektiv, in dem eine Personalüberkapazität besteht, die es zu reduzieren gilt (Rothe 2007, S. 315). Das Spannungsfeld besteht also darin, dass die Unternehmensführung beim Thema Massenentlassungen mit ethischen und wirtschaftlichen Aspekten gleichermaßen konfrontiert wird. Aus der Perspektive der Unternehmensethik als normative Ethik kann ein notwendiger Personalabbau schon deshalb als ethische Pflicht des Unternehmens angesehen werden, wenn das „Gute“ (die verbleibenden Mitarbeiter behalten ihren Arbeitsplatz) das „Böse“ (die betroffenen Mitarbeiter verlieren ihren Arbeitsplatz) überwiegt (Homann / Lütge 2005, S. 12-21).

Homann und Lütge (2005, S. 21) gehen von zwei Theorieoptionen der Unternehmensethik aus. Die erste Option besagt, dass Ethik und Wirtschaft einem grundsätzlichen Dualismus, in wirtschaftlich existenzkritischen Situationen gar einem Antagonismus, unterliegen. Dagegen sieht die zweite Option die Begriffe nicht als Gegensätze an, sondern versteht die Wirtschaft mit implementierten moralischen Normen vielmehr als eine Fortsetzung der Ethik, in welcher die überwiegende Befolgung dieser Normen Vorteile für ein Unternehmen erwarten lässt. Nach der ersten Theorieoption wäre die eingangs formulierte Fragestellung über die Möglichkeit eines ethisch geprägten Personalabbaus vermutlich zu verneinen. Basierend auf der zweiten Option, die gerade nicht einen Dualismus bzw. Antagonismus von Ethik und Wirtschaft unterstellt, erscheint ein ethisch geprägter Personalabbau durch Massenentlassungen im Rahmen von betriebsbedingten Kündigungen durchaus realisierbar, weshalb im Folgenden von der Angemessenheit dieser Option ausgegangen wird.

Unabhängig von den vorgenannten Theorieoptionen, hat die Wirtschaft sowohl eine ökonomische als auch eine moralische Dimension. Aus der Perspektive der moralischen Dimension ist in Bezug auf einen Personalabbau die Frage nach der Gerechtigkeit und der Verantwortung zu stellen. Die wettbewerblichen Sachzwänge führen zu einem Interessenkonflikt, da für die beschäftigten Mitarbeiter primär der Erhalt der Arbeitsplätze von Belang ist, während für das Management der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Fokus steht und die Interessen der Shareholder berücksichtigt werden müssen. Führen eine generelle Konjunkturschwäche oder die Veränderung von Gegebenheiten in Markt und Umfeld zu einem langfristigen Personalüberhang, welcher wiederum eine Massenentlassung erforderlich macht, dürfte die „Schuld“ weit aus weniger beim Management gesucht werden, als dies bei Entlassungen infolge unternehmerischer Fehlentscheidungen der Fall wäre (Kieselbach 1998, S. 237). Die Aspekte der Gerechtigkeit und der Verantwortung haben entscheidenden Einfluss auf die Intensität des Spannungsfeldes zwischen betrieblichen Zwängen und ethischer Unternehmensführung. Werden die Gründe für die Massenentlassung transparent kommuniziert und damit für alle Beteiligten nachvollziehbar erläutert und wird das Verfahren zur Auswahl der zu kündigenden Mitarbeiter als gerecht empfunden, werden darüber hin-



aus Maßnahmen zur Abfederung der negativen sozialen Konsequenzen für die gekündigten Mitarbeiter vom Unternehmen initiiert, so wird die Personalreduzierung in der Regel zumindest ansatzweise als gerecht empfunden und das Verhalten des Managements als moralisch verantwortlich angesehen (Kieselbach 1998, S. 240ff.).

4 Alternativen zu betriebsbedingten Kündigungen

4.1 Vermeidung von Kündigungen bei temporären Personalüberhängen

Gemäß § 1 KSchG ist eine betriebsbedingte Kündigung nur dann sozial gerechtfertigt, sofern eine Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers nicht möglich ist. Da die Beendigung des Arbeitsverhältnisses nach dem Verhältnismäßigkeitsgrundsatz als letztes vom Arbeitgeber zu ergreifendes Mittel gilt, kann die Regelung im KSchG dahingehend interpretiert werden, dass die Weiterbeschäftigungsmöglichkeit des Arbeitnehmers dauerhaft entfallen muss. Der Arbeitgeber muss demnach überprüfen, welche mildereren Mittel alternativ eingesetzt werden können. Insbesondere bei temporären Personalüberhängen sind dies der Abbau von Überstunden, allgemeine Arbeitszeitverkürzungen und Kurzarbeit (Powietzka 2014, S. 89ff.; Jung 2008, S. 321ff.).

Der Abbau von Überstunden ist unter den drei vorgenannten Maßnahmen die am leichtesten umzusetzende betriebliche Aktion. Unabdingbare Voraussetzung für dieses Modell zum Ausgleich von Personalüberhängen sind das Vorhandensein entsprechender Überstundenkontingente sowie flexible Arbeitszeitmodelle in Verbindung mit Arbeitszeitkonten. Sofern entsprechende betriebliche Regelungen vorhanden sind, führt der Abbau von Überstunden zu keinen signifikanten Entgelteinbußen für die Arbeitnehmer, weshalb die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft in der Regel gegeben ist (Kühnel 2009, S. 100f.). Grundsätzlich stellt der Abbau von Überstunden ein probates Mittel zum Ausgleich von vorübergehenden Personalüberkapazitäten dar, wenngleich zu berücksichtigen ist, dass dieses Mittel insofern einer quantitativen Restriktion unterliegt, als das vorhandene Überstundenkontingent mindestens dem Umfang der Überkapazität entsprechen muss (Drumm 2008, S. 256f.). Sollten nicht genügend Überstunden vorhanden sein, um den Personalüberhang auszugleichen, kann der Arbeitgeber alternativ in Erwägung ziehen, negative Zeitsalden aufzubauen. Analog zum Abbau von Überstunden sind entsprechende Zeitmodelle und einschlägige Regelungen für dieses Vorgehen. Zusätzlich ist jedoch zu berücksichtigen, dass der Arbeitgeber das unternehmerische Risiko für die entstandenen, einseitig angeordneten negativen Zeitsalden trägt und dementsprechend ein finanzieller Ausgleich des Negativsaldos durch den Arbeitnehmer, z.B. bei seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen, nicht zulässig ist (Kühnel 2009, S. 101). Vor diesem Hintergrund erscheint die Verwendung dieses Mittels nur dann sinnvoll, wenn das Unternehmen davon ausgehen kann, dass auf den temporären Personalüberhang eine Phase der Personalunterkapazität folgt, in welcher die negativen Zeitsalden durch entsprechende Mehrarbeit ausgeglichen werden können. Zusammenfassend betrachtet, sind sowohl der Abbau von Überstunden als auch der Aufbau von negativen Zeitsalden geeignete Maßnahmen, um zumindest einen kurzfristigen Personalüberhang auszugleichen, da beide Varianten einer faktischen quantitativen Beschränkung unterliegen.



Unter allgemeiner Arbeitszeitverkürzung ist die Reduzierung der regelmäßigen jährlichen, wöchentlichen oder täglichen Arbeitszeit, also die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitarbeitsplätze zu verstehen. Durch die Arbeitszeitverkürzung wird die vorhandene Personalkapazität an den benötigten Personalbedarf angepasst und kompensiert somit die Notwendigkeit von Entlassungen (Jung 2008, S. 322f.). Voraussetzung für die allgemeine Arbeitszeitverkürzung ist das Vorhandensein einer entsprechenden kollektivrechtlichen Legitimation durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung, da sonst eine Änderung des Arbeitsvertrages mit jedem einzelnen Arbeitnehmer individuell zu vereinbaren wäre, was faktisch nicht realisierbar sein dürfte (Powietzka 2014, S. 90). Die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitarbeitsverhältnisse zieht, sofern sie ohne Entgeltausgleich erfolgt, signifikante Verdiensteinbußen für die Arbeitnehmer nach sich, weshalb die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft deutlich geringer ausfallen dürfte als beim Abbau von Überstunden. Eine allgemeine Arbeitszeitreduzierung ist damit nur für einen sehr kurzen Zeitraum oder in einen geringen Umfang als probates Mittel zur Vermeidung von Entlassungen anzusehen (Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 111f.).

Kurzarbeit ist ebenfalls ein Instrument zur Reduzierung der regelmäßigen Arbeitszeit. Im Gegensatz zu der zuvor beschriebenen Methode einer allgemeinen Arbeitszeitverkürzung wird der Arbeitsausfall hierbei mittels Zahlung von Kurzarbeitergeld durch die Agentur für Arbeit finanziell aufgefangen (Hilgenfeld et al. 2005, S. 176). Die Anspruchsvoraussetzungen für Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld sind im dritten Sozialgesetzbuch (SGB III) geregelt. Gemäß § 96 SGB III muss der Arbeitsausfall wirtschaftlich bedingt sein oder auf einem unabwendbaren Ereignis beruhen sowie vorübergehend und unvermeidbar sein. Des Weiteren muss der Arbeitsausfall mindestens ein Drittel der Arbeitnehmer betreffen und dazu führen, dass die von Kurzarbeit betroffenen Mitarbeiter einen Entgeltausfall von mindestens 10 % haben. Die Höhe des Kurzarbeitergeldes beträgt gemäß § 105 SGB III je nach Leistungssatz 60 % oder 67 % der Nettoentgeltdifferenz, die durch Kurzarbeit entstanden ist. Kurzarbeitergeld wird gemäß § 104 SGB III für längstens sechs Monate gewährt, die Bezugsdauer kann jedoch per Rechtsverordnung bis auf zwölf Monate bzw. in Ausnahmefällen bis zu maximal 24 Monate verlängert werden (Agentur für Arbeit 2015, S. 9-28). Zu berücksichtigen ist, dass gemäß § 87 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) eine vorübergehende Verkürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit mitbestimmungspflichtig ist und dementsprechend eine Einigung mit dem Betriebsrat über die Einführung von Kurzarbeit erzielt werden muss. Wird eine entsprechende Einigung erreicht, ist die Kurzarbeit bei einem temporären Personalüberhang dem direkten Personalabbau als milderes Mittel vorzuziehen (Powietzka 2014, S. 91f.). Abschließend betrachtet ist Kurzarbeit, sofern die beschriebenen Voraussetzungen eingehalten werden können, ein wirkungsvolles Instrument zur Bewältigung einer zeitlich begrenzten Personalüberkapazität, welches aufgrund der Zahlung des Kurzarbeitergeldes eine höhere Akzeptanz innerhalb der Belegschaft finden dürfte als die allgemeine Arbeitszeitverkürzung.

4.2 Aufhebungsverträge

Unter einem Aufhebungsvertrag ist die zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer einvernehmlich vereinbarte Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu verstehen. In der Re-



gel ist der Abschluss eines Aufhebungsvertrages an die Zahlung einer Abfindung geknüpft (Sättele / Notz 2014, S. 281).

In der Praxis stellt der Aufhebungsvertrag aufgrund der ihm immanenten Steuerbarkeit und seiner kurzfristigen Realisierbarkeit sowie der nicht vorhandenen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates eine häufig präferierte Alternative zum Ausspruch einer Kündigung dar (Marr / Steiner 2003, S. 71). Weitere Vorteile von Aufhebungsverträgen sind das Freiwilligkeitsprinzip, die partielle Umgehung der Restriktionen des Kündigungsschutzgesetzes und die Vermeidung von Kündigungsschutzklagen. Des Weiteren sind Aufhebungsverträge in der Regel weniger reputationsschädigend als der Ausspruch von Kündigungen (Seisl 1998, S. 50).

Für den Arbeitgeber nachteilig kann dagegen sein, dass beim Abschluss von Aufhebungsverträgen hohe Abfindungszahlungen fällig werden. Zudem treffen den Arbeitgeber umfassende Aufklärungspflichten gegenüber dem Arbeitnehmer im Hinblick auf lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtliche Fragestellungen. Bei pauschal angebotenen Aufhebungsverträgen für die gesamte Belegschaft besteht insbesondere das Risiko, dass Leistungs- und Potenzialträger, also gerade die Mitarbeiter, die das Unternehmen nicht verlieren möchte, das Angebot zum Abschluss eines Aufhebungsvertrages annehmen, weil sie vergleichsweise wenig Probleme haben, einen anderen Arbeitsplatz zu finden. Ausschlussklauseln für diese Mitarbeiterkategorie dürften dabei nur schwer zu realisieren sein (Seisl 1998, S. 50). Des Weiteren ist aus der Perspektive des Arbeitnehmers zu berücksichtigen, dass das Risiko von Sperrzeiten für den Arbeitslosengeldbezug besteht, sofern die individuelle Kündigungsfrist nicht eingehalten wird oder die Höhe einer Abfindung nicht den Verwaltungsvorschriften der Agentur für Arbeit entspricht (Sättele / Notz 2014, S. 282).

Als Alternative zu betriebsbedingten Kündigungen im Rahmen von Massenentlassungen sind Aufhebungsverträge bei hohem Handlungsdruck nur bedingt geeignet, da die Anzeigepflicht von Massenentlassungen gemäß § 17 KSchG (siehe Abschnitt 2.2) auf sämtliche vom Arbeitgeber initiierte Beendigungen von Arbeitsverhältnissen Anwendung findet. Das Unternehmen muss folglich die Schwellenwerte innerhalb der Fristen des § 17 KSchG berücksichtigen, um eine Unwirksamkeit der abgeschlossenen Aufhebungsverträge zu vermeiden. Es ist daher zu konstatieren, dass Aufhebungsverträge insbesondere eine wirkungsvolle Alternative zu betriebsbedingten Kündigungen darstellen, wenn der Personalüberhang die Schwellenwerte des § 17 KSchG nicht überschreitet oder die wirtschaftliche Situation einen Personalabbau über einen längeren Zeitraum zulässt.



5 Ansatzpunkte für einen ethisch geprägten Personalabbau im Rahmen von betriebsbedingten Kündigungen

5.1 Vorbereitungsphase: Eine Herausforderung für das Top-Management

5.1.1 Kommunikation und Transparenz

„Personal abzubauen ist extrem schwierig. Die Unternehmensleitung muss in dieser Situation zeigen, was in ihr steckt, sowohl in geschäftlicher wie menschlicher Hinsicht. Niemand gibt gern Entlassungen bekannt, weil niemand selbst gern entlassen werden würde“. (Downs 2005, S. 141)

Dieses Zitat verdeutlicht einerseits ein elementares Dilemma, in welchem sich die Unternehmensführung bei Personalabbaumaßnahmen befindet und beschreibt andererseits mit welchen Herausforderungen – nämlich ökonomischer und moralischer Art – das Management bei solchen Maßnahmen konfrontiert wird. Ein zentrales Problem ist in diesem Zusammenhang, dass auch die Entscheidung für einen notwendigen Personalabbau nicht selten hinausgezögert wird. Durch diese Form der „Selbstlähmung“ entzieht sich die Unternehmensführung jeglicher Chancen, einen Personalabbau detailliert zu planen und die Belegschaft frühzeitig zu informieren. Ist eine Entscheidung über die Durchführung von Massenentlassung getroffen, werden die Mitarbeiter dennoch häufig nicht über die geplanten Maßnahmen unterrichtet. Die Informationsasymmetrien zwischen Top-Management und Belegschaft führen in der Regel dazu, dass Gerüchte und Spekulationen entstehen (Downs 2005, S. 141ff.). Dies bewirkt eine große Unruhe im Unternehmen und erzeugt eine hohe Unsicherheit bei den Mitarbeitern, was sich wiederum negativ auf deren Motivation und letztendlich auf die Produktivität auswirkt (Hintz 2013, S. 193).

Vor diesem Hintergrund erscheint eine transparente Informations- und Kommunikationspolitik zur Umsetzung eines ethisch geprägten Personalabbaus unerlässlich. Hierbei sind mit den Linienführungskräften, der Arbeitnehmervertretung und der Belegschaft verschiedene Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Während die Informationspflichten gegenüber der Arbeitnehmervertretung durch gesetzliche Vorschriften weitgehend geregelt sind, kann das Management über Informationsinhalte und -zeitpunkte gegenüber den Linienführungskräften und der Belegschaft frei entscheiden. Als mögliche Ansatzpunkte für geeignete Informationswege sind u.a. zu nennen: die Betriebsversammlung, gesonderte Schreiben an Führungskräfte, Abteilungs- und Bereichsbesprechungen, Informationsschreiben an die Mitarbeiter, Beiträge mit Stellungnahmen der Unternehmensführung in Unternehmenszeitschriften und Hinweise im Intranet des Unternehmens. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Betriebsversammlung rechtzeitig stattfinden muss, d. h. möglichst bevor die Unsicherheit in der Belegschaft ein zu hohes Ausmaß angenommen hat und sachliche Information kaum mehr möglich sind. Flankierend zu einer zentralen Informationsveranstaltung müssen schriftliche Kommunikationsmaßnahmen erfolgen (Krüger 2005, S. 26f.). Die Unternehmensleitung sollte über ihre Erklärungen, die sie auf der Betriebsversammlung abgeben will, bereits im Vorfeld die Linienführungskräfte und insbesondere den Betriebsrat informieren, damit diese beiden Anspruchsgruppen nicht vollkommen unvorbereitet mit der Nachricht über einen anste-



henden Personalabbau konfrontiert werden, wodurch zusätzliche Unruhe im Betrieb entstehen könnte.

Neben dem Informationszeitpunkt ist der Informationsgehalt ein zentrales Merkmal eines ethisch geprägten Personalabbaus. Die vielfach anzutreffende Affinität der Unternehmensführung zur Geheimhaltung von unpopulären Personalmaßnahmen in der Vorbereitungsphase führt i.d.R. zu einer unzureichenden Befriedigung des Informationsbedarfs der verschiedenen Anspruchsgruppen. Durch eine aktive und transparente Informations- und Kommunikationspolitik können diese Bedarfe gedeckt und Verunsicherungen reduziert werden. Des Weiteren führt eine frühzeitige, umfassende und konsistente Information der Belegschaft dazu, dass die Gründe für den Personalabbau transparent gemacht und nachvollzogen werden können. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang eine absolut offene und ehrliche Kommunikation u.a. über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und den daraus resultierenden Personalüberhang, die Darstellung der wichtigsten Details zur Umsetzung der Personalabbaumaßnahmen und nicht zuletzt die Erläuterung der Auswahlkriterien für den Personalabbau. Darüber hinaus sollten bereits kursierende Gerüchte und Fehlinformationen korrigiert sowie ausreichend Möglichkeiten für Rückfragen geschaffen werden. Die Gestaltung der Informationsinhalte hat somit einen erheblichen Einfluss darauf, ob ein notwendiger Personalabbau von den Mitarbeitern als fair beurteilt wird (Kammel 2005, S. 13ff.). Eine transparente Informations- und Kommunikationspolitik kann dazu führen, dass sich Alternativen zu einem Personalabbau durch betriebsbedingte Kündigungen, wie z.B. im Wege des Abschlusses von Aufhebungsverträgen (siehe Abschnitt 4.2) einfacher realisieren lassen, wenn den Beschäftigten die Pläne der Unternehmensleitung bekannt sind. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass bei allen Vorteilen, die sich durch eine ethisch orientierte, transparente Vorgehensweise ergeben, auch das Risiko besteht, dass solche Leistungsträger das Unternehmen vorzeitig verlassen, die unbedingt im Unternehmen gehalten werden müssten.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Informations- und Kommunikationspolitik eines Unternehmens einen wichtigen und zentralen Ansatzpunkt für einen ethisch geprägten Personalabbau bildet. Die rechtzeitige und transparente Benachrichtigung von Führungskräften, Arbeitnehmervertretern und Belegschaft durch die Unternehmensführung reduziert Unsicherheiten, vermeidet Unruhe unter den Beschäftigten und schafft Glaubwürdigkeit sowie Vertrauen.

5.1.2 Verhandlungen von Interessenausgleich und Sozialplan

Im Falle von Massenentlassungen liegt in der Regel eine Betriebsänderung gemäß § 111 BetrVG vor, durch welche wesentlichen Nachteile für die Belegschaft bzw. Teile der Belegschaft entstehen. Gemäß § 112 BetrVG sind bei Betriebsänderungen ein Interessenausgleich und ein Sozialplan zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat zu vereinbaren. Während der Betriebsrat in Bezug auf den Interessenausgleich ein Mitwirkungsrecht hat, ist der Sozialplan mitbestimmungspflichtig. Der Interessenausgleich umfasst die technische und organisatorische Gestaltung einer Betriebsänderung, wie z.B. den Umfang des Personalabbaus und die Regelungen zur sozialen Auswahl. Der Sozialplan indessen regelt den Ausgleich bzw. die Milderung der durch die Betriebsän-



derung entstehenden wirtschaftlichen Nachteile für die betroffenen Mitarbeiter, wie z.B. die Entschädigung durch Abfindungszahlungen und Maßnahmen zur Vermeidung von anschließender Arbeitslosigkeit (Jung 2008, S. 354f.). Obwohl die Rahmenbedingungen für den Interessenausgleich und den Sozialplan durch Gesetze und ständige Rechtsprechung definiert sind, ergeben sich in ihrer Ausgestaltung zahlreiche Varianten für einen ethisch geprägten Personalabbau, von denen im Folgenden insbesondere die Sozialauswahl und die Einrichtung von Härtefonds näher betrachtet werden.

Die Sozialauswahl ist durchzuführen, wenn solche Arbeitnehmer von betriebsbedingten Kündigungen betroffen sind, die aufgrund identischer Arbeitsaufgaben als vergleichbar anzusehen sind, was bei Massenentlassungen regelmäßig der Fall sein dürfte. Im Rahmen der sozialen Auswahl werden dergestalt vergleichbare Arbeitnehmer in sog. Vergleichsgruppen zusammengefasst und nach sozialen Kriterien, wie z.B. Alter, Betriebszugehörigkeit, Unterhaltsverpflichtungen und Schwerbehinderung, in eine Rangfolge gebracht, indem für diese unterschiedlichen Kriterien Punkte vergeben werden. Von der Entlassung sind letztlich die Mitarbeiter betroffen, die in ihrer Vergleichsgruppe die niedrigsten Punktwerte aufweisen und daher unter sozialen Gesichtspunkten am wenigsten schutzbedürftig sind (Powietzka 2014, S. 94ff.).

Die Festlegung der Vergleichsgruppen stellt die erste Option für eine ethisch geprägte Vorgehensweise bei der Sozialauswahl dar. Im Rahmen der Verhandlungen des Interessenausgleichs sollten die Vergleichsgruppen in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat festgelegt werden. Insbesondere in größeren Unternehmen müssen hierzu auch die Linienführungskräfte konsultiert werden, um eine fachliche Beurteilung der Zusammensetzung von Vergleichsgruppen zu ermöglichen. Dabei ist aus moralischen Gesichtspunkten zwingend zu vermeiden, dass für einzelne Mitarbeiter gesonderte Vergleichsgruppen gebildet werden, um diese entweder vor der Entlassung zu Lasten anderer Arbeitnehmer zu schützen oder aber diese zu Gunsten anderer Arbeitnehmer in den Personalabbau einzubeziehen. Die Gefahr der Bildung von solchen „Scheinvergleichsgruppen“ dürfte insbesondere dann hoch sein, wenn Leistungsträger im Unternehmen sozial wenig schutzbedürftig sind, diese jedoch unbedingt gehalten werden sollen. Für einen ethisch geprägten Personalabbau ist die objektive, nachvollziehbare und von der Personenebene losgelöste Bildung von Vergleichsgruppen unerlässlich.

Aber auch die Sozialauswahl nach einheitlichen sozialen Kriterien und objektiv definierten Vergleichsgruppen erfüllt nicht unbedingt die Ansprüche ethischer Maßstäbe, da es in dieser Rangfolge soziale Härtefälle geben kann, die aus den reinen Punktwerten nicht offensichtlich zu erkennen sind. Die Vergabe von Sozialpunkten führt u.U. zu dem Szenario, dass eine junge, alleinerziehende Arbeitnehmerin mit einer geringen Betriebszugehörigkeit weniger schutzbedürftig ist als ein verheirateter Arbeitnehmer, der eine hohe Betriebszugehörigkeit aufweist, kurze Zeit vor dem Renteneintritt steht und dessen Ehepartnerin zudem über ein eigenes Einkommen in ausreichender Höhe verfügt. Außerdem wäre es denkbar, dass ein Ehepaar im selben Unternehmen arbeitet und die Sozialauswahl zu dem Ergebnis führt, dass beide Eheleute von Kündigungen betroffen sind. Ein ethisch geprägter Personalabbau setzt voraus, dass für derartige Härtefälle Ausnahmeregelungen im Rahmen der Verhandlungen des Interessenaus-



gleiches getroffen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein inflationärer Gebrauch von Ausnahmeregelungen vermieden werden sollte, da dies wiederum Spielraum für Manipulationen und selektive Entlassungsstrategien schaffen würde.

Gemäß § 112 BetrVG soll der Sozialplan die durch einen Personalabbau entstandenen wirtschaftlichen Nachteile für die entlassenen Mitarbeiter ausgleichen bzw. mildern. Obwohl Arbeitgeber und Betriebsrat die materiellen Inhalte beim Abschluss eines Sozialplanes weitestgehend frei gestalten können, beschränken sich Sozialpläne häufig auf die Zahlung von Abfindungen als Entschädigung für den Verlust des Arbeitsplatzes, deren Höhe in der Regel nach den Kriterien Lebensalter, Betriebszugehörigkeit und bisheriger Bruttoverdienst bemessen wird. Das zwischen den Betriebsparteien vereinbarte Sozialplanvolumen, welches insbesondere von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens abhängt, wird proportional nach den vorgenannten Kriterien an die vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter verteilt. Weitere Inhalte eines Sozialplanes können bspw. sein: Überbrückungszahlungen für ältere Arbeitnehmer bis zum Renteneintritt, finanzielle Zuschüsse im Falle von Langzeitarbeitslosigkeit, Differenzzahlungen bei geringeren Verdiensten in einem neuen Arbeitsverhältnis, die Regelung von Wiedereinstellungsansprüchen, die Bildung eines Härtefonds oder Maßnahmen zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit, wie z.B. Outplacements oder Transfergesellschaften, welche in Abschnitt 5.3 thematisiert werden (Balze et al. 2007, S. 154ff.).

Aus unternehmensethischer Sicht führt die Zahlung von Abfindungen unter Berücksichtigung der Kriterien Alter und Betriebszugehörigkeit zum gleichartigen Konflikt wie bei der sozialen Auswahl, da die individuellen Begebenheiten der betroffenen Mitarbeiter nur unzureichend Berücksichtigung finden. Ein möglicher Lösungsansatz im Interesse eines ethisch geprägten Personalabbaus könnte in der additiven Vereinbarung von diversen individuellen Ausgleichszahlungen liegen, welche ergänzend zu den generellen Abfindungen gewährt werden. Zu berücksichtigen ist gleichwohl, dass für diese finanziellen Zuschüsse umfassende Regelungsinhalte im Rahmen des Sozialplans vorzusehen wären, was die Komplexität der Verhandlungen erhöhen und deshalb auf wenig Sympathie bei den Verhandlungspartnern stoßen würde. Eine Möglichkeit, die individuellen Schicksale der betroffenen Arbeitnehmer zu berücksichtigen und gleichzeitig umfassende Regelungsinhalte im Sozialplan zu vermeiden, stellt die Bildung eines Härtefonds dar, für welchen lediglich der allgemeine Verwendungszweck und die Dotierung in einem Sozialplan festzuhalten wären. Neben der Zahlung von Abfindungen können besondere Benachteiligungen durch Zahlungen aus diesem Härtefonds ausgeglichen bzw. gemildert werden. Über die Gewährung von Leistungen aus dem Härtefonds sollte eine von den betrieblichen Parteien paritätisch besetzte Kommission entscheiden.

5.2 Realisierungsphase: Die Notwendigkeit eines fairen Prozederes

5.2.1 Umgang mit den zu kündigenden Mitarbeitern

Massenentlassungen führen zweifellos zu einer hohen emotionalen und psychosozialen Belastung der Belegschaft im gesamten Unternehmen. Für die betroffenen Mitarbeiter als „Opfer“ des Personalabbaus sind dabei die Stressreaktionen und Belastungen am stärksten ausgeprägt, da aufgrund des Arbeitsplatzverlustes die unmittelbare Be-



drohung durch Arbeitslosigkeit gegeben ist. Für einen Großteil der Betroffenen dürfte diese Entwicklung zu einer traumatischen Erfahrung führen, welche mit den eigenen Bewältigungsressourcen nicht zu verarbeiten ist. Infolgedessen kommt der Unternehmensführung als oberste Entscheidungs- und Verantwortungsebene für den Personalabbau eine hohe moralische und soziale Verantwortung zu. Ein ethisch geprägter Personalabbau setzt voraus, dass das Unternehmen seiner moralischen Verantwortung gegenüber den entlassenen Mitarbeitern nachkommt, indem Konzepte entwickelt und Maßnahmen implementiert werden, die bei der Bewältigung der emotionalen und psychosozialen Belastungen unterstützen (Kieselbach 1998, S. 233ff.). Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Umgang der Betroffenen mit der Kündigung von zahlreichen Faktoren abhängt und individuell unterschiedlich ist. Zu diesen Faktoren zählen in erster Linie das soziale Umfeld und die individuelle Situation (z.B. die finanzielle Absicherung, die berufliche Qualifikation und die Arbeitsmarktchancen), die psychologische Disposition (z.B. Selbstvertrauen und Veränderungsbereitschaft), aber auch die gesamtwirtschaftliche Situation (z.B. konjunkturelle Lage und Arbeitslosenquote) (Ledergerber 2009, S. 29).

Zentrale Anknüpfungspunkte für einen ethisch geprägten Personalabbau stellen das Trennungsgespräch und die Kündigungsübergabe dar, wobei zu anmerken ist, dass aufgrund der subjektiven Wahrnehmungen und Empfindungen keine einheitliche Vorgehensweise existiert, die von allen Betroffenen als optimale Lösung akzeptiert würde. Unabhängig davon, ob die Kündigungen jedem Mitarbeiter einzeln oder in Gruppenveranstaltungen übergeben werden, sollte jedem gekündigten Mitarbeiter die Möglichkeit zu einem freiwilligen Trennungsgespräch eingeräumt werden, um die Folgen des Kündigungsschocks zu reduzieren. Teilnehmer an diesen Gesprächen sollten neben dem betroffenen Mitarbeiter die Linienführungskraft und optional der Personalverantwortliche sowie ein Mitglied des Betriebsrates sein. Im Trennungsgespräch sollten die Kündigungsgründe ausführlich erläutert, Inhalte von Interessenausgleich und Sozialplan erklärt sowie mögliche Perspektiven und Unterstützungsleistungen aufgezeigt werden (Lang 2014, S. 238). Neben einer inhaltlich klaren Ansprache sind eine wertschätzende Gesprächsführung und die Äußerung von aufrichtigem Dank und Respekt sowie die ausdrückliche Würdigung der bisherigen Arbeitsleistungen im Falle von betriebsbedingten Kündigungen unerlässlich. Übertriebenes Mitleid sollte ebenso vermieden werden wie das Wecken falscher Hoffnungen, unsachliche Diskussionen oder Polemik. Eine „gute“ Kündigung setzt Trennungsgespräche voraus und führt dazu, dass die Betroffenen die Kündigung eher akzeptieren, verarbeiten und sich frühzeitig mit ihrer beruflichen Neuorientierung befassen können (Ledergerber 2009, S. 29ff.).

5.2.2 Umgang mit den verbleibenden Mitarbeitern

Nicht zu unterschätzen ist im Kontext von Massenentlassungen der Umgang mit den indirekt vom Personalabbau betroffenen, im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitern, den sog. „Survivors-of-layoffs“. Zunächst ist zu beachten, dass auch die „Survivors-of-layoffs“ bis zur Aussprache von Kündigungen mit einer hohen emotionalen und psychosozialen Belastung durch die Bedrohung des Arbeitsplatzverlustes konfrontiert gewesen sind. Des Weiteren registrieren die verbleibenden Mitarbeiter das Verhalten und die



Vorgehensweise der Unternehmensführung bei der Durchführung der Massenentlassung sehr genau und ziehen daraus „Rückschlüsse auf Werte, Normen und Einstellungen sowie die impliziten Grundsätze des Unternehmens“ (Kieselbach 1998, S. 239). Die „Survivors-of-layoffs“ unterziehen den erfolgten Personalabbau einer Gerechtigkeitsüberprüfung. Wird dieser als ungerecht empfunden, kann dies die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter nachhaltig schädigen, was zu massiven Produktivitätsverlusten führen kann. Daher ist es zwingend erforderlich, dass die Kündigungsgründe auch für die verbleibenden Mitarbeiter nachvollziehbar sind und dass das Kündigungsprozedere insgesamt als fair angesehen wird (Kieselbach 1998, S. 239f.). Ein als unfair empfundenes Kündigungsprozedere führt außerdem zu einem massiven Vertrauensverlust in die Unternehmensführung und verschlechtert das Arbeitsklima nachhaltig. In der Folge wäre das Unternehmen dem Risiko des Loyalitätsverlustes der Mitarbeiter und unerwünschten Fluktuationseffekten ausgesetzt, was wiederum wirtschaftliche Schäden nach sich ziehen würde (Ledergerber 2009, S. 34f.). Im schlimmsten Fall führen Produktivitätsverluste und Fluktuation bereits unmittelbar nach dem Ausspruch von betriebsbedingten Kündigungen zu einer Personalunterdeckung. Vor diesem Hintergrund sind eine transparente Informations- und Kommunikationspolitik (siehe Abschnitt 5.1.1), die Gerechtigkeit bei der sozialen Auswahl ohne selektive Entlassungsstrategien (siehe Abschnitt 5.1.2) und der Umgang mit den zu kündigenden Mitarbeitern (siehe Abschnitt 5.2.1) auch für die „Survivors-of-layoffs“ von zentraler Bedeutung und damit essentieller Bestandteil eines ethisch geprägten Personalabbaus.

5.3 Ex-post Phase: Die Transfergesellschaft als Möglichkeit zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit

5.3.1 Auswahl und Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der moralischen Verantwortung des Arbeitgebers gegenüber den vom Personalabbau betroffenen Mitarbeitern stellt sich die Frage, inwiefern das Unternehmen einen Beitrag dazu leisten kann, die Mitarbeiter beim Übergang in eine neue Beschäftigung zu unterstützen und somit vor Arbeitslosigkeit zu schützen (Kieselbach 1998, S. 233). Eine geeignete Maßnahme, um dieses Ziel zu erreichen, stellt die Einrichtung einer Transfergesellschaft dar, welche als Maßnahme zur Vermeidung bzw. Milderung wirtschaftlicher Nachteile für die gekündigten Mitarbeiter in einem Sozialplan vereinbart werden kann. Der Wechsel in eine Transfergesellschaft erfolgt auf der Basis eines sog. dreiseitigen Vertrages, durch welchen die betroffenen Mitarbeiter ihr Arbeitsverhältnis mit dem bisherigen Arbeitgeber einvernehmlich aufheben und gleichzeitig einen befristeten Arbeitsvertrag mit der Transfergesellschaft abschließen. Ein Zwang zum Wechsel in eine Transfergesellschaft besteht für die von einer Massenentlassung betroffenen Arbeitnehmer nicht. Während der Laufzeit der Transfergesellschaft erhalten die Mitarbeiter Transferkurzarbeitergeld von der Agentur für Arbeit. Außerdem besteht die Möglichkeit, einen zusätzlichen Aufstockungsbetrag auf das Transferkurzarbeitergeld im Sozialplan zu vereinbaren (Balze et al. 2007, S. 87f.).

Die Einrichtung einer Transfergesellschaft dient u.a. dazu, für die vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter eine direkte Arbeitslosigkeit nach dem Ablauf der Kündigungs-



frist zu vermeiden und ihnen bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung zu helfen. Zu diesem Zweck unterstützen die Mitarbeiter der Transfergesellschaft die gekündigten Mitarbeiter bei der Analyse der Arbeitsmarktchancen, der gezielten Suche nach geeigneten Arbeitsplatzangeboten, der Erstellung von Bewerbungsunterlagen und durch Bewerbertrainings. Eine weitere Zielsetzung von Transfergesellschaften ist die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zur Erhöhung der Arbeitsmarktchancen. Diese Qualifizierungsmaßnahmen werden durch ein entsprechendes, im Sozialplan vereinbartes Qualifizierungsbudget sowie mit Hilfe von Fördermitteln des europäischen Sozialfonds und der Agentur für Arbeit finanziert. Aus der Arbeitgeberperspektive zielt die Etablierung einer Transfergesellschaft außerdem darauf ab, Kündigungsschutzklagen sowie damit einhergehende und unter Umständen langwierige Arbeitsgerichtsverfahren zu vermeiden (Kramer 2010, 235ff.).

Da die Gründung einer Transfergesellschaft im Sozialplan vereinbart wird, sollte die Auswahl des Anbieters gemeinsam durch Arbeitgeber und Betriebsrat sowie unter Beteiligung der Agentur für Arbeit als Träger des Transferkurzarbeitergeldes erfolgen. Wichtige Auswahlkriterien sind dabei insbesondere die Branchenerfahrung, Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarktes, bisherige Vermittlungserfolge und bestehende Netzwerke der Transfergesellschaft sowie die quantitative und qualitative Betreuung der gekündigten Mitarbeiter. Des Weiteren muss die Transfergesellschaft über entsprechende Zertifizierungen verfügen (Agentur für Arbeit 2013, S. 7f.). Obwohl die Chancen für Vermittlungserfolge von Transfergesellschaften mit einer guten Vernetzung und fundierten Kenntnissen über die betroffenen Branchen und des regionalen Arbeitsmarktes zweifelsohne am höchsten sein dürften, stellen auch die Kosten für die Durchführung der Transfermaßnahmen, insbesondere in ökonomischen Drucksituationen, ein zentrales Kriterium hinsichtlich der Auswahl eines Anbieters für eine Transfergesellschaft dar.

Auch wenn die Bildung einer Transfergesellschaft häufig mit der primären Zielsetzung erfolgt, dass Kündigungsschutzverfahren vermieden und Rechtssicherheit für den Arbeitgeber erreicht werden sollen, können derartige Einrichtungen aus der Perspektive einer utilitaristischen Ethik, die sich an der Nützlichkeit des Handels orientiert, einen ethisch geprägten Personalabbau flankieren, weil sie dazu beitragen, den vom Personalabbau betroffenen Mitarbeitern die Erlangung einer neuen Beschäftigung durch Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zu erleichtern.

5.3.2 Chancen und Risiken von Transfergesellschaften

Der größte Vorteil von Transfergesellschaften liegt darin, dass die gekündigten Mitarbeiter nach dem Ablauf der Kündigungsfrist nicht unmittelbar von der Arbeitslosigkeit bedroht sind, sondern die Chance haben, während der Laufzeit der Transfermaßnahme eine neue Beschäftigung zu finden (Kramer 2010, S. 235). Während hochqualifizierte Arbeitnehmer in Zeiten des Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt mit großer Wahrscheinlichkeit in kurzer Zeit eine Anschlussbeschäftigung finden können, dürfte dies geringqualifizierten Arbeitnehmern ungleich schwerer fallen. Insbesondere für die letztgenannte Mitarbeitergruppe bieten die Beratungs- und Unterstützungsleistungen bei der Arbeitsplatzsuche eine große Chance zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit. Die Vermitt-



lungschancen und die Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt werden auch dadurch positiv beeinflusst, dass die Bewerbungen aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis heraus erfolgen. Insbesondere für gekündigte Mitarbeiter, die eine lange Betriebszugehörigkeit beim bisherigen Arbeitgeber aufweisen, sind die Unterstützungs- und Beratungsleistungen der Transfergesellschaft von essentieller Bedeutung, da sie in besonderem Maße auf eine individuelle Betreuung und intensive Vermittlungsaktivitäten angewiesen sind. Oft benötigen diese Mitarbeiter auch die Hilfestellung der Transfergesellschaft, um ihre eigenen Fähigkeiten und Perspektiven realistisch einschätzen zu können. Für die Mitarbeiter, die in die Transfergesellschaft wechseln, ist außerdem vorteilhaft, dass der Verdienst in der Transfergesellschaft im Falle der anschließenden Arbeitslosigkeit keine Auswirkungen auf die Höhe und die Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes hat (Bringezu 2012, S. 514ff.).

Als weiterer Vorteil ist das Instrument der sog. Ruhendstellung des Arbeitsverhältnisses mit der Transfergesellschaft zu nennen. Die Mitarbeiter können während der Laufzeit der Transfergesellschaft eine neue Beschäftigung aufnehmen, ohne das Arbeitsverhältnis mit dieser Einrichtung endgültig auflösen zu müssen und erhalten dadurch die Möglichkeit, bei einem neuen Arbeitgeber ohne Risiko zunächst auf Probe zu arbeiten. Stellt sich dabei heraus, dass die neue Tätigkeit und die Rahmenbedingungen nicht mit den eigenen Wunschvorstellungen im Einklang stehen, ist eine Rückkehr in die Transfergesellschaft für deren Restlaufzeit möglich. Eine weitere Chance von Transfergesellschaften stellen die Qualifizierungsleistungen dar, welche die Mitarbeiter in die Lage versetzen sollen, auch andersartige Tätigkeiten als bisher in neuen Beschäftigungsfeldern aufnehmen zu können oder eventuell vorhandene Qualifikationsdefizite auszugleichen. Die Kosten für diese Qualifizierungsleistungen trägt, ggfs. unter Nutzung von Förderungsmöglichkeiten der Agentur für Arbeit und des europäischen Sozialfonds, der Arbeitgeber (Kramer 2010, S. 236ff.). Essentiell hierbei ist jedoch, dass das zur Verfügung stehende Qualifizierungsbudget nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ in Form von Massenveranstaltungen, wie dies z.B. bei allgemeinen EDV-Schulungen häufig praktiziert wird, ohne Prüfung des tatsächlichen Bedarfs gleichmäßig auf alle Mitarbeiter verteilt wird, sondern individuelle Entwicklungspläne ausgearbeitet und zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen für den Wiedereinstieg in das Berufsleben durchgeführt werden.

Perspektivisch stellt eine zu komfortable Ausstattung der Transfergesellschaft ein hohes Risiko für die betroffenen Mitarbeiter dar, weil dadurch u.U. falsche Anreize gesetzt werden. Insbesondere Betriebsräte verfolgen in der Regel das Ziel, einen hohen Aufstockungsbetrag auf das Transferkurzarbeitergeld in den Sozialplanverhandlungen durchzusetzen. Um die Motivation möglichst vieler Mitarbeiter für einen Wechsel in die Transfergesellschaft zu erhöhen und damit rasch Rechtssicherheit zu erreichen, kommen die Arbeitgeber diesen Forderungen häufig nach. Diese Konstellation kann sich jedoch kontraproduktiv auf die Bereitschaft zur Aufnahme einer neuen Beschäftigung auswirken, sofern der Verdienst in einem neuen Arbeitsverhältnis niedriger ausfällt als in der Transfergesellschaft. Im Interesse der langfristigen Zielsetzungen einer Arbeitsplatzvermittlung sollten daher zusätzliche finanzielle Anreize geschaffen werden, wenn



die Mitarbeiter frühzeitig ein neues Arbeitsverhältnis aufnehmen und aus der Transfergesellschaft ausscheiden. Dies kann durch die Einführung von „Sprinterprämien“ erfolgen, welche dann gezahlt werden, wenn die Transfergesellschaft vor Ablauf der Laufzeit verlassen wird. Die „Sprinterprämie“ ist umso höher, je früher das Arbeitsverhältnis mit der Transfergesellschaft beendet wird (Kramer 2010, S. 236).

Ein weiteres Risiko stellt die Auswahl eines geeigneten Anbieters als Träger der Transfergesellschaft dar. Verfügt dieser nicht über fundierte Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarktes, der für die betroffenen Arbeitnehmer einschlägigen Branchen und die damit verbundenen Berufsbilder sowie über die berufsspezifischen Entwicklungsmöglichkeiten, sind negative Auswirkungen auf den Vermittlungserfolg zu befürchten. Ein Anbieter ohne regionale Vertretung verfügt in der Regel nicht über die notwendige Vernetzung mit regionalen Arbeitgebern und insbesondere mit der örtlich zuständigen Agentur für Arbeit. Entsprechende Kontakte müssten zu Beginn der Transfergesellschaft zunächst etabliert werden, was sich zumindest in der Anfangsphase negativ auf den Vermittlungserfolg auswirken dürfte (Bringezu 2012, S. 522).

6 Fazit

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass die eingangs in Frage gestellten Möglichkeiten und Gestaltungsimplicationen für einen ethisch geprägten Personalabbau im Kontext von Massenentlassungen durchaus gegeben sind. Zentrale Voraussetzung hierfür ist, dass sich die Unternehmensführung der eigenen moralischen, sozialen und ethischen Verantwortung im Zusammenhang mit einem Personalabbau bewusst ist und auch die Bereitschaft zur Übernahme dieser Verantwortung zeigt. Massenentlassungen sollten grundsätzlich nur dann, gleichsam als ultima ratio, vorgenommen werden, wenn alternative Maßnahmen aus wirtschaftlichen Gründen nicht zu realisieren sind bzw. keinen nachhaltigen Erfolg versprechen. Sind Massenentlassungen unvermeidbar, stehen der Unternehmensführung vielfältige Ansatzpunkte zur Verfügung, um ihrer Verantwortung gegenüber den Arbeitnehmern gerecht zu werden und dem Personalabbau damit eine ethische Prägung zu verleihen. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass sich auch die Arbeitnehmervertretung als Verhandlungspartner für die Rahmenbedingungen des Personalabbaus ihrer Verantwortung nicht entziehen kann und darf.

Bereits in der Vorbereitungsphase eines Personalabbaus ist die Informations- und Kommunikationspolitik von zentraler Bedeutung. Nicht selten scheuen Unternehmensleitungen einen frühzeitigen und offenen Diskurs mit ihrer Belegschaft, wenn sich Entlassungen als unvermeidbar erweisen, weil es bekanntlich schon in der Antike üblich war, den Überbringer schlechter Nachrichten nicht sonderlich gut zu behandeln. Eine derartige Haltung ist jedoch ethisch nicht vertretbar. Eine möglichst frühzeitige und transparente Informierung aller Arbeitnehmer sowie ein offener Umgang mit den wirtschaftlichen Problemen und dem daraus resultierenden Personalüberhang bilden zwingende Voraussetzungen für einen ethisch geprägten Personalabbau. Auch die Verhandlungen von Interessenausgleich und Sozialplan stellen einen wichtigen Anknüpfungspunkt zur Wahrnehmung der moralischen und sozialen Verantwortung dar. Im Rahmen der wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens sollten die Verhand-



lungspartner eine Lösung finden, welche die wirtschaftlichen Nachteile für die betroffenen Mitarbeiter minimiert und Chancen für einen zügigen Wechsel in neue Arbeitsverhältnisse schafft. Die Transfergesellschaft stellt ein zweckmäßiges Instrument zur Abfederung sozialer Härten sowie zur Unterstützung der gekündigten Mitarbeiter dar, sofern ein geeigneter Anbieter gefunden wird und Rahmenbedingungen sowie Anreizsysteme geschaffen werden, welche die Aufnahme neuer Beschäftigungsverhältnisse erleichtern und forcieren.

Der wichtigste Ansatzpunkt für einen ethisch geprägten Personalabbau ist der verantwortliche Umgang sowohl mit den gekündigten als auch den im Betrieb verbleibenden Mitarbeitern. Das Verhalten der Unternehmensleitung sollte einerseits ihrer moralischen Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern Rechnung tragen und ist andererseits von zentraler Bedeutung für den wirtschaftlichen Fortbestand des Unternehmens. Wird die Unternehmensführung dieser Verantwortung nicht gerecht, ist nicht auszuschließen, dass sich Personalabbaumaßnahmen für alle Beteiligten vom Merkmal eines „Endes mit Schrecken“ zur Natur eines „Schreckens ohne Ende“ entwickeln, von welcher sich das Unternehmen im schlimmsten Fall nicht wieder erholen kann.

Literatur

- Agentur für Arbeit (2013): Qualitätskriterien für erfolgreichen Beschäftigungstransfer. <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk2/~edisp/l6019022dstbai382527.pdf> Abruf am 2016-01-10.
- Agentur für Arbeit (2015): Merkblatt Kurzarbeitergeld. <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mta1/~edisp/l6019022dstbai433552.pdf>. Abruf am 2015-10-18.
- Balze, W. / Rebel, W. / Schuck, P. (2007): Outsourcing und arbeitsrechtliche Restrukturierung von Unternehmen. Müller, Heidelberg.
- Bringezu, K. (2012): Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften. in: Thierhoff, M. / Müller, R. / Illy, T. / Liebscher, M. (Hrsg.): Unternehmenssanierung. Müller, Heidelberg.
- Dietzfelbinger, D. (2015): Praxisleitfaden Unternehmensethik. Gabler, Wiesbaden.
- Downs, A. (2005): Personalabbau mit Würde. in: Handelsblatt Management Bibliothek (Hrsg.): Die besten Management-Tools 2. Campus, Frankfurt.
- Drumm, H. (2008): Personalwirtschaft. Springer, Berlin.
- Herms, S. (2014): Die Kündigung. Rechtssicherer Umgang mit den 10 wichtigsten Kündigungsfällen. Hauffe, Freiburg.
- Habermann, A. (2011): Informations- und Konsultationspflichten bei der Massenentlassung. in: Annuß, G. / Rupp, H.-J. (Hrsg.): Noerr Academy. Wissenschaft trifft Praxis. Arbeitsrecht 2010. Books on Demand, Norderstedt.
- Hilgenfeld, M. / Schömmel, I. / Wasmuth, D. (2005): Personalkosten senken. Hauffe, Freiburg.
- Hintz, A. (2013): Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Gabler, Wiesbaden.



- Hipp KG (2006) Hipp Ethik-Charta.
http://www.hipp.de/fileadmin/redakteure/content/ueber-hipp/Ethik_Charta.pdf. Ab-
ruf am 2015-09-26.
- Homann, K. / Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik.
Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Homann, K. / Lütge, C. (2005): Einführung in die Wirtschaftsethik. LIT, Münster.
- Jung, H. (2008): Personalwirtschaft. Oldenbourg, München.
- Kammel, A. (2005): Die Sicht der Unternehmensleitung. in: Bröckermann, R. / Pepels,
W. (Hrsg.): Die Personalfreisetzung. Betriebswirtschaftlich, gesellschaftspolitisch,
menschlich. Expert, Renningen.
- Kieselbach, T. (1998): Die Verantwortung von Organisationen bei Personalentlassun-
gen. in: Blickle, G. (Hrsg.): Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbei-
spiele. Hogrefe, Göttingen.
- Kreikebaum, H. / Behnam, M. / Gilbert, D. (2001): Management ethischer Konflikte in
international tätigen Unternehmen. Gabler, Wiesbaden.
- Kramer, S. (2010): Herausforderungen für Industriedienstleister bei Personalanpassun-
gen. in: Seeger, K. / Seeger, A. (Hrsg.): Management von Industriedienstleistern.
Herausforderungen, Konzepte, Beispiele. Gabler, Wiesbaden.
- Krüger, K.-H. (2005): Die Sicht der Personalabteilung. in: Bröckermann, R. / Pepels, W.
(Hrsg.): Die Personalfreisetzung. Betriebswirtschaftlich, gesellschaftspolitisch,
menschlich. Expert, Renningen.
- Kühnel, A. (2009): Arbeitsrechtliche Handlungsoptionen in Krisenzeiten. in: Klaffke, M.
(Hrsg.): Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente,
Best Practices. Gabler, Wiesbaden.
- Lang, K. (2014): Personalmanagement 3.0. Linde, Wien.
- Ledergerber, W. (2009): Trennungsmanagement. Praxium, Zürich.
- Marr, R. /Steiner, K. (2003): Personalabbau in deutschen Unternehmen. Gabler, Wies-
baden.
- Rothe, J. (2007): Personalabbau und Ethik. in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unter-
nehmensethik 8(3): 315-327.
- Powietzka, A. (2014): Betriebsbedingte Kündigung. in: Reiserer, K. (Hrsg.): Praxishand-
buch Kündigung und Personalabbau. De Gruyter, Berlin.
- Sättele, A., Notz, A. (2014): Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen. in: Crone, A. /
Werner, H. (Hrsg.): Modernes Sanierungsmanagement. Vahlen, München.
- Seisl, P. (1998): Der Abbau personeller Überkapazitäten. in: Marr, R. / Reichwald, R.
(Hrsg.): Mensch und Arbeit im technisch-organisatorischen Wandel. Schmidt, Ber-
lin.
- Weber, W. / Kabst, R., Baum, M. (2014): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre.
Gabler, Wiesbaden.
- Wickel-Kirsch, S. / Janusch, M. / Knorr, E. (2008): Personalwirtschaft. Gabler, Wiesba-
den.



Equal Pay – Gleiches Geld für gleiche Arbeit?

von Manuel Baum

1 Einführung

Die mikroökonomische Analyse determiniert Gewinnmaximierung als oberste Zielsetzung von Unternehmen (Wildmann 2007, S. 171). Der Mensch gilt dabei als wertvollste Ressource (Bartscher et al. 2012, S. 25). Die langfristig erfolgreiche Umsetzung setzt uneingeschränkte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter voraus. Dazu ist eine als gerecht empfundene Entlohnung der Arbeitsleistung erforderlich (Wöhe / Döring 2010, S. 128). Anforderungs- (gleicher Lohn für gleiche Arbeit) und leistungsgerechte (differierender Lohn für abweichende Leistungsergebnisse) Entlohnung kristallisieren sich als zentrale Fragestellungen der Entgeltgestaltung heraus. Darüber hinaus lässt sich die Liste der notwendigen Gerechtigkeitsmerkmale um sozial-, innovations-, qualifikations-, arbeitsmarkt- und erfolgsgerechte Kriterien ergänzen (Kolb 2008, S. 323). Kann es eine als gerecht empfundene Entlohnung überhaupt geben? Zum einen hängt sie in einer arbeitsteiligen Wirtschaft sicher von der individuellen Leistung ab. Zum anderen korreliert sie aber eben auch mit der Produktivität des Betriebs, der Qualität des Managements, der Konjunktur und den Weltmärkten sowie der Wirtschaftspolitik der zuständigen Regierung (Piper 2015). Trotz dieser Erkenntnisse gipfelt der Anspruch in einem Equal Pay-Gedanken.

Mit diesem Beitrag wird ein Überblick zum Stand der Equal Pay-Initiative in der Bundesrepublik Deutschland gegeben. Im ersten Schritt sollen die historische Entstehung des Gleichstellungsgedankens im rechtlichen Kontext eingeordnet, begriffliche Abgrenzungen vorgenommen und die konzeptionelle Gestaltung im Rahmen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes erläutert werden. Im Anschluss an den Grundlagenteil werden Lohndifferentiale nach der Art des Anstellungsverhältnisses eruiert, indem insbesondere die Entwicklung und die damit einhergehenden Ungleichgewichte zwischen Leih- und Stammarbeitspersonal sowie die Effekte befristeter Arbeitsverhältnisse betrachtet werden. Das vierte Kapitel fokussiert die geschlechterspezifischen Lohndifferentiale unabhängig von der Art des Beschäftigungsverhältnisses. Der Gender Pay Gap liefert statistische Werte und unterstützt hierbei die Meinungsbildung. Zur ganzheitlichen Betrachtung müssen strukturelle und erwerbsbiografische Hintergründe ebenso wie rechtspolitische und aufbauorganisationale Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Die Reflexion einiger nichtwissenschaftlicher Positionen zur Lohnungleichheit in Deutschland, die zum Teil stark divergieren, schließt dieses Kapitel ab und leitet eine Würdigung ein. In diesem Zusammenhang werden die Grenzen des Equal Pay-Anspruchs determiniert. Aus den zuvor gewonnen Erkenntnissen werden die Auswirkungen wahrgenommener Lohn disparität auf die Arbeitsleistung und die Kündigungsabsicht diskursiv abgeleitet und potentielle Trends für die Zukunft generiert. Zum Abschluss erfolgen im Fazit ein Resümee und ein Ausblick auf zu erwartende Entwicklungen.

Die Darstellungen empirischer Ergebnisse beziehen sich ausschließlich auf die Bundesrepublik Deutschland.



2 Grundlagen des Equal Pay-Ansatzes

2.1 Entstehung des Gleichstellungsgedankens im rechtlichen Kontext

Der Grundsatz der Entgeltgleichheit ist in Deutschland fest verankert. Als Mitglied der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) ratifizierte die Bundesrepublik das Übereinkommen Nr. 100 von 1951 und hat somit den *Grundsatz der Gleichheit des Entgeltes männlicher und weiblicher Arbeitskräfte* sicherzustellen. Im weiteren zeitlichen Verlauf stimmte die Bundesrepublik 1964 – mit Ausnahme vereinzelter Artikel – der Europäischen Sozialcharta (ESC) sowie 1973 dem Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (ICESCR) zu. Letzterer besagt in Art. 7 ICESCR, dass Frauen für die gleiche Arbeit das gleiche Entgelt zu erhalten haben wie Männer. Art. 4 Nr. 3 ESC verpflichtet ebenfalls zur Einhaltung der erwähnten Grundsätze. Definitorisch wurden bisherige Formulierungen um die Anerkennung des Rechtes männlicher und weiblicher Arbeitnehmer auf ein gleiches Entgelt für *gleichwertige* Arbeit ergänzt (Schliemann 2002, S. 296).

Art. 3 Abs. 2 Grundgesetz (GG) flankiert das Verbot geschlechtsdiskriminierender Behandlung zusätzlich. Abs. 3 weitet die untersagte Benachteiligung über das Geschlecht hinaus auf Abstammung, Rasse, Sprache, Heimat und Herkunft, Glauben, religiöse oder politische Anschauungen sowie Behinderungen aus. Neben den grundgesetzlichen Bestimmungen lässt der allgemeine arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz eine Herleitung zu. Verbindliche Vorschriften sind in Art. 141 des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EG), in § 612a des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) und in § 4 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) zu finden (Schreiber 2009, Rn. 24).

Da Gleichstellungsgrundsätze allein in der deutschen Rechtsordnung jedoch keine allgemeingültige Anspruchsgrundlage bilden, bedarf es der Umsetzung im BGB. Der Grundsatz zur Entgeltgleichheit ist somit bereits vor Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Jahre 2006 rechtlich verankert worden: § 612 Abs. 3 BGB (mittlerweile weggefallen) verlangte bis 2006 eine analoge Vergütung für gleiche oder gleichwertige Arbeit. Auch geschlechtsspezifische Schutzvorschriften rechtfertigen keine geringere Vergütung (Schliemann 2002, S. 297).

Inzwischen sind die §§ 1, 7 und 8 AGG zur Vermeidung von Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität anzuwenden. Entscheidender Maßstab für eine gleiche Arbeit ist hierbei, ob Belastungen, Verantwortung, Arbeitsbedingungen und Qualifikationen jeweils *gleichartig* sind, sodass die Arbeitnehmer einander bei Bedarf ersetzen könnten. Die Arbeiten müssen nicht identisch sein, um als gleichartig zu gelten. Es dürfen jedoch unter Berücksichtigung von Vorkenntnissen, Ausbildung, Belastung, Verantwortlichkeit und Arbeitsbedingungen keine ins Gewicht fallenden äußerlichen Unterschiede erkennbar sein. Nach den Erläuterungen des Regierungsentwurfs zu § 612, Abs. 3 BGB gelten Arbeiten als gleichwertig, wenn sie nach objektiven Maßstäben der Arbeitsbewertung denselben Arbeitswert haben (Dungar 2009, S. 145).



2.2 Begriffliche Abgrenzungen

Der steigende Einsatz von Leiharbeitnehmern in der deutschen Wirtschaft erfordert zunehmend Regulierungen. Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) soll in diesem Sinne Verhältnisse herstellen, die den Anforderungen eines sozialen Rechtsstaats entsprechen und eine Ausbeutung betroffener Arbeitnehmer ausschließen (Schüren 2012, S. 82). Das Prinzip des *Equal Pay* („Gleiche Bezahlung“) basiert im Grundsatz auf § 3 AÜG. So müssen Leiharbeitnehmer zu den gleichen Anstellungsbedingungen entlohnt werden wie vergleichbare Stammbeschäftigte (Hillebrecht 2014, S. 107). Da der Grundsatz von Anfang an nicht als zwingendes, sondern als dispositives Gesetzesrecht ausgestaltet worden ist, darf durch Tarifverträge zulasten der Arbeitnehmer abgewichen werden (§§ 3 Abs. 1 Nr. 3 S. 2, 9 Nr. 2 Hs. 2, 10 Abs. 4 S. 2 AÜG). Nach den Vorstellungen des Gesetzgebers sollen dadurch eine flexible Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die Regelung von Leistungen für Zeiten des Verleihs und Nichtverleihs in einem Gesamtkonzept ermöglicht werden (Krause 2012, S. 19f.). Auch die nicht tarifgebundenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Geltungsbereich eines solchen Tarifvertrags können die Anwendung der tariflichen Regelungen vereinbaren (§§ 3 Abs. 1 Nr. 3 S. 3, 9 Nr. 2 Hs. 3 AÜG).

Equal Treatment („Gleiche Behandlung“) geht über die Gleichstellung in der Entlohnung hinaus und fordert eine vollständig gleiche Behandlung von Leih- und Stammarbeitnehmern, z.B. in den Bereichen Arbeitszeit, Urlaubs- und Freizeitanprüche, Kantinepreise, usw. (Florack 2010, S. 27; Bornewasser / Zülch 2013, S. 30).

Die Grundsätze *Equal Pay* und *Equal Treatment* beschränken ihre Forderungen nach Gleichstellung jedoch nicht auf unterschiedlich ausgeprägte Arbeitsverhältnisse zwischen Leih- und Stammbeslegschaft. Vielmehr sollen die Grundsätze bei jeglichen Arbeitsverhältnissen zur Anwendung kommen, unabhängig von Geschlecht, Befristung oder den in Kapitel 2.1 erläuterten grundgesetzlichen Ausprägungen.

2.3 Konzeptionelle Gestaltung im Rahmen des AÜG

Die in Kapitel 2.1 und 2.2 erläuterten allgemeinen arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsätze verpflichten einen Arbeitgeber dazu, Arbeitnehmer seines Betriebes gleich zu behandeln und untersagen somit eine unsachliche Benachteiligung einzelner oder mehrerer Arbeitnehmer (Brox et al. 2007, S. 119). Dadurch ist der rechtliche und konzeptionelle Rahmen zur Gestaltung typischer Arbeitsverhältnisse vorgegeben. Definitiv werden darüber hinaus atypische und prekäre Beschäftigungen vom Normalarbeitsverhältnis abgegrenzt. Letztere zeichnen sich durch ein erhöhtes Armutsrisiko aus, werden jedoch an dieser Stelle nicht weiter thematisiert, da sie nicht darauf ausgerichtet sind, den eigenen Lebensunterhalts und eventuell den von Angehörigen voll zu finanzieren (Destatis 2016a). Atypische Beschäftigungen in Form von Teilzeitbeschäftigungen mit 20 oder weniger Arbeitsstunden pro Woche, geringfügige oder befristete Beschäftigungen sowie Zeitarbeitsverhältnisse hingegen erschweren die Anwendung rechtlicher Gleichbehandlungsgrundsätze (Ludwig-Mayerhoffer / Stephan 2014, S. 380).

„Seit 2004 [...] haben alle Zeitarbeitnehmer während eines Einsatzes Anspruch auf die im Kundenbetrieb geltenden wesentlichen Arbeitsbedingungen eines vergleich-



baren Stammmitarbeiters. Zwischen den Einsätzen können arbeitsvertraglich andere Arbeitsbedingungen vereinbart werden, solange die in der Zeitarbeit geltende Lohnuntergrenze eingehalten wird“ (Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister – BAP 2016).

Wesentliche Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind nach Art. 3 Abs. 1f der Richtlinie 2008/104/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über Leiharbeit durch Gesetz, Verordnung, Verwaltungsvorschrift, Tarifvertrag und/oder sonstige verbindliche Bestimmungen allgemeiner Art festgelegt. Sie gelten im entleihenden Unternehmen und beziehen sich auf die Dauer der Arbeitszeit, Überstunden, Pausen, Ruhezeiten, Nachtarbeit, Urlaub, arbeitsfreie Tage und Arbeitsentgelt. Abweichungen von dieser EU-Vorgabe werden durch Art. 9 Abs. 1 derselben Richtlinie legitimiert (Interessenverband / -Gemeinschaft Deutscher Zeitarbeitsunternehmen – IGZ 2008).

Unternehmen können sich von dieser Verpflichtung durch Tariföffnungsklauseln befreien, wenn

- „im Arbeitsvertrag die Anwendung eines wirksamen Tarifvertrages der Zeitarbeitsbranche vereinbart wurde,
- der Zeitarbeitnehmer nicht innerhalb der letzten sechs Monate aus einem Arbeitsverhältnis mit dem Kunden ausgeschieden ist („Drehtür-Klausel“) und
- die Stundenentgelte des Tarifvertrages die in der Lohnuntergrenze festgelegten Entgelte nicht unterschreiten. Diese Mindeststundenentgelte liegen aktuell bei 8,80 € im Westen und 8,20 € im Osten“ (BAP 2016).

Liegen diese Voraussetzungen vor, gelten für Zeiten des Einsatzes und des Nichteinsatzes ausschließlich die Regelungen des Tarifvertrages. Andernfalls greifen die Gleichbehandlungsgrundsätze nach § 3 Abs. 1 Nr. 3 und § 9 Nr. 2 AÜG (BAP 2016; Gutmann / Kilian 2015, S. 115; Oechsler 2011, S. 247).

3 Lohndifferentiale nach Art des Anstellungsverhältnisses

3.1 Entwicklung der Beschäftigungsverhältnisse in der Zeitarbeitsbranche

Bis auf kurze Phasen ist die Zeitarbeitsbranche in Deutschland seit dem Jahr 1980 mit hoher Dynamik gewachsen. Der stärkste Rückgang war während der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 zu verzeichnen (Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 6). Wie in Abbildung 1 dargestellt, haben sich vor allem in den Jahren mit rechtlichen Reformen der Arbeitnehmerüberlassung deutliche Steigerungen ergeben.

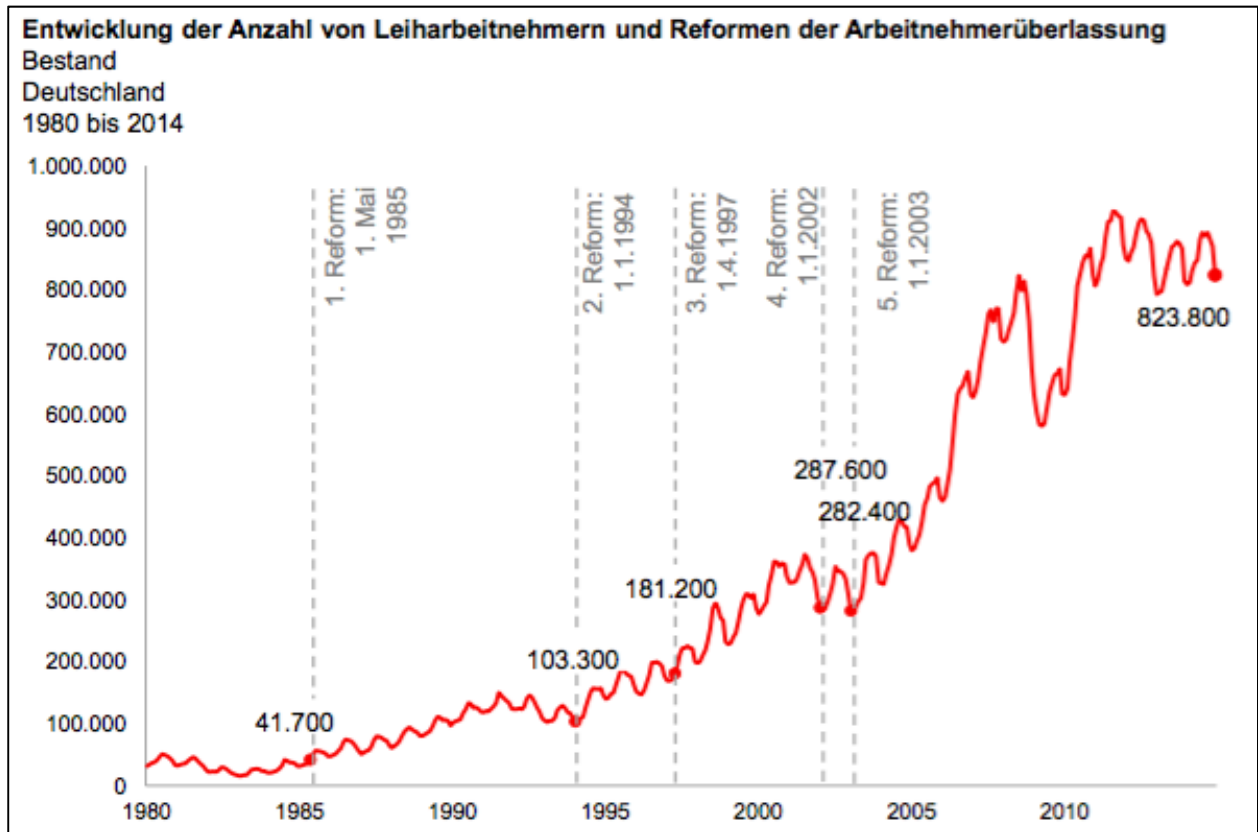


Abbildung 1: Entwicklung der Zeitarbeit seit 1980

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 7

In den zehn Jahren zwischen 2004 und 2014 hat sich die Zahl der Leiharbeitnehmer mehr als verdoppelt. Wird der Zeithorizont der Betrachtung um weitere zehn Jahre retrograd erweitert, steigt der Wert sogar auf das Fünfeinhalbfache (Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 7).

Der Anteil der Leiharbeitnehmer unter allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt bei 2,5 %. Sieben von zehn Leiharbeitnehmern sind männlichen Geschlechts. Der Frauenanteil nimmt aber stetig zu. Mehr als die Hälfte der Leiharbeitnehmer in Deutschland übt Helfertätigkeiten aus, wohingegen der Vergleichswert aller Beschäftigten bundesweit bei ca. 14 % liegt. Das Branchenbild ist insgesamt von hoher Dynamik geprägt. Allein im ersten Halbjahr 2014 wurden in Deutschland 605.000 Zeitarbeitsverhältnisse beendet und 494.000 neu aufgenommen. Jeder Zehnte, der ein Zeitarbeitsverhältnis neu aufnimmt, war vorher noch nicht beschäftigt. Die Hälfte der Beschäftigungsverhältnisse endet nach weniger als drei Monaten. Die Bruttoarbeitsentgelte liegen deutlich unter dem bundesweiten Durchschnitt (Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 4).

3.2 Lohnungleichgewicht zwischen Leih- und Stammbeschaft

Leiharbeitnehmer erhalten in Deutschland, gemessen am Bruttoarbeitsentgelt, eine unterdurchschnittliche Vergütung. In Abbildung 2 wird verdeutlicht, dass unabhängig von Branche oder Qualifikationsanforderung weniger gezahlt wird. Im mittleren Verdienstsektor beläuft sich die Abweichung auf 43 %. Parallel dazu liegt der Anteil der Beschäftigten, die ergänzende Leistungen aus der Grundsicherung beziehen, mit 6 %



dreimal höher als der Durchschnitt über alle Branchen der Beschäftigten mit Einkommen aus Erwerbstätigkeiten (Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 23).

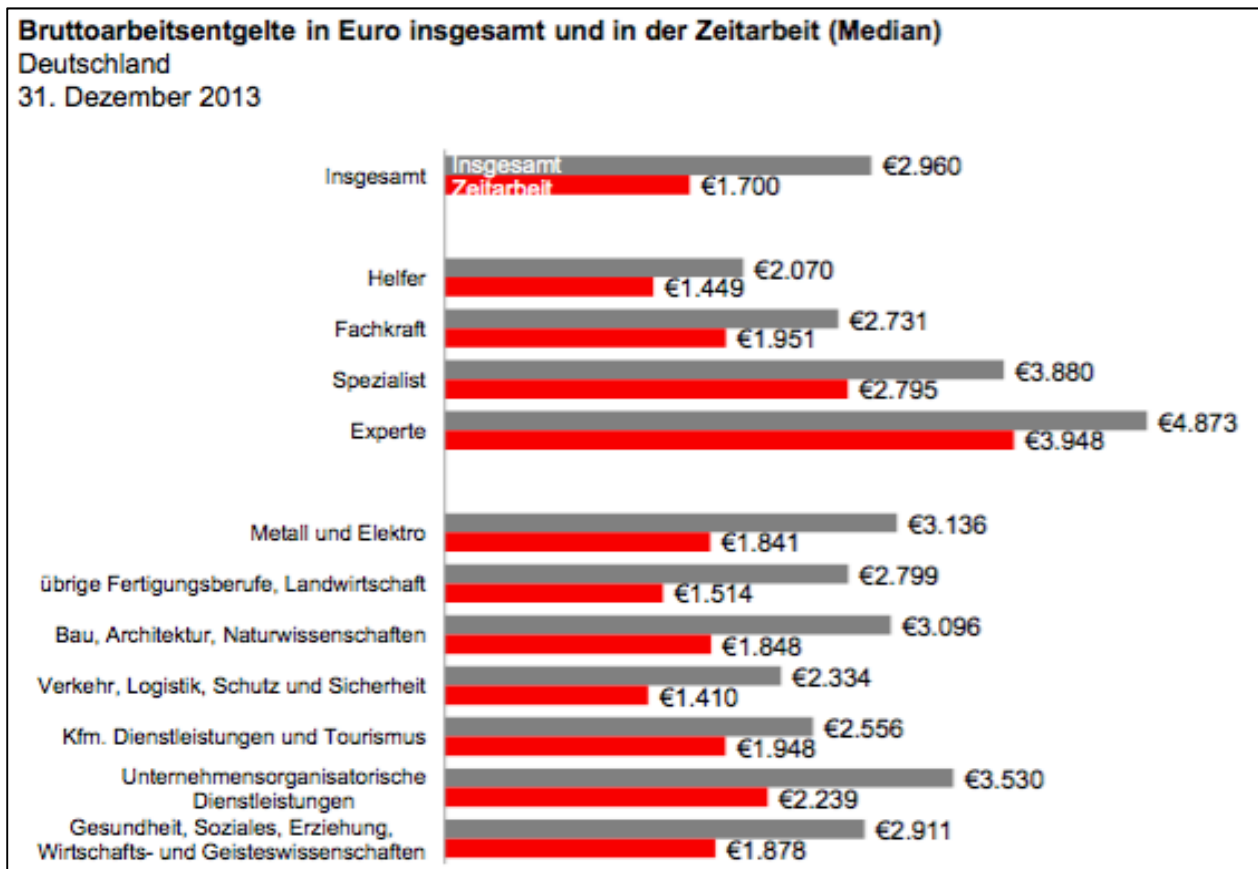


Abbildung 2: Bruttoarbeitsentgelte in Euro insgesamt und in der Zeitarbeit (Median)

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 22

Als entscheidende Ursache für das Lohnungleichgewicht manifestiert sich die Beschäftigungsstruktur in der Zeitarbeit: Zwar ist der Anteil an männlichen Leiharbeitnehmern mit 72 % (Bundesdurchschnitt aller Beschäftigten: 54 %) deutlich höher und auch der Anteil der Vollzeitbeschäftigten liegt mit 87 % (Bundesdurchschnitt: 73 %) verhältnismäßig hoch. Gleichwohl ist auch die Quote der Helfer in der Zeitarbeitsbranche mit geringem Anforderungsniveau deutlicher höher. Im gesamtdeutschen Durchschnitt kommen auf einen Helfer (14 % aller Beschäftigten) etwa vier Fachkräfte (60 %), ein Spezialist (13 %) und ein Experte (12 %). In der Zeitarbeit hingegen kommen auf einen Helfer (55 % aller dort Beschäftigten) nur etwa 0,7 Fachkräfte (38 %), 0,07 Spezialisten (4 %) und 0,05 Experten (3 %). Da Helfer deutlich geringer entlohnt werden als Fachkräfte, Spezialisten und Experten, beeinflussen sie die Statistik negativ (Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 14).

3.3 Effekte befristeter Arbeitsverträge

Die befristete Beschäftigung ist wie ein Leiharbeitsverhältnis temporär begrenzt (Boockmann / Hagen 2005, S. 318). Diese ist ohne die Angabe eines sachlichen Grundes für einen Zeitraum von bis zu 24 Monaten erlaubt (Eichhorst et al. 2001, S. 173; Preißing 2010, S. 208). In der Praxis ist der häufigste Fall der sachgrundlosen Befris-



tung der Start ins Berufsleben (Hiddemann 2016, S. 57). Unternehmen haben damit die Möglichkeit, einem längerfristigen Arbeitsverhältnis einen auf bis zu zwei Jahre begrenzten Vertrag vorzuschalten, um somit die Probezeit faktisch auszudehnen. Gleiches gilt bei unsicherer Auftragslage oder für Arbeitnehmer, die das 60. Lebensjahr vollendet haben (Oechsler 2011, S. 245). Befristete Arbeitsverhältnisse werden schließlich auch genutzt, weil es Unternehmen unter bestimmten Umständen den Vorteil bietet, Sozialversicherungsbeiträge einzusparen (Boockmann / Hagen 2005, S. 319).

Die sachgrundlose Befristung manifestiert sich als prospektive sanfte Maßnahme der Personalfreisetzung ohne Kündigungsbedarf (Bühner 2005, S. 83). Doch vielmehr hat diese zusätzlich Auswirkungen auf die Entlohnung der Betroffenen. Ludwig-Mayerhoffer und Stephan (2014, S. 388) stellen fest, dass neben Leiharbeit auch befristete Beschäftigung schlechter bezahlt wird als reguläre Arbeit. Auch unter Berücksichtigung von Unterschieden relevanter Merkmalsausprägungen wie die in Kapitel 3.2 erläuterte Beschäftigungsstruktur, liegen entsprechende Bruttoarbeitsentgelte um mehr als 10 % niedriger.

4 Geschlechtsspezifische Lohndifferentiale

4.1 Gender Pay Gap

Als Gender Pay Gap („Geschlechter-Einkommenslücke“) bezeichnet das Statistische Bundesamt den prozentualen Unterschied zwischen abhängig beschäftigten Männern und Frauen mit durchschnittlichem Bruttostundenverdienst. Dabei werden Beschäftigte aus der Landwirtschaft, der öffentlichen Verwaltung sowie Beschäftigte aus Betrieben mit bis zu zehn Mitarbeitern nicht berücksichtigt (Destatis 2016b).

Im Jahr 2014 lag der Gender Pay Gap in Deutschland bei 22 %. In Westdeutschland (inkl. Berlin) liegt dieser Wert mit 23 % deutlich höher als im Osten (9 %). Dieser geschlechtsspezifische Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen ist laut Statistischem Bundesamt ein Indiz für mangelnde Gleichbehandlung. Er ist allerdings auf vielfältige Ursachen zurückzuführen, wie in den folgenden Kapiteln dargelegt wird. Frauen und Männer unterscheiden sich u.a. in ihrem erwerbsbiografischen Hintergrund und der Wahl von Berufsfeldern. Dies führt häufig zu unterschiedlichen Karriereverläufen und Verdienstunterschieden (Destatis 2016b; Allmendinger et al. 2009, S. 19).

In Abhängigkeit von der Branche zeigen sich z.T. große Unterschiede des Gender Pay Gap, wie folgende Auswahl verdeutlicht:

- Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (33 %),
- Banken und Versicherungen (29 %),
- Verarbeitendes Gewerbe, Handel sowie der Bereich Information und Kommunikation (26 %),
- Gesundheits- und Sozialwesen (25 %),
- Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung sowie Beseitigung von Umweltverschmutzungen (2 %),
- Verkehr und Lagerrei (3 %).



In den beiden letztgenannten Kategorien ist der Frauenanteil gering. Eine Abweichung zugunsten der Frauen wurde in keinem Wirtschaftszweig gemessen. Die Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen sind im öffentlichen Sektor mit 6 % weniger stark ausgeprägt als im privatwirtschaftlichen Bereich (Destatis 2016b).

4.2 Strukturelle und erwerbsbiografische Ursachen

Die Abweichung des durchschnittlichen Stundenentgelts in Höhe von 22 % hat nicht ausschließlich lohdiskriminierende Hintergründe (Destatis 2016b). Hierzu lassen sich einige, zum Teil miteinander verbundene, strukturelle Ursachen ausmachen: Frauen arbeiten wesentlich häufiger in intrinsisch motivierten und geringer entlohnten Branchen oder Berufen, wie bspw. in sozialen oder personennahen Dienstleistungen (Baur / Blasius 2014, S. 999; BMFSFJ 2015). Sie unterbrechen ihre Erwerbstätigkeit familienbedingt länger. Nach der familienbedingten Auszeit erfolgt der berufliche Wiedereinstieg von 45 % der sozialversicherungspflichtigen Frauen zunächst im Wege eines Teilzeitarbeitsverhältnisses. In Deutschland sind insgesamt 3,4 Millionen Frauen ausschließlich in Minijobs beschäftigt. Da Führungspositionen in Teilzeitarbeitsverhältnissen relativ selten vorkommen, sind Frauen dementsprechend auch in Spitzenpositionen stark unterrepräsentiert (Abrell 2015, S. 3ff; BMFSFJ 2015; Kaehler 2014, S. 55).

Dass Rollenstereotype und geschlechtsspezifische Zuschreibungen bei der Bewertung von Arbeit und Leistung sowie Stellenbesetzung noch immer nachwirken, kann zu indirekter Benachteiligung führen (BMFSFJ 2015). Diese mittelbare Diskriminierung ist unsachlich und daher nur bedingt strukturellen Ursachen zuzuschreiben (Traupe 2002, S. 51f.). Bestehende Rollenmuster im Privatleben führen zudem häufig zu einer geringeren Mobilität. Beispielsweise gewichten Paare bei der Wohnortwahl die damit verbundenen Karrierechancen des Mannes höher, wodurch Frauen seltener in der Lage sind, karriereförderliche Arbeitsplatzangebote anzunehmen. Vielmehr folgen sie zusätzlich zu ihrem eigenen beruflichen Nachteil dem Wohnortwechsel ihres Partners (BDA 2013, S. 3).

Die ermittelte Differenz des durchschnittlichen Stundenentgelts von Frauen und Männern bildet einen Indikator für die unterschiedliche Präsenz und die ungleiche Einkommensperspektive auf dem Arbeitsmarkt. Werden die erhobenen Daten auf formal gleiche Qualifikation und Tätigkeit korrigiert, spricht das Statistische Bundesamt vom bereinigten Gender Pay Gap (Dobmeier 2015, S. 1). Dass auch diese Statistik bei gleicher Arbeit einen Entgeltunterschied von 7 % zu Lasten weiblicher Beschäftigter belegt, weist auf eine versteckte Benachteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt hin (BMFSFJ 2015; Destatis 2016b). Auch das Statistische Bundesamt identifiziert erwerbsbiografische Unterschiede als Hauptursache für diesen Tatbestand (Destatis 2016b). Die statistische Entgeltlücke ist gesamtwirtschaftlich belegt und kann in den meisten deutschen Unternehmen beobachtet und nachgewiesen werden (BMFSFJ 2015).

4.3 Rechtspolitische und aufbauorganisationale Einflussfaktoren

Um zu eruieren, warum verhältnismäßig weniger Frauen in Spitzenpositionen vertreten sind (siehe dazu insbesondere Kapitel 4), muss zuerst geklärt werden, welche Einzelaufgaben in einer Führungsposition zu bündeln sind. Theoretisch handelt es sich bei



den konkreten Arbeitsinhalten um klassische aufbauorganisatorische Fragestellungen (Kneubühl / Züger 2012, S. 60). In der Praxis hingegen resultieren Tätigkeiten von Führungskräften häufig aus situativen Erfordernissen, sodass die Stelleninhaber selbst als Puffer fungieren und sich hierfür zusätzlich Zeit nehmen müssen. Tendenziell wird also zu viel Arbeit in einer Stelle agglomeriert. Kaehler (2015, S. 55) fasst wie folgt zusammen:

„Die aufbauorganisatorische Abstinenz bei der Führungsstellengestaltung ist übrigens – neben Koordinationsschwierigkeiten, die ebenfalls ein organisatorisches Versagen darstellen – auch der Grund, weshalb Führung in Teilzeit gemeinhin nicht funktioniert.“

Diese Erkenntnis offenbart, dass Führungsaufgaben bei entsprechender Organisation und sinnvoller Arbeitsteilung durchaus auch in Teilzeit wahrgenommen werden könnten (Kaehler 2015, S. 55).

Die geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen wird auch durch das geltende Steuer- und Sozialversicherungsrecht unterstützt, da es die Ehen mit Alleinverdienern begünstigt. Der BDA (2013, S. 10) befürchtet falsche Anreize für Frauen, auf eine Erwerbstätigkeit zu verzichten oder nur in geringem Umfang zum Haupteinkommen des Mannes hinzuzuverdienen. Berufsunterbrechungen senken zudem die Karriere- und Verdienstchancen, wohingegen Erwerbskontinuität Aufstiegsmöglichkeiten begünstigt (Allmendinger / Hennig et al. 2009, S. 19; BDA 2013, S. 10).

4.4 Reflexion nichtwissenschaftlicher Positionen zur Lohnungleichheit

In Bereichen, in denen überwiegend Frauen tätig sind, tendieren die Verdienstmöglichkeiten dazu, niedriger auszufallen als in männerdominierten Bereichen (Hübler 2003, S. 543). Es stellt sich die Frage, woran das liegt. Die Bewertung von Arbeit basiert in vielen Fällen auf den Anforderungsmerkmalen des 1950 bei einer internationalen Konferenz für Arbeitsbewertung vorgeschlagenen Schemas (sog. Genfer Schema). Trotz der bereits im Grundgesetz verankerten Gleichberechtigung von Mann und Frau ist diese in der Praxis noch nicht ausreichend angekommen. Nach wie vor prädominieren Unterbewertungen von z.B. haushaltsnahen und sozialen Tätigkeiten, so dass diese entgeltmäßig vergleichsweise gering eingestuft worden sind. Selbst im Produktionsprozess wurde feinmotorischen Aufgaben, für die verstärkt Frauen eingesetzt werden, weniger Bedeutung zugemessen als bspw. körperlich schweren Tätigkeiten. Hinzu kommt der Aspekt, dass in frauentypischen Berufen über lange Zeit keine qualifizierte Weiterbildung betrieben worden ist (Knaths 2015, S. 67).

Fraglich ist indessen, ob die für eine abgewogene und profunde Meinungsbildung zum Gender Pay Gap benötigten Daten überhaupt angemessen eruiert werden können. Das ist laut Baur et al. (2014) nahezu unmöglich. Zur Vermeidung von Diskriminierungshandlungen fordert das AGG im Prinzip u.a. die völlige arbeitsrechtliche Gleichbehandlung von Frauen und Männern, wenn diese hinsichtlich ihrer Tätigkeit – mit Ausnahme des Geschlechts – vollkommen identische lohnrelevante Eigenschaften aufweisen. In der Praxis wird es jedoch schwierig sein, für die Beurteilung dieses Sachverhalts ein



exaktes Pendant zu finden, das die gleiche Arbeit mit der gleichen Berufserfahrung sowie gleichartiger Schul- und Berufsausbildung verrichtet. Diskursiv lässt sich daraus ableiten, dass es extrem schwer ist, echte Lohndiskriminierung statistisch nachzuweisen (Baur et al. 2014).

Im Hinblick auf Lohnungleichheiten in der Arbeitnehmerüberlassung wird in den Medien häufig eine Zweiklassengesellschaft aus Leiharbeitnehmern und Stammbesetzern proklamiert. Trotz identischer Qualifikation werden Leiharbeitnehmer für die gleiche Tätigkeit geringer entlohnt. Oftmals liefern individuelle Merkmale, wie z.B. längere Phasen der Arbeitslosigkeit oder ein beruflicher Neueinstieg, Gründe für diese Praxis. Ganz abgesehen davon sind Leiharbeitnehmer auch eine Antwort auf die notwendige Flexibilisierung der Produktion und nehmen dabei die Rolle von rasch verfügbaren Arbeitskraftreserven ein. Um diese Aspekte dennoch mit dem Equal Pay-Gedanken zu harmonisieren, könnten Unternehmen die Entlohnung bspw. im Anschluss an eine dreimonatige Einarbeitungsphase gleichschalten (DPA 2012).

5 Kritische Würdigung

5.1 Grenzen des Equal Pay-Anspruchs

Der Verdienstunterschied zwischen Männern und Frauen ist seit 2002 nahezu konstant. Das einst von der Bundesregierung propagierte Ziel, den Gender Pay Gap bis 2010 auf 15 % zu senken, ist damit deutlich verfehlt (Destatis 2016b). Dies wirft die Frage nach den Grenzen des Equal Pay-Anspruchs auf.

Eine vom Meinungsforschungsinstitut infas im Auftrag der Continental AG unter rd. 1.000 Studierenden und Young Professionals durchgeführte Umfrage ergab, dass zwei Drittel der Befragten ihre beruflichen Ziele für die Familie zurückstellen würden. Die Hälfte von ihnen präferiert einen Arbeitsplatz in der Region, in der sie jetzt leben. Für die deutliche Mehrheit der Befragten sprechen vor allem „Familie und Partnerschaft“ z.B. auch gegen eine Arbeitsstelle im Ausland (Niedersächsische Wirtschaft 2015, S. 24). Es liegt auf der Hand, dass im familiären Kontext sehr häufig Frauen ihre beruflichen Ambitionen zugunsten der Familie zurückstellen, was dann bei einem späteren (Wieder-) Einstieg in den Arbeitsmarkt zu den bereits dargelegten Konsequenzen führt.

Da der unbereinigte Gender Pay Gap keine formal gleiche Qualifikation und notwendige Erfahrung für eine Tätigkeit voraussetzt (siehe hierzu insbesondere Kapitel 4.2), kann sich die bundesdurchschnittliche Reduktion des Gender Pay Gap als schwer erweisen, da Frauen im Rahmen der Familienplanung ihre Erwerbstätigkeit durchschnittlich länger unterbrechen. Verstärkt wird diese Problematik, wenn sich die persönlichen Prioritäten mit der Geburt eines Kindes verschieben und beruflicher Erfolg zweitrangig wird (Storbeck 2012, S. 3). Um dem entgegenzuwirken, müssen zuerst diese strukturellen Unterbrechungen reduziert werden, z.B. indem Anreize für einen schnellen Wiedereinstieg geschaffen werden.

Eine große Barriere für die Umsetzung des Equal Pay-Anspruchs bildet das stereotype Denken in Personalabteilungen, wobei offensichtlich auch die vielen Frauen in diesem Bereich den gleichen Klischees unterliegen wie ihre männlichen Kollegen. Nicht



selten begegnet Frauen, die mehr Gehalt verlangen, das Argument, dass ihr Mann doch sehr gut verdiene. Wozu dann noch eine Gehaltserhöhung? Jedem Personalverantwortlichen wird klar sein, dass die privaten Verhältnisse keinen Einfluss auf die Leistungsbewertung und die damit einhergehende Entlohnung nehmen dürfen. In der Praxis ist diese Betrachtungsweise gleichwohl noch anzutreffen (Knaths 2015, S. 67).

In Anbetracht der mangelnden Gleichstellung in der Zeitarbeitsbranche bezeichnet der Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister „BAP“ (Rechtsnachfolger des Arbeitgeberverbandes Mittelständischer Personaldienstleister und des Bundesverbandes Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen) die Abweichung vom Gleichstellungsgrundsatz durch die Anwendung eines entsprechenden Tarifvertrages in der Praxis sogar als Regelfall und sieht Vorteile für alle Beteiligten: Der Kundenbetrieb muss sein Vergütungssystem nicht offenlegen, der Arbeitnehmer ist keinen Veränderungen seiner Arbeitsbedingungen ausgesetzt und das Zeitarbeitsunternehmen hat einen geringeren administrativen Aufwand, da sich die Arbeitsbedingungen des Zeitarbeitnehmers nicht laufend ändern (BAP 2016).

5.2 Auswirkungen wahrgenommener Lohn disparität auf Arbeitsleistung und Kündigungsabsicht

Lohn disparitäten lassen sich aufgrund der diskutierten Umstände und Besonderheiten nicht gänzlich vermeiden. Ganz im Gegenteil wird häufig der Anspruch postuliert, dass die Unterschiede in Folge des andersartigen Anforderungs-, Qualifikations-, Erfahrungs- oder Gefahrenniveaus völlig gerechtfertigt seien. Unterscheiden sich weder Input noch Output der Arbeitsleistung auf den ersten Blick und bestehen dennoch Entlohnungsdifferenzen, können daraus weitreichende Risiken für Unternehmen resultieren:

Monetäre Instrumente nehmen im Rahmen der Anreizgestaltung eine besondere Rolle ein (Hutzschenreuter 2015, S. 295). Sie bilden den materiellen Teil der extrinsischen Motivation und dienen in der Regel zur Befriedigung diverser Grundbedürfnisse (Janusch et al. 2008, S. 177). Veränderungen in der Art oder Höhe der Personalentlohnung sind quantitativ unmittelbar für die Empfänger nachvollziehbar und dadurch leicht zu emotionalisieren (Töpfer 2007, S. 921). Auch wenn intrinsische Motive in der Theorie häufig als entscheidendere Motivationskriterien gewichtet werden, bräche bei als ungerecht empfundenen Löhnen das Fundament der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung weg, wodurch es zu starken Motivationsverlusten kommen kann (Kepke / Schuldes 2014, S. 56ff.). Diese wiederum gipfeln in verminderter Leistungsfähigkeit und im schlimmsten Fall in der inneren Kündigung (Oechsler 2011, S. 333; Drumm 2008, S. 384ff.). Im gleichen Zug sinkt die Akzeptanz und folglich die Reputation des Arbeitgebers. Die Folgen einer inneren Kündigung können sich u.a. in mangelnder Einsatz-, Change-, Lern- oder Qualifikationsbereitschaft sowie Lethargie zeigen (Fersch 2002, S. 211). Die Unzufriedenheit mit der Entlohnung stellt einen häufigen Kündigungsgrund dar (Jakob 2013). Und auch die Bundesagentur für Arbeit (2015, S. 25) konstatiert für die Zeitarbeitsbranche eine hohe Dynamik und Fluktuation.



5.3 Aktuelle Trends und Entwicklungen

Auswirkungen des Mindestlohns auf den Gender Pay Gap:

Da Frauen im Niedriglohnbereich die Mehrheit der Beschäftigten stellen, können sie von der Einführung der Mindestlöhne besonders profitieren. Folglich knüpft sich daran auch die Erwartung, dass eben dieser Entlohnungsgrundsatz zur Reduktion des Gender Pay Gap beiträgt. Eine Studie des Weltwirtschafts-Instituts prognostiziert eine durchschnittliche Verringerung der Entgeltlücke um 2,5 %. Diesem positiven Effekt steht jedoch auch ein negativer Effekt gegenüber: auf der einen Seite reduziert sich die Entgeltlücke und auf der anderen Seite wächst nach Einführung des Mindestlohnes der Anteil der von einem möglichen Jobverlust betroffenen Frauen stärker als dies bei der männlichen Vergleichsgruppe der Fall ist, so das Hamburger Weltwirtschafts-Institut (HWWI 2015, S. 3f.).

Zugangsrisiko aus Beschäftigung in Arbeitslosigkeit:

Die Zeitarbeit weist als flexible Beschäftigungsform eine höhere Fluktuation auf als andere Branchen und birgt dementsprechend auch höhere individuelle Risiken des Arbeitsplatzverlustes (Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 18). Das Risiko, aus der Zeitarbeit in Arbeitslosigkeit zu geraten, ist zwar nach wie vor überdurchschnittlich hoch, verzeichnet aber eine sinkende Tendenz (Abbildung 3).

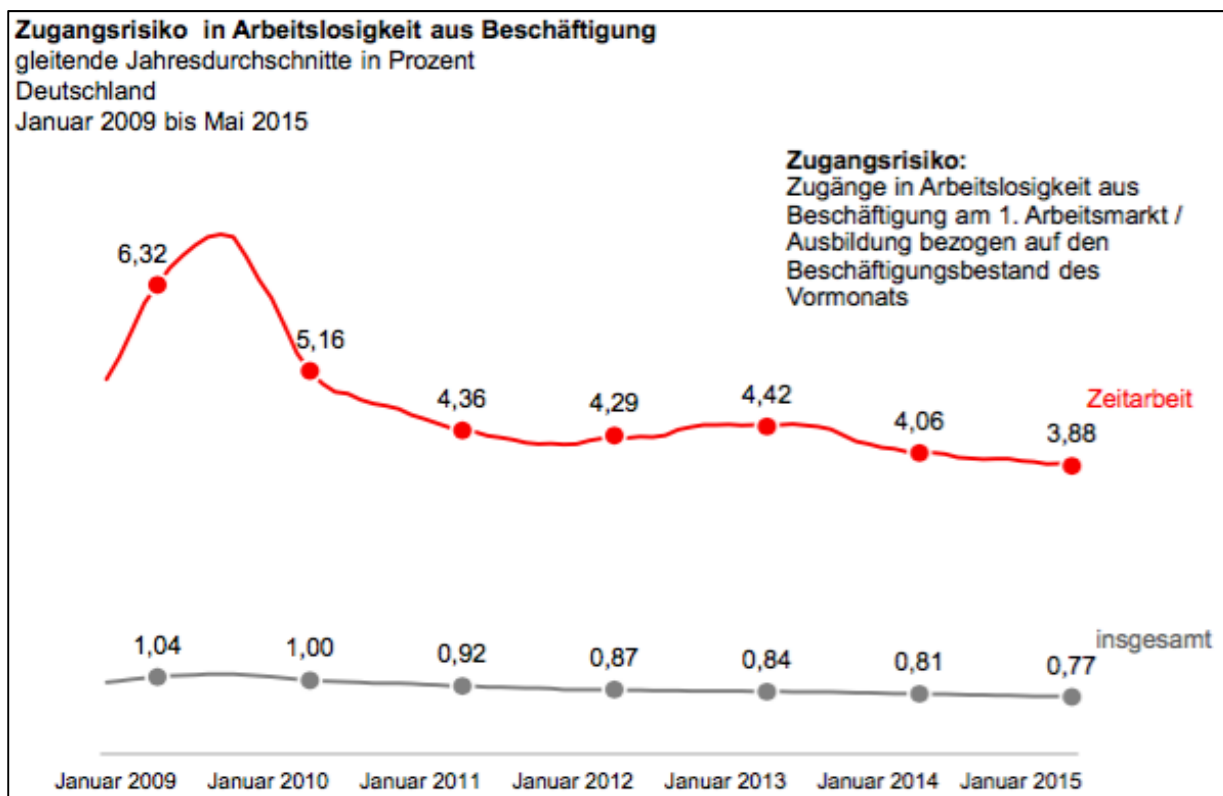


Abbildung 3: Zugangsrisiko in Arbeitslosigkeit

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 19



Entwicklung atypischer Beschäftigungsformen:

Abbildung 4 zeigt insbesondere, dass atypische Beschäftigungsformen unabhängig von der Entwicklung der Normalarbeitsverhältnisse im Zeitraum zwischen 1991 und 2011 zunehmen. Normalarbeitsverhältnisse bleiben dennoch die mit Abstand häufigste Beschäftigungsform (Ludwig-Mayerhoffer / Stephan 2014, S. 381ff.).

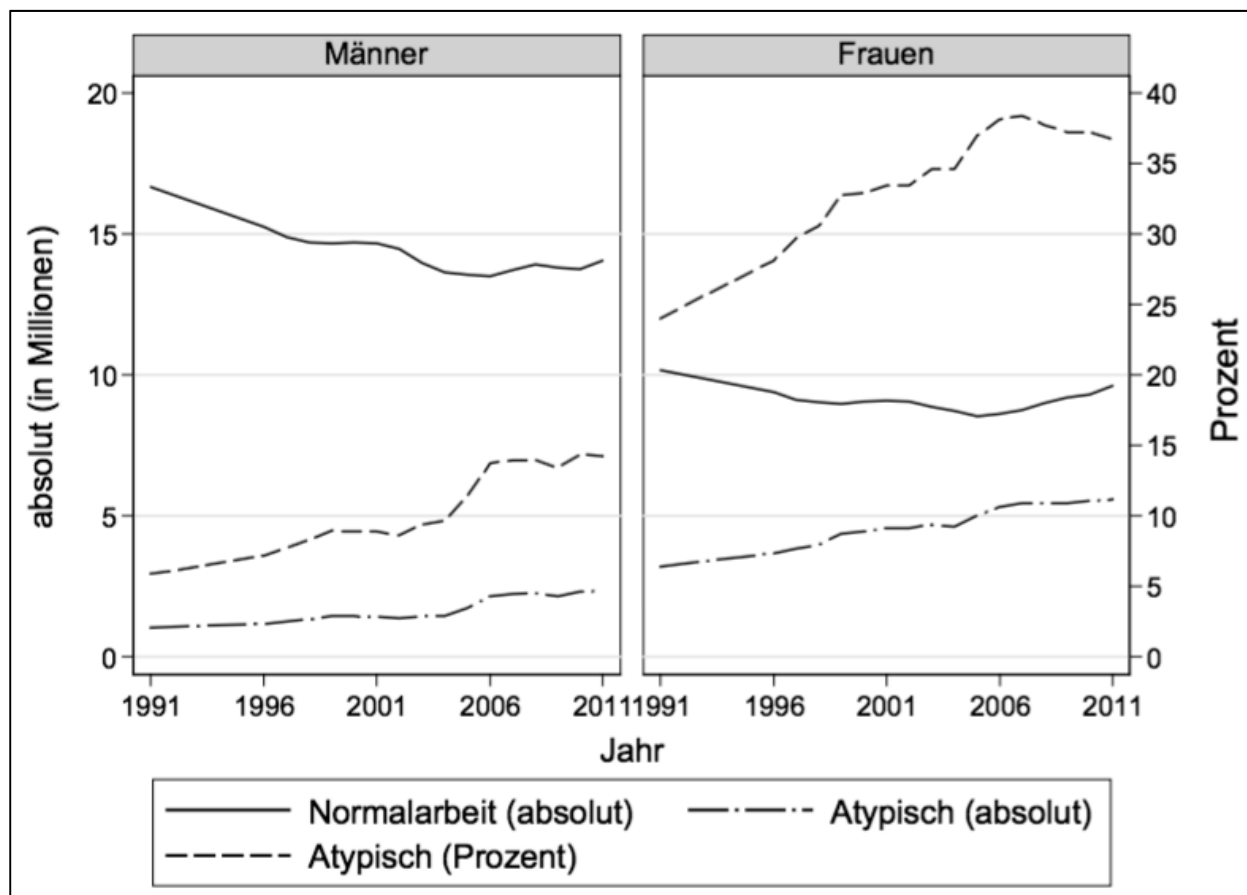


Abbildung 4: Entwicklung atypischer Beschäftigung in Deutschland nach Geschlecht
Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung 2013

Sonstige Trends in der Zeitarbeit:

Die Globalisierung und der technische Fortschritt machen eine Flexibilisierung der Arbeitswelt auch in den kommenden Jahren zum Schlüsselfaktor für Wirtschaft und Gesellschaft. Unternehmen müssen ihre Produkte und Dienstleistungen wettbewerbsfähig halten, wobei Preis, Schnelligkeit und Individualität in hohem Maße über den Grad der Bedürfnisbefriedigung mitentscheiden (Gutmann / Kilian 2015, S. 138). Das Instrument der Zeitarbeit wird weiterhin ein starkes Wachstum vor allem in den Branchen erfahren, die kurzfristig und für begrenzte Zeiträume qualifizierte Spezialisten benötigen. Dazu zählen die Bereiche Informations- und Kommunikationstechnik, Telekommunikation, Anlagenbau, Fahrzeugtechnik und Medizintechnik (Gutmann / Kilian 2015, S. 141). Es wird zudem erwartet, dass die Zeitarbeit als Beschäftigungsform allgemein zunehmende gesellschaftliche Akzeptanz erfährt. Erste Tendenzen weisen sogar darauf hin, dass Unternehmen Zeitarbeitsfirmen als sog. Co-Arbeitgeber einsetzen, indem sie personal-



administrative Tätigkeiten gänzlich auf sie übertragen. Dadurch können die eigenen Verwaltungskosten im HR-Bereich gesenkt und die Arbeiten mit hoher Flexibilität effizient von Spezialisten erledigt werden (Gutmann / Kilian 2015, S. 142ff.).

6 Fazit und Ausblick

In Deutschland ist eine steigende Lohnungleichheit zu beobachten. Separieren lassen sich Ausprägungen wie Geschlecht (Mann – Frau), Wohnort (Süd/West – Ost), Dauer des Anstellungsverhältnisses (Senioritätsentlohnung), Art des Anstellungsverhältnisses (festes – befristetes – oder Leiharbeitsverhältnis) u. v. m. Der Gender Pay Gap ist seit Jahren konstant. Neben der EU und der Bundesrepublik haben diverse Verbände, Vereine und sonstige Wirtschaftsakteure das Ziel deklariert, die Einführung von Equal Pay-Grundsätzen zu forcieren.

Unbeschadet dessen konstatieren auch Befürworter des Equal Pay-Gedankens, dass z.B. die Ungleichbehandlung von Leiharbeitnehmern nicht unerhebliche Vorteile für alle Seiten bringt: Leiharbeitsfirmen müssen die Vergütungssysteme der Leiharbeitnehmer nicht offenlegen, die Arbeitnehmer selbst sind keinen Veränderungen der Arbeitsbedingungen ausgesetzt und Zeitarbeitsunternehmen verursachen einen geringeren administrativen Aufwand.

Quo vadis? Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend beabsichtigt, durch ein Gesetz zur Lohngerechtigkeit mehr Transparenz bei geschlechtsspezifischen Entgeltstrukturen zu ermöglichen. So sollen Unternehmen ab 500 Beschäftigte verpflichtet werden, im Lagebericht nach dem Handelsgesetzbuch zur Frauenförderung und Entgeltgleichheit Stellung zu nehmen. Für die Arbeitnehmerseite wird ein individueller Auskunftsanspruch festgelegt. Die Unternehmen werden dazu aufgefordert, gemeinsam mit den Beschäftigten unter Beteiligung von Interessenvertretern in eigener Verantwortung Entgeltdiskriminierung zu beseitigen. Außerdem soll eine Initiative gestartet werden, um die Muster struktureller Entgeltungleichheit in Tarifverträgen zu erkennen und zu überwinden (BMFSFJ 2015). Im Gegensatz zu den gescheiterten Bemühungen der Bundesregierung, die Neutralisierung des Gender Pay Gap voranzutreiben und in Anbetracht der fehlenden bzw. nicht quantifizierbaren positiven Resultate auf diesem Gebiet, stimmt es optimistisch, dass sich die Karrierechancen von Frauen in Führungsebenen grundsätzlich verbessert haben. Auch wenn der Frauenanteil in der obersten Leitungsebene in deutschen Unternehmen nur marginale Veränderungen verzeichnet, holt die zweite Managementebene deutlich stärker auf (DPA 2016). Da diese Führungsebene absolut gesehen mehr Stellen umfasst als die erste Hierarchiestufe, gibt diese Entwicklung Anlass, zu hoffen.

Was die Zeitarbeit betrifft, so prognostiziert die Bundesagentur für Arbeit (2015, S. 24) weiterhin einen hohen Bedarf an Arbeitskräften. Im längerfristigen Vergleich fällt die Nachfragesteigerung der Zeitarbeit stärker aus als im Durchschnitt über alle Branchen. Rund ein Drittel der von der Bundesagentur für Arbeit geführten offenen Stellen wurden von Zeitarbeitsfirmen gemeldet.

Vor dem Hintergrund des permanenten Wandels, in dem sich die moderne Arbeitswelt befindet (Wissensgesellschaft, Digitalisierung, Autonomisierung, globale Vernetzung,



ständige kommunikative Verfügbarkeit etc.), werden sich auch die Beschäftigungsstrukturen verändern. Arbeit und Freizeit wachsen immer stärker zusammen, mobile und flexible Arbeitsformen werden an Bedeutung gewinnen, wodurch auch der traditionelle Arbeitsbegriff eine Neudefinition erfährt. Im Zuge dieser Entwicklungen werden sich auch die Rolle der Arbeitnehmer und die Arbeitsformen stark wandeln, was wiederum Auswirkungen auf die im vorliegenden Beitrag beleuchteten Trends und Problemfelder haben wird. Möglicherweise werden aktuell heiß diskutierte Themen wie z.B. die der Gleichbehandlung und der Leiharbeit demnächst durch ganz andere Frage- und Problemstellungen im Zusammenhang mit der Arbeitswelt von morgen abgelöst.

Literatur

Abrell, B. (2015): Führen in Teilzeit. Springer, Wiesbaden.

Allmendinger, J. / Hennig, M. / Stuth, S. (2009): Die Bedeutung des Berufs für die Dauer von Erwerbsunterbrechungen. Wissenschaftszentrum für Sozialforschung, Berlin.

BAP (2016): Equal-Treatment- / Equal-Pay-Grundsatz.

<http://www.personaldienstleister.de/unsere-themen/recht/equal-treatment-equal-pay.html>, Abruf am 30.01.2016.

BDA (2013): Mythos Entgeltdiskriminierung beenden – Karrieren von Frauen fördern. BDA, Berlin.

Bartscher, T. / Stöckl, J. / Träger, T. (2012): Personalmanagement. Pearson, München.

Baur, N. / Blasius, J. (2014): Multivariate Datenanalyse. in: Baur, N. / Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer, Wiesbaden.

Baur, T. / Gigerenzer, G. / Krämer, W. (2014): Lohnunterschiede. <http://www.faz.net/gv6-7sk8m>, Abruf am 01.19.2015.

BMFSFJ (2015): Entgeltungleichheit.

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88096.html>, Abruf am 17.01.2016.

Boockmann, B. / Hagen, T. (2005): Befristete und andere „atypische“ Beschäftigungsverhältnisse. in: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung – Themenheft, Arbeitsmarktinstitutionen und Beschäftigung 38(2 u. 3): 306-324.

Bornewasser, M. / Zülch, G. (2013): Flexibilisierung der Arbeit als Anpassungsstrategie von Betrieben und Arbeitnehmern. in: Bornewasser, M. / Zülch, G. (Hrsg.): Arbeitszeit, Zeitarbeit, Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Springer, Wiesbaden.

Brox, H. / Henssler, M. / Rühlers, B. (2007): Arbeitsrecht. Kohlhammer, Stuttgart.

Bühner, R. (2005): Personalmanagement. Oldenbourg, München.

Bundeszentrale für politische Bildung (2013): Zahlen und Fakten.

<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61708/atypische-beschaeftigung>, Abruf am 17.01.2016.



- Destatis (2016a): Atypische Beschäftigung in Abgrenzung vom Normalarbeitsverhältnis. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Methoden/AtypischeBeschaeftigung.html?nn=552172>, Abruf am 23.01.2016.
- Destatis (2016b): Gender Pay Gap. https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension1/1_5_GenderPayGap.html. Abruf am 17.01.2016.
- Dobmaier, S. (2015): Equal Pay. „Als Frau ist da nicht viel zu erwarten.“. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2015-03/equal-pay-arbeitnehmer-gleichbehandlung-leseraufruf>, Abruf am 01.09.2015.
- DPA (2012): Studie: Firmen nutzen Leiharbeiter als Billigkräfte. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/leiharbeiter-verdienen-weniger-als-stammkraefte-a-823662.html>, Abruf am 30.01.2016.
- DPA (2016): Frauenanteil in Chefpositionen seit zehn Jahren unverändert. <http://www.haz.de/Ratgeber/Studium-Beruf/Aktuelles/Frauenanteil-in-Chefpositionen-seit-zehn-Jahren-unveraendert>. Abruf am 23.01.2016.
- Drumm, H. (2008): Personalwirtschaft. 6. Auflage. Springer, Berlin.
- Dungar, S. (2009): Der Gleichheitsgrundsatz in Bezug auf das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz im deutschen und mongolischen Recht. in: Münchener Juristische Beiträge. Band 73. Utz, München.
- Eichhorst, W. / Profit, S. / Thode, E. (2001): Benchmarking Deutschland. Springer, Berlin.
- Fersch, J. (2002): Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen in Unternehmen. Gabler, Wiesbaden.
- Florack, M. (2010): Wirkungen atypischer Beschäftigung auf Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship Behaviour. in: Alewell, D. / Kabst, R. / Martin, A. / Matiaske, W. / Nienhüser, W. / Schramm, F. / Weber, W. (Hrsg.): Schriftenreihe Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 42. Hampp, München.
- Gutmann, J. / Kilian, S. (2015): Zeitarbeit. Fakten, Trends und Visionen. Haufe, München.
- Hiddemann, H. (2016): Arbeitsrecht – Ein Crashkurs. 1. Auflage. Haufe, Freiburg.
- Hillebrecht, S. (2014): Führung von Personaldienstleistungsunternehmen. Springer, Wiesbaden.
- Hübler, O. (2003): Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede. in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 36(4): 539-559.
- HWWI (2015): Kurzfassung der Simulationsstudie: Potenzielle Auswirkungen des Mindestlohnes auf den Gender Pay Gap in Deutschland. http://www.hwwi.org/uploads/tx_wilpubdb/HWWI_Policy_Paper_89_final.pdf. Abruf am 01.09.2016.



- IGZ (2008): EU-Zeitarbeitsrichtlinie – Hoffen oder Bangen?. <http://ig-zeitarbeit.de/presse/artikel/eu-zeitarbeitsrichtlinie-hoffen-oder-bangen>, Abruf am 30.01.2016.
- Jakob, N. (2013): Gehaltsübersicht 2013. <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/gehaltsuebersicht-2013-unzufriedenheit-ueber-das-gehalt-haeufig-kuendigungsgrund/8946174.html>, Abruf am 01.09.2015
- Janusch, M. / Knorr, E. / Wickel-Kirsch, S. (2008): Personalwirtschaft. Springer, Wiesbaden.
- Kaehler, B. (2014): Komplementäre Führung. Springer, Wiesbaden.
- Kepke, M. / Schuldes, F. (2014): Personalfuktuation und Wissenstransfer. Disserta, Hamburg.
- Knaths, M. (2015): Gleiches Gehalt für gleiche Leistung. in: Manager Magazin 45.(12): 67.
- Kneubühl, D. / Züger, R.-M. (2012): Organisation – Management-Basiskompetenz. Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten. 3. Auflage. Compendio, Zürich.
- Kolb, M. (2008): Personalmanagement. 1. Auflage. Springer, Wiesbaden.
- Krause, R. (2012): Tarifverträge zur Begrenzung der Leiharbeit und zur Durchsetzung des Equal-Pay-Grundsatzes. 2. Auflage. Institut für Arbeitsrecht der Georg-August-Universität, Göttingen.
- Ludwig-Mayerhoffer, W. / Stephan, R. (2014): Atypische Beschäftigung und das Normalarbeitsverhältnis. in: Gesellschaft. Wirtschaft. Politik. 2014(03).
- Niedersächsische Wirtschaft (2015): Erst die Familie, dann die Karriere. in: Niedersächsische Wirtschaft 2015(01): 24.
- Oechsler, W. (2011): Personal und Arbeit. 9. Auflage. Oldenbourg, München.
- Piper, N. (2015): Den gerechten Lohn kann es nicht geben. in: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/studie-den-gerechten-lohn-kann-es-nicht-geben-1.2463725>, Abruf am 04.02.2016.
- Preißing, D. (2010): Auswirkungen prekärer und atypischer Beschäftigungsverhältnisse auf die Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel. in: Preißing, D. (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. Oldenbourg, München.
- Schliemann, H. (2002): Vergütung. Verbot geschlechtsdiskriminierender Entlohnung (Abs. 3). in: Schliemann, H. (Hrsg.): Das Arbeitsrecht im BGB. 2. Auflage. De Gruyter, Berlin.
- Schreiber, K. (2009): BGB § 611 Vertragstypische Pflichten beim Dienstvertrag. in: Schulze, R. / Dörner, H. / Ebert, I. / Hoeren, T. / Kemper, R. / Saenger, I. / Schreiber, K. / Schulte-Nölke, H. / Schulze, R. / Staudinger, A. (Hrsg.): Bürgerliches Gesetzbuch. Handkommentar. 6. Auflage. Nomos, Baden-Baden.



- Schüren, P. (2012): Warum ist die Geschichte des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes so schwierig? in: Dinges, A. / Franken, H. / Breucker, G. / Calasan, V. / Speidel, C. (Hrsg.): Zukunft Zeitarbeit. Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft. Springer, Berlin.
- Storbeck, O. (2012): Hartes Ringen um die Mütter. In: <http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/oekonomie/nachrichten/familienplanung-hartes-ringen-um-die-muetter/6275916.html>, Abruf am 30.01.2016.
- Töpfer, A. (2007): Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. 2. Auflage. Springer, Berlin.
- Traupe, C. (2002): Mittelbare Diskriminierung teilzeitbeschäftigter Betriebsratsmitglieder?. in: Schriften zum Sozial- und Arbeitsrecht. Band 204. Duncker und Humblot, Berlin.
- Wildmann, L. (2007): Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Mikroökonomie und Wettbewerbspolitik, Band I. Oldenbourg, München.
- Wöhe, G. / Döring, U. (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Auflage. Vahlen, München.



Benötigen nicht auch Arbeitnehmer einen kompatiblen ethischen Kompass?

von Marc Zocher

1 Einleitung und Problemwahrnehmung

Wozu und Warum überhaupt eine Mitarbeiterethik? Schon in der Frage wird das eigentliche Problem offensichtlich: „Wozu“ und „Warum“? Ethik ist „wiederbelebt“ und nimmt zu Recht einen immer höheren Stellenwert in Wirtschaft und Gesellschaft ein. Zeitgleich ist die kritische Auseinandersetzung mit dem ethischen und moralischen Verhalten von Individuen zu beobachten, die eine lange Tradition aufweist und bereits zu Zeiten von Platon, Aristoteles, Kant u. v. m. die Denker und Gemüter bewegt hat. Und dennoch drängt sich stellenweise das Gefühl auf, dass die Prinzipien und das Bewusstsein von Ethik und Moral grundsätzlich „Top-down“ vermittelt werden müssen. Die Idee zu dem Beitrag entstand, weil der Verfasser lange nicht nachvollziehen konnte, dass immer wieder die Unternehmen bzw. die Unternehmensführung als Schuldige angeprangert werden, wenn es um moralische und ethische Missstände geht. In einer Vielzahl von Personalgesprächen, die der Autor in den vergangenen Jahren geführt hat, war diese Haltung auf Seiten der Mitarbeiter häufig anzutreffen. Im Zuge der Reflexion der Gespräche und Aussagen ist dem Autor schließlich klar geworden, dass es nicht das Gesagte ist, was ihn verblüfft, sondern jenes, was gerade nicht gesagt wurde. Offensichtlich führt der Mangel an Selbst-reflexion dazu, dass der Einzelne seinen Eigenanteil an der beklagten Situation schlicht ausblendet. Fragt man explizit nach dem persönlichen Beitrag zu dieser oder jener negativen Entwicklung, wird regelmäßig der Versuch unternommen, diese Frage zu umgehen, mit dem Ergebnis, dass Fehlinterpretationen, Missverständnisse und schlimmstenfalls Unsicherheit dominieren, weil die Probleme zum großen Teil undifferenziert auf die institutionelle Ebene verlagert werden, um sich der Eigenverantwortung zu entziehen. Doch wozu sollte sich dann eine Organisation überhaupt mit der Ausrichtung ihrer Handlungen an ethischen Prinzipien auseinandersetzen, wenn Ethik – auf den ersten Blick – weder auf Erfolg noch auf den Gewinn einer Organisation abzielt, wenn das „Echo“ aus der Mitarbeiterschaft im Sinne der individuellen Verantwortungsethik schwach oder unkalkulierbar ist und unternehmensethische Bemühungen deshalb mehr einer „Überraschungsethik“ ähneln, als einem dem Unternehmenszweck dienenden, langfristigen Erfolgsmodell.

In Deutschland werden Mitarbeiter i.d.R. umfassend und nachhaltig aus- und weitergebildet. Das hohe Qualifikationsniveau und die Ausbildungsqualität – die ohne die monetären und zeitlichen Zuwendungen der Unternehmen nicht diese Ausprägungen hätten – tragen dazu bei, das Deutschland ökonomisch insgesamt gut dasteht.

Trotz der positiven Rahmenbedingungen sind die Klagen der Unternehmen in Bezug auf ihre Mitarbeiter nicht zu überhören. Fehlende Moral und Selbstdisziplin bemängeln die Einen, die Anderen beklagen mangelnde Loyalität oder die falsche Einstellung zur Aufgabe und begründen diese Einschätzung mit einer sich herausgebildeten „Konsumtenhaltung“. Derartige Ansichten lassen sich meist nur mit subjektiven Eindrücken der Unternehmen auf der einen und inhaltsleeren Positionen der betreffenden Mitarbeiter auf



der anderen Seite erklären. Das greift aber zu kurz, denn bei dieser Sichtweise schwingt im Subtext gar Frustration und Resignation mit, während der Kern des Problems nicht eruiert wird. Doch woher rühren diese Einschätzungen und Bewertungen? Entsprechen sie der Realität oder sind es Fiktionen? Handelt es sich nur um polemisch gefärbte Hypothesen oder stecken die Arbeitnehmer ihren ethischen Kompass zusammen mit einem Magneten in die Tasche, um bewusst oder unbewusst irrational zu handeln?

Vor diesem Hintergrund soll dieser Buchbeitrag einen Brückenschlag zur Ethik wagen und erläutern, warum Ethik und Moral per se nicht als „Einbahnstraße“ vom Unternehmen zur Belegschaft angesehen werden sollten, sondern mindestens zu gleichen Teilen von den Mitarbeitern und ihrem guten Willen abhängig sind und geprägt werden. Letzterer Aspekt soll im Fokus dieses Beitrags stehen, was indessen nicht bedeuten, dass damit ein Anspruch auf die Entwicklung einer Sondermoral formuliert würde oder Konzepte der Unternehmensethik des Einen anzuerkennen und des Anderen abzulehnen wären.

Ethik und Moral befinden sich – ganz gleich, ob es sich um eine gelebte oder scheinbare Unternehmenskultur handelt – in einem ständigen Prozess der Rückkopplung zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen und sind untrennbar miteinander verbunden.

Menschen und Organisationen unterliegen in unserer schnelllebigen Zeit einer Flut von Einflüssen und wachsenden Abhängigkeiten. Die zunehmende Globalisierung forciert, hervorgerufen durch modernste Informations- und Telekommunikationstechnologien, eine weltweite Gleichzeitigkeit. Auf der Welt herrschende Zeitzonen vermischen sich miteinander und führen zu einer 24 Stunden-7-Tage-Woche „Erreichbarkeits-Mentalität“. Dieser Zustand ist mitverantwortlich für die permanent ansteigende Komplexität und Dynamik von Organisationen und wirkt insbesondere auf das einzelne Individuum selbst. Die Denkweise, jedem und allem unmittelbar und jederzeit gerecht werden zu müssen, betrifft nicht nur den Kontext der Arbeitswelt, sondern kehrt mehr und mehr auch in den privaten Bereich ein. In der Folge verringert sich deshalb nicht nur der Lebenszyklus von Organisationen, die immer schneller, immer mehr Innovationen hervorbringen müssen, sondern auch der Zyklus des Individuums selbst. Erklärbar wird dadurch die zunehmende Unsicherheit, die in einem kausalen Zusammenhang mit der Dynamik des Lebens steht und uns heute vor neue Herausforderungen stellt, die es vor 20 Jahren in dieser Form nicht gegeben hat. In unserer Zeit zählen Flexibilität, Widerstandskraft, Resilienz, Mobilität und Ausdauer zu den Karrieretreibern und prägen die moderne Wertorientierung in deutschen Unternehmen. Die Auseinandersetzung mit der Komplexität und der lebensdienlichen Funktion von ethischen und moralischen Prinzipien ist nicht deshalb so schwierig, weil Idealbilder auf die Metaebene verweisen, sondern weil „der laufende Wandel von Kontexten und Situationen es verbietet, einen allgemeingültigen und zeitlosen Katalog „fertiger“ Wahrheiten aufzustellen“ (Bleicher 2011, S. 102).

2 Unternehmensethik: Einordnung und Verantwortung

Das Konstrukt „Unternehmen“ verfügt, für sich alleine genommen, weder über eine eigene Seele, einen eigenen Geist noch über einen lebensfähigen Körper (Schaper 2015, S. 239). Das Konstrukt „Unternehmen“ wacht nachts nicht mit kreisenden und unsortier-



ten Gedanken auf, wie die Individuen, die innerhalb der Systemgrenzen des Unternehmens fühlen, denken und handeln. Aus dieser Betrachtung heraus und dem Nichtvorhandensein der genannten grundlegenden individuellen Eigenschaften in einer juristischen Person erscheint es problematisch, Unternehmen als moralische Akteure zu qualifizieren, wenn die Moralfähigkeit für sich genommen von menschlichen Subjekten geprägt ist (Göbel 2012, S. 100). Und dennoch besteht heute Einigkeit darüber, dass Unternehmen als moralische Akteure im Markt auftreten, auf der Mesoebene der Wirtschaftsethik personifiziert werden können und damit Träger von Verantwortung und moralischem Handeln sind (Dillerup / Stoi 2013, S. 67; Schaper 2015, S. 240). Die aktuellen Wirtschaftsnachrichten legen zwar eher den Schluss nahe, dass die Diskussion über die Moral- und Ethikfähigkeit von Unternehmen dem Grundsatz der Gewinnoptimierung und der Realisierung kurzfristiger Interessen weichen muss. Biengräber (2012) schreibt hierzu, dass aber genau dieses Handeln eben nicht als unmoralisch anzusehen sei, sondern es sich „...bei dem eigennützigem Streben nach Gewinn bereits um ein moralisches Prinzip“ handelt, das von Colby und Kohlberg (1987) als „individualistic, instrumental morality“ bezeichnet wurde. Diese Legitimation jedoch kann „negative Auswirkungen für bestimmte Gruppen nach sich ziehen“ (Dillerup / Stoi 2013, S. 67).

Rational gesehen, sind die in einem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter Erfüllungsgehilfen und aus dieser Perspektive betrachtet „Mittel zum Zweck“. Die moderne Wirtschaftswissenschaft bezeichnet die Arbeitnehmer als Humanressource. Ökonomisch definiert ist „die Humanressource [...] Quelle von Wettbewerbsvorteilen, Mittel zur Konkurrenz-Differenzierung, Träger und Präger von Unternehmensstrategien, oft Engpass- und damit Dominanz-Ressource“ (Staffelbach 1993, S. 112).

Diese stark objekthafte Betrachtung führt zu kontroversen Diskussionen und sorgt im ersten Moment für Unmut. Insbesondere Entscheidungsträger in einem Unternehmen werden oftmals in eine Situation gebracht, etwas rechtfertigen zu müssen, „was sie als Mensch nicht gutheißen würden“ (Göbel 2003, S. 171). Dieses Handeln kann auf Stakeholder des Unternehmens (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Investoren) zynisch wirken. Ein derart widersprüchliches Verhalten scheint gegen einen wesentlichen Mindeststandard ethischen Verhaltens zu verstoßen, den Kant in einem Formulationsansatz seines kategorischen Imperativs wie folgt artikuliert: „Handle so, daß du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“ (Kant 1781, S. 429).

Unter Berufung auf die Kant'sche Handlungsmaxime Mitarbeiter im unternehmerischen Kontext nun als „zweckdienliche Mittel“ oder als „Mittel zum Zweck“ zu charakterisieren, könnte als Ausdruck einer Art prinzipieller Unmenschlichkeit von Unternehmen interpretiert werden, zumal immer wieder Beispiele menschenunwürdiger Praktiken in Unternehmen bekannt werden. Zu Recht könnte man einwenden, dass wir mit reiner Zweckrationalität „die Betrachtung des Menschen als Produktionsmittel [...] in eine bedenkliche Nähe zu den sachlichen Produktionsmitteln setzen“ (Göbel 2003, S. 171). Doch es ist nicht unmoralisch, die Arbeit selbst als wirtschaftliches Gut zu bezeichnen, sondern vielmehr die Dimension „Mensch“ vollkommen außer Acht zu lassen und ihn nicht in den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens und Handelns zu stellen.



Wie die Geschichte zeigt und die Theorie belegt, kann es keine anerkannte, für alle Zeit feststehende allgemeingültige Ethik geben, und ein solcher Ansatz soll im Rahmen dieses Beitrags auch nicht diskutiert werden. Deshalb ist es gängige Praxis, dass Unternehmen die ihrer Unternehmenskultur zugrunde liegenden Wert- und Moralvorstellungen immer wieder reflektieren, um festzustellen, ob ihre unternehmensethischen Prinzipien vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklung, angesichts veränderter Rahmenbedingungen oder sich wandelnder Moralanschauungen der Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens überhaupt noch aktuell und anwendbar sind. Die Unternehmensethik ist somit eine Art Regulativ und gibt eine Antwort auf die Frage, was „ökonomisch relevant und moralisch legitim ist“ (Dillerup / Stoi 2013, S. 67). Während die vergangenen Ethik-Epochen durch Namen wie Immanuel Kant und seine Pflichtenethik oder Sokrates' und Platons Vernunftethik geprägt waren, sind es heute diskursethische Ansätze, die womöglich greifbarer und logischer erscheinen und keine allgemeingültigen und abstrakt formulierten Normen mehr postulieren (vgl. kategorischer Imperativ Kants), sondern ethisches Handeln „abhängig von den Kontexten und Situationen“ herausbilden (Lumer 1997, S. 42; Dillerup / Stoi 2013, S. 66). Das führt im Umkehrschluss zu dem positiven Effekt, dass Ethik nun gleichsam zum „Mainstream“ geworden ist und nicht mehr im Verborgenen stattfindet. Ob Unternehmen als ethisch und moralisch angesehen werden, wird in der heutigen Zeit maßgeblich durch die Stakeholder und Shareholder eines Unternehmens beeinflusst. Einer im Jahr 2011 durchgeführten Umfrage zum moralischen Handeln eines Wirtschaftsunternehmens zufolge, geben 80 % auf die Frage „Wann handelt ein Wirtschaftsunternehmen Ihrer Meinung nach moralisch?“, an, dass ein Unternehmen dann moralisch handelt, wenn es Wertschätzung und Anerkennung auch im Kleinen lebt.

Die Auswirkungen der gegenwärtigen Globalisierung zeigen, dass jedes Unternehmen, dessen Strategie sich auf die Formel „weiter so“ beschränkt, Gefahr läuft, von neuen Entwicklungen überrollt zu werden. Wir wissen aber auch, dass ein Unternehmen nur dann langfristig überleben kann, wenn es nachhaltig, intelligent, innovativ, wertorientiert und ehrlich wirtschaftet und auf diese Weise den Menschen dient, indem es Arbeitsplätze schafft und erhält. Erst in einer Krise zeigt sich, wie es um die proklamierten Werte eines Unternehmens tatsächlich bestellt ist und wie in einem Krisenszenario die Verantwortungsethik gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern ausgestaltet wird. In kritischen Phasen wird deutlich, ob die ethischen Prinzipien des „guten“ unternehmerischen Handelns ernst gemeint oder nur wohlklingende Worthülsen waren. Ethisches und moralisches Handeln kann kodifiziert werden, muss aber die wesentliche „Glaubens“- und Handlungsgrundlage des Unternehmens bilden. Ethik und Moral sind eine Selbstverpflichtung gegenüber der Umwelt, die wiederum Verstöße gegen diese Selbstverpflichtung sanktioniert.

Die Missachtung eigener Moral- und Wertvorstellungen und damit eine Verletzung der Unternehmenskultur führt u.a. dazu, dass einer der wichtigsten Werte in der Beziehung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen verloren geht, nämlich das Vertrauen in das moralische Handeln des Unternehmens. Im Arbeitsalltag zeigt ein solcher Vertrauensverlust fatale Folgen: Aus einem Misstrauen heraus, das latente Ängste provoziert, „trig-



gern" Mitarbeiter ihre misstrauensbedingte Unsicherheit und verschließen sich gegenüber der Unternehmensleitung und deren Argumentation. Damit einhergehen Demotivation, Leistungsminderungen, erhöhte Krankenstände und vieles mehr.

Unternehmen und Mitarbeiter stehen in erster Linie der Nutzenethik aufgeschlossen gegenüber. Doch was ist der Wert von Nutzen? Zwei Perspektiven ergeben sich, die sich diametral gegenüberstehen. Während der kurzfristige Nutzen der beiden Perspektiven noch relativ einfach zu erklären ist, wird der mittel- und langfristige Nutzen schon schwieriger und die Argumente beginnen zu konvergieren.

Menschen, die mit der eigenen Arbeit ihren Lebensunterhalt verdienen, werden zunächst ihren persönlichen Nutzen präferieren, was nachzuvollziehen ist. Beide Seiten, Mitarbeiter wie Unternehmen, erheben bestimmte Ansprüche, um auf Dauer überlebensfähig zu bleiben. Und hier beginnen im Kern die Probleme zwischen Mitarbeitern und Unternehmen und den jeweiligen Einzelinteressen. Während das Unternehmen bei dauerhafter Erfolglosigkeit in der Insolvenz landet und vom Markt verschwindet, haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, eine neue Arbeitsstelle zu finden, die ihnen ein Auskommen sichert. Damit diese Situation gar nicht erst eintritt, wird ein Commitment von beiden Seiten benötigt. Ein ethisches System, wie das eines Unternehmens, braucht das Regulativ eines gemeinsamen Rahmens für ethisch richtiges Handeln. Es kann auch nicht darum gehen, ein solches Regulativ mit Absolutheitsanspruch zu formulieren, sondern es bedarf gewisser Mindeststandards und des permanenten gemeinsamen guten Willens aller Anspruchsgruppen, die Diskrepanz zwischen dem formulierten Ideal und der gelebten Wirklichkeit zu schließen.

3 Mitarbeiterethik: Die Mitverantwortung der Arbeitnehmer

3.1 Die Spannungsfelder zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Von grundlegender Bedeutung ist es, dass die Arbeitnehmer sich ihrer generellen Mitverantwortung für den Erfolg oder den Misserfolg ihres Unternehmens bewusst sind. Fehlt dieses Bewusstsein, muss im Umkehrschluss die Frage gestellt werden, welche negativen Folgen à la longue auf Unternehmen zukommen, wenn eine solche ethische Diskussion über die Mitverantwortung jedes Einzelnen in einer Organisation nicht geführt wird.

Öffentliche Bewertungsportale laden Arbeitnehmer dazu ein, ihren Unmut über den Arbeitgeber zu artikulieren. Es gilt heute als gesellschaftsfähig, anonym zu kritisieren und dabei auch die Grenzen der Fairness und des Respekts zu überschreiten. Die z.T. unsachliche und ehrenrührige Form der Kritik unterstützt aus Sicht mancher Arbeitgeber die Theorie, dass der heutigen Generation von Arbeitnehmern jedwede Werte verloren gegangen sind. Wenngleich Werte und Tugenden auch bei Arbeitnehmern nach wie vor ihre Gültigkeit haben, sind dennoch gewisse Verschiebungen und Relativierungen zu beobachten, die auf allgemeine Veränderungen der gesellschaftlichen Moral und auf persönliche Erlebnisse und sich wandelnde Lebenseinstellungen zurückzuführen sind.

Mit seinem Arbeitsvertrag verpflichtet sich der Arbeitnehmer, den Zielen des Unternehmens mit seiner gesamten Schaffenskraft zu dienen; der Arbeitgeber verpflichtet



sich im Gegenzug dazu, die vereinbarte Vergütung, Urlaub und ggfs. weitere Sozialleistungen zu gewähren. Aus dem Arbeitsvertrag ergibt sich auch die Pflicht zur Loyalität. Wie an anderer Stelle bereits erwähnt, sind Arbeitnehmer vertraglich gesehen die Erfüllungsgehilfen ihrer Unternehmen, die in dieser Eigenschaft an die Unternehmensleitlinien und -direktiven gebunden sind. Es wäre jedoch wenig realistisch, davon auszugehen, dass mit dieser Verpflichtung zur Einhaltung der betrieblichen Regeln auch die Vorstellungen beider Parteien von Moralität und Ethik weitgehend kongruent seien. In der Regel gehen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Kompromisse ein, um zumindest einen kleinsten gemeinsamen Nenner für das moralische Handeln im betrieblichen Alltag zu finden.

Das Gemeinwohlprinzip im Unternehmen ist keine „Einbahnstraße“. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind gemeinsam aufgerufen, der Maxime gemeinwohlorientierten Handelns Geltung zu verschaffen und sich auf ihren Ebenen dafür zu engagieren. Wenn Unternehmen bspw. im betrieblichen Handeln den moralischen Prinzipien nach dem Grundgesetz (vgl. u.a. Artikel 2, 3 und 14 GG) mehr oder minder entsprechen, besteht gleichwohl Konfliktpotenzial, weil den individuellen Interessen der Arbeitnehmer nicht immer gleichermaßen genüge getan werden kann. Werden bspw. Lohnerhöhungen gefordert und wird in diesem Zusammenhang auf eine Bedarfsgerechtigkeit verwiesen, können diese Forderungen der Leistungsgerechtigkeit widersprechen (Göbel 2003, S. 183). Eine unternehmensweite, z.B. durch Tarifierhöhungen erzwungene, Gehaltssteigerung wirkt sich direkt auf den Unternehmensertrag aus und könnte u. U. dazu führen, dass das Unternehmen zur Kompensation dieser finanziellen Mehrbelastung Entlassungen vornehmen oder Stellen streichen muss und die anfallende Arbeit auf die verbleibende Belegschaft verteilt. Aus Sicht des Unternehmens wird diese Entscheidung unter Wahrung des Gemeinwohlprinzips getroffen und kann als moralisch und ethisch vertretbar angesehen werden.

Jeder Arbeitnehmer verfolgt (wie jeder Mensch) seine eigenen Interessen und trägt die Verantwortung für die aus seinen persönlichen Handlungen resultierenden Folgen. In einer teleologischen Folgeabwägung muss versucht werden, „auf der Basis der verbindlichen Prinzipien ein vernünftiges, faires Gleichgewicht [...] zu erreichen“ (Göbel 2003, S. 183). Denn ohne eine solche innerliche Prüfung möglicher Folgen, respektive deren Nebenfolgen, können sich individuelle Handlungen im Nachhinein als unmoralisch erweisen, bei denen ursprünglich angenommen wurde, sie seien moralisch zu verantworten.

Nach wie vor dürfte auch die Art der Kommunikation und speziell der (unangemessene) Einsatz der Sprache maßgeblich zu Spannungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer beitragen. Einer der Gründe hierfür ist, dass bei verbalen Aussagen stets die Gefahr besteht, dass die gewünschten Absichten des „Senders“ nicht deckungsgleich mit handlungsleitenden Zielen des „Empfängers“ sind. Arbeitnehmer registrieren in der Regel sehr genau, ob die propagierten Unternehmenswerte von anderen Kollegen und insbesondere von den Führungskräften und der Firmenleitung tatsächlich respektiert und getragen werden oder eine Diskrepanz zwischen Reden und Tun besteht, was das „Leitbild zur Makulatur“ und „irrelevant für die Praxis“ werden lässt (Göbel 2013, S.



207). Das gilt – vice versa – natürlich auch für die Arbeitnehmer selbst. Die unternehmensethischen Grundsätze müssen für beide Seiten verpflichtend sein und unmissverständlich Gültigkeit besitzen. Gleichzeitig ist zu akzeptieren, dass auch Grundsätze dieser Art einem gewissen Veränderungs- und Anpassungserfordernis unterliegen. Das eigene „Mindset“ und die persönliche Werteprägung mutieren damit zum Schlüsselement, um die Spannungsfelder zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf ein zufriedenstellendes Minimum zu reduzieren.

3.2 Die persönliche Werteprägung

Die Globalisierung kommt nicht erst, wir stecken mitten drin, und das stellt die Menschen vor neue und andersartige Herausforderungen. Unternehmen wünschen sich von ihren Arbeitnehmern, dass sie anpassungs- und veränderungsbereit sowie flexibel aufgestellt sind, dynamisch agieren, mit großer Motivation und Leistungsbereitschaft ihre Aufgaben erfüllen, Durchhaltevermögen besitzen und jederzeit die Interessen des Unternehmens im Sinn haben. Eine wirklichkeitsfremde Idealvorstellung?

Ausweislich einer im Jahr 2009 in Deutschland durchgeführten Studie gaben 81,34 % der Befragten an, sich ihre persönlichen Werte in den Bereichen der „Familie“ und „Bildung“ angeeignet zu haben. Nur 3,28 % der Befragten erklärten, sie hätten ihre persönlichen Werte aus der Arbeitserfahrung gewonnen.

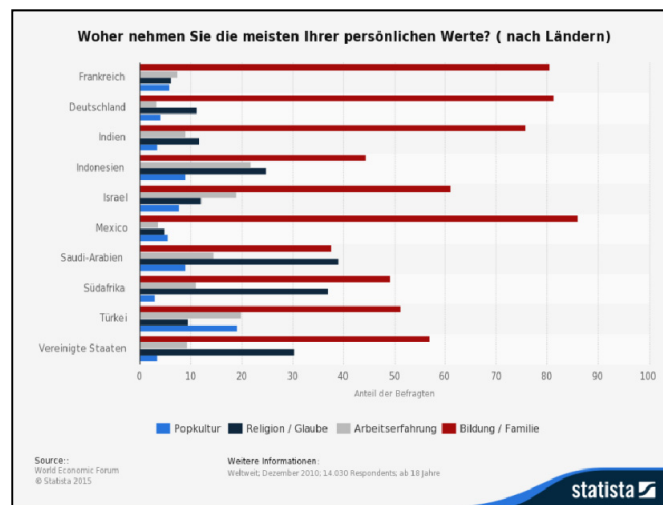


Abbildung 1: Woher nehmen Sie die meisten Ihrer persönlichen Werte?

Quelle: statista (2016)

Die persönliche Werteprägung nimmt maßgeblichen Einfluss darauf, ob ein Mensch in der Lage ist, richtige Entscheidungen treffen zu können. Einigkeit besteht darüber, dass Menschen schon ab der Geburt durch ihr soziales Umfeld geprägt werden. Neben dem Elternhaus und den kulturellen Gegebenheiten sind es die Schule, der Freundeskreis und die Art und Weise, wie ein Mensch aufwachsen darf. Diese Lebensbereiche sind damit die primären Sozialisationsinstanzen, die unsere Werte prägend beeinflussen. Die Werte eines Menschen sind nicht starr, sondern unterliegen ebenfalls einer Dynamik, einer Veränderung und Anpassung, je nachdem, welches Erlebnis mit einem Wert



in Verbindung gebracht wird (Erbes / Giese / Rollik 2013, S. 11). Missbrauchen Führungskräfte im Unternehmen ihre geliehene Macht dazu, um ihre Mitarbeiter klein zu halten und transportieren diese Führungskräfte keine Ideen und Ziele oder verstoßen diese regelmäßig gegen den Wertekanon des Unternehmens und der eigenen Mitarbeiter, führt das zwangsläufig zu einer gestörten Beziehung. Mit fortschreitender Zeit fühlen sich die eigenen Mitarbeiter unterdrückt und verharren in der Vergangenheit, was Innovation, (Weiter-)Entwicklung, Fortschritt und wirtschaftliche Prosperität über Gebühr bremst. Vor diesem Hintergrund kann es nicht verwundern, wenn sich die unternehmensseitigen Idealvorstellungen von Arbeitnehmern im betrieblichen Alltag nicht wiederfinden.

Die Agilität der Menschen wird für viele Unternehmen heute zu einer großen Herausforderung und führt manchmal auch zu einem Wendepunkt in der eigenen Unternehmensstrategie. Die aufgrund erhöhter Agilität zu beobachtende Veränderungsdynamik der Mitarbeiter erfordert ein beiderseitiges Umdenken und eine Verhaltensmodifikation. Unternehmen sind gezwungen, ihre Erwartungshaltung an die Mitarbeiter zu überdenken, diese ggfs. neu zu entwickeln und verbindlich zu kommunizieren. Mitarbeiter müssen den unbedingten Willen mitbringen, die Unternehmenskultur positiv zu prägen und den Erfolg des Unternehmens zum zentralen Faktor des persönlichen Handelns zu machen, indem sie die Werte und Ziele des eigenen Unternehmens verinnerlichen und dafür mit aller Kraft eintreten. Da der hierzu benötigte Wertekanon – wie bereits dargestellt – nicht unbedingt nur in der frühen Lebensphase internalisiert wird, sondern im Laufe des Berufslebens trainiert werden kann, sollten sich beide Parteien dazu verpflichten, die zum Aufbau und zur Ergänzung der gemeinsamen Wertvorstellungen notwendigen Maßnahmen in den Unternehmensalltag einzubinden.

3.3 Die Verantwortung als elementare Voraussetzung

Der Begriff der Verantwortung wird im unternehmerischen Alltag inflationär benutzt und oft fernab jeglicher Auseinandersetzung mit dessen tieferer Bedeutung. Die Begrifflichkeit der Verantwortung entstand um das 12. Jahrhundert und war zunächst wesentlich in der römischen Rechtslehre verankert und sollte der persönlichen Rechtfertigung von Handlungsentscheidungen dienlich sein (Grimm / Grimm 2016, S. 81ff.). Dabei ging es stets darum, dass die Handlungen und Entscheidungen eines Angeklagten vor einem Richter bzw. einer höheren Instanz verteidigt oder gerechtfertigt werden müssen. Aus diesem rechtlichen Kontext heraus wird deutlich, dass die „Verantwortung“ darauf basiert, nicht nur wahrheitsgemäße Antworten zur Tat bzw. zum Tathergang selbst geben zu müssen, sondern auch mit der Forderung einhergeht, jener höheren Instanz „Auskunft über das eigene Tun und Lassen zu geben“ (Kirchschläger 2015, S. 266).

Auch der heutige Begriff der „Verantwortung“ stellt in der Literatur auf eine „fundamental ethische Forderung“ ab (Göbel 2012, S. 107). Fetzner (2001, S. 269) beschreibt den modernen Verantwortungsbegriff als „Eintreten(-Müssen) eines Subjekts für ein Objekt.“ Zwischen beiden muss folglich eine Kausalität bestehen, die dem Subjekt die Möglichkeit der Einflussnahme auf das Objekt gibt oder die Möglichkeit bietet, überhaupt in der Lage zu sein, auch „anders entscheiden bzw. handeln zu können“ (Göbel 2012, S. 109).



In diesem Sinne ist gleichsam ein Rahmen um die Verantwortung gezogen und die Rolle des Prinzips der Verantwortung auf eine ganzheitliche Weise gewichtet, wenngleich nicht aufgezeigt wird, wie dieses hochkomplexe Thema praktisch funktionieren kann, ohne gleich von dem Idealbild eines Individuums ausgehen zu müssen. Die „Empfänger“ sind nach Fetznerns modernem, nicht juristischem Verantwortungsbegriff, unbegrenzt. Nicht mehr nur das Richteramt, sondern nun auch die Vernunft, das eigene Gewissen, die Öffentlichkeit, der Arbeitgeber und der eigene Glaube sind die Adressaten der Verantwortung. Dabei ist es unerheblich, ob Verantwortung für sich selbst, jemanden oder etwas anderes übernommen wird. Es zählt letztendlich, die eigene Verantwortung anzunehmen und für die Folgen des eigenen Handelns oder Unterlassens einzustehen. Mit Gewissheit ist das nicht trivial für den Träger von Verantwortung, wenn die Folgen des eigenen Handelns (oder Unterlassens) und der getroffenen Entscheidung nicht zwingend voraussehbar sind. Einst war es Max Weber, der in der Verantwortungsethik den Gegenspieler zur Gesinnungsethik sah und forderte, beides miteinander in eine Balance zu bringen (Weber 1919). Die Verantwortungsethik gibt den ethischen Konzepten damit einen Rahmen vor, dessen Wesen sich anhand von drei Fragen bestimmen lässt:

- Wer ist der Verantwortungsträger?
- Gegenüber wem ist ein jeder verantwortlich?
- Wofür ist der Träger von Verantwortung genau verantwortlich?

Die Wahrnehmung und Einhaltung von Verantwortung gegenüber der eigenen Aufgabe und Rolle kann als eine Konstante des eigenen ethischen Verhaltens aufgefasst werden, die weder delegierbar noch aufgeschoben werden kann (Hemel 2007, S. 111). Dadurch kennzeichnet sich die Mitarbeiterverantwortung auf der einen Seite durch die Wahrnehmung und Einhaltung aller Rechte und Pflichten im Unternehmen und andererseits durch das eigene Bestreben, die Arbeits- und Lebensbedingungen konstant auf einem hohen Niveau halten zu wollen. Die Zwickmühle der Verantwortung ist damit schon ausgemacht. Der Arbeitsalltag ist geprägt von einer ungeordneten Aufgabengliederung, und viele Unternehmen verwenden erhebliche Zeit und Ressourcen darauf strukturiertes Arbeiten zu injizieren. Es wird oftmals nicht eindeutig zu identifizieren sein, wer im Einzelnen mit welcher Handlung eine bestimmte Folge ausgelöst hat und damit Träger der Verantwortung ist. Um die Rolle eines verantwortungsvollen Handelnden adäquat auszufüllen und der eigenen Verantwortung gerecht zu werden, kommt es immer auch auf das eigene Wollen und Können an.

3.4 Das „Wollen“ und „Können“

Jeder Mensch neigt schon in einer ziemlich frühen Lebensphase dazu, aus individuellem Antrieb heraus eigene Ansprüche und Ideen zu entwickeln, andere Menschen, aber auch geistiges Wissen, an sich zu binden oder beides fern zu halten. Wir selbst bestimmen mithin nicht nur über das Ausmaß unseres Lernwillens, sondern auch darüber, was mit der uns zur Verfügung stehenden Lebenszeit letztendlich anzufangen ist (Bleicher 2011, S. 35). Im Ergebnis werden damit der persönliche Lebensstil und auch das eigene Ethos bzw. der individuelle Wertekanon geformt. Oft resultieren daraus Fragen,



die hinlänglich schwer, für andere oft auch nicht nachvollziehbar, zu beantworten sind. Grundfragen sind z.B.: „Wie will ich leben?“ oder „Welcher Weg ist für mich der Richtige?“ Doch es geht nicht darum, eine für Dritte plausible Antwort formulieren zu können, vielmehr sollte es der eigene Anspruch sein, überhaupt Antworten zu finden, die sinnstiftend sind.

Bezogen auf den Unternehmensalltag konnte der Autor wiederholt beobachten, dass Mitarbeiter dazu neigen, bei beruflichen – manchmal auch persönlichen – Rückschlägen oder komplexen Herausforderungen die bestehende Verantwortung für das eigene Handeln auf das Unternehmen abzuschieben, anstatt zu versuchen, die Situation selbst in den Griff zu bekommen. Arbeitnehmer wollen als mündiges Subjekt betrachtet werden und auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber kommunizieren. Die zwingende Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass der Arbeitnehmer seinerseits „wahrhaftig, konsensorientiert und herrschaftsbefreit“ gegenüber seinem Arbeitgeber agiert (Göbel 2003, S. 188). Das betrifft alle Handlungserfordernisse, die im Laufe des gesamten Arbeitsvertragsverhältnisses auf den Arbeitnehmer zukommen. Diese moralischen Kompetenzen müssen vom Arbeitnehmer freiwillig internalisiert und durch permanentes Training ausgebaut werden. Die Realität sieht indessen anders aus, denn dieses Idealbild eines Arbeitnehmers wird in der Praxis so nicht anzutreffen sein, genauso wenig wie das vergleichbare Idealbild des Arbeitgebers. Pfriem (2013, S. 211) schreibt, dass eine prinzipielle Heterogenität und Auseinandersetzung über das „richtige bzw. angemessene“ Menschenbild im Kern abwegig sei, weil, „wenn man den Menschen, der mehr als je sich selbst zum Projekt gemacht hat, dieses hinsichtlich des offenen Ausgangs ernst nehmend von außen als Projekt betrachtet, so handelt es sich um eines, das nie angeschlossen werden könnte – es sei denn, er ‚schafft‘ es tatsächlich, die Grundlagen seiner eigenen evolutorischen Fortexistenz zu zerstören“. Wahrscheinlicher und praxisnäher wird es sein, von einer moralischen Ambivalenz auszugehen, die den Arbeitnehmer heutiger Zeit kennzeichnet, was sinnfällig begründet, dass die allgemeinen normativen Rahmenbedingungen, Gesetze und Verordnungen nach wie vor gebraucht werden, um „Menschen zu vernünftigem Verhalten zu bringen, also entweder positiv anzureizen oder unvernünftiges Verhalten hinreichend unattraktiv zu machen“ (Pfriem 2013, S. 199).

Werden einem Arbeitnehmer z.B. alle Möglichkeiten geboten, sich innerhalb einer Organisation zu entwickeln und nimmt dieser die Chance wahr, seine Fähigkeiten auszubauen und damit auch das eigene Potential zu steigern, womit im Ergebnis die eigene Persönlichkeit in all ihren Facetten ausgebildet und geprägt wird, so ist damit ein wichtiger Schritt zur Wahrnehmung der jedem Menschen obliegenden Selbstverantwortung im Sinne „vernünftigen Verhaltens“ getan.

In einer ethischen und moralischen geprägten Organisationskultur muss das Prinzip von Leistung und Gegenleistung untrennbar miteinander verbunden sein. Aus diesem Grundsatz ist abzuleiten, dass das Wollen und Können aller Organisationsteilnehmer eine zwingende Voraussetzung für ein gedeihliches Miteinander darstellt. Die Zusammenhänge zwischen „Wollen“ und „Können“ lassen sich in einer Matrix wie folgt darstellen:

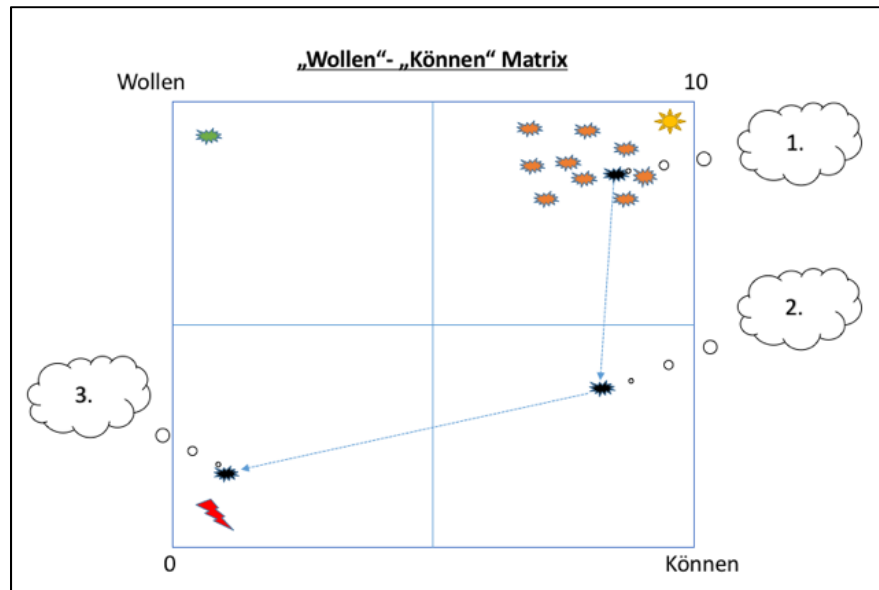


Abbildung 2: Eigene Darstellung der „Wollen“ und „Können“ – Matrix

Die Leistung von Menschen unterliegt natürlichen Ambivalenzen. Der Erfolg eines Unternehmens bzw. die Einzelleistung eines Arbeitnehmers ergibt sich durch die „Kombination von Können und Wollen“ (Göbel 2003, S. 189). Nicht jeder kann an jedem Tag sein volles Leistungspotential abrufen. Damit die Unternehmensziele erreicht werden können, sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter unverzichtbar. Bis zu einem gewissen, eher geringen Grad, können Mitarbeiter durch ihre Führungskräfte kurzfristig zu einer gewünschten Leistungssteigerung (z.B. über monetäre Anreize, falsche Versprechen oder ständige Kontrolle i. V. m. „Druck“) bewegt werden. Diese kurzfristige Sichtweise führt allerdings dazu, dass das „Wollen“ und „Können“ in den linken unteren Teil des abgebildeten Quadranten fällt, was es wiederum schwer macht, das Potential, das für den Unternehmenserfolg zwingend benötigt wird, dauerhaft zu aktivieren. Aber eine „Aktivierung“ alleine reicht nicht aus, um Mitarbeiter zu bewegen, ihr bestes „Können“ und „Wollen“ einem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Jeder Arbeitnehmer verfügt über den freien Willen, das zu tun, was ihm beliebt bzw. richtig erscheint. Er selbst entscheidet jeden Tag aufs Neue, wie motiviert er seiner Tätigkeit nachgeht, während von dem Grad seiner Motivation wiederum abhängt, in welcher Ausprägung er dem Arbeitgeber seine Leistung zur Verfügung stellt. Aufgabe des Unternehmens ist es, dem Mitarbeiter ein motivierendes Arbeitsumfeld anzubieten und den Menschen nicht nur als Produktionsfaktor zu qualifizieren, sondern ihn als wichtigen Teil des Gesamtsystems wertzuschätzen, der auf natürliche Art und Weise bereit ist, die Leistung zu erbringen, die gefordert und gefördert wird.

3.5 Empfehlung an Arbeitnehmer

Ethik zielt immer auf einen untrennbaren und im Verbund stehenden Zustand des guten und richtigen Handelns ab, an denen sie sich messen lassen muss (Bleicher 2011, S. 100). Dieser Zustand kann damit als „regulatives System des Alltags“ genutzt und als „ethischer Lebensstil“ bezeichnet werden (Hemel 2007, S. 56). Doch an dieser Stelle kommen die Spielregeln zum Einsatz, derer auch die Kultur eines Unternehmens be-



darf. Der Ruf nach unternehmensinternen Spielregeln darf nicht lauten, alles und jedes zu reglementieren, sondern der Grundsatz muss sein, dass es nur so viele Regeln geben darf, wie unbedingt notwendig; denn: „Je stärker aber Menschen auf gemeinsame Werte und Ziele verpflichtet sind, umso weniger explizite Regeln benötigen sie“ (Hemel 2007, S. 56). So wäre die Einführung einer generellen Regel, auf die beiden Seiten sich verständigen können, die, dass der eine nur das von dem anderen erwarten kann, was er selbst zu leisten bereit ist. Doch ohne Richtungsangabe, Zielsetzung und Sinnorientierung ist dieser erstrebenswerte Zustand nicht zu erreichen, denn nur mit einer klaren Ausrichtung können zukünftige sinnvolle Handlungen in den (Arbeits-)Alltag integriert werden und der Arbeitnehmer mit seinem Wissen und Ideen zu den strategischen und operativen Unternehmenszielen beitragen. Wenn dies gelingt, erkennt der Mitarbeiter den damit verbundenen Sinn seines Tuns und realisiert, dass die eigenen Handlungen im Gesamtkontext des Unternehmens Gewicht haben. Die Grundvoraussetzung, um Freude, Sinn, Erfüllung und Zufriedenheit auf dem (Karriere-)Weg zu erfahren, ist das Gute und Richtige zu tun. Wenn Arbeitnehmer diese Haltung aus innerer Überzeugung praktizieren, dann wird dies zu einer nachhaltig positiven Entwicklung ihrer eigenen Position und der des Unternehmens beitragen. Beispielhaft könnten folgende Leitsätze Maxime des eigenen Denkens und Handelns sein:

- Ermutigt sein und ermutigen, die Führungskräfte in ihrer Arbeit zu unterstützen und faires Feedback zu geben.
- Ein grundlegendes Verständnis dafür aufbringen, dass jeder die Chance zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung hat, aber die Intensität der Entwicklung von jedem Einzelnen bestimmt wird.
- Nicht in eine Opferhaltung zu verfallen, wenn Dinge nicht so laufen, wie geplant; Probleme selbstverantwortlich angehen und nicht auf Zutun von außen warten.
- Kooperationen und Aktionen mit allen Stakeholdern in der Organisation eingehen und forcieren.
- Einfühlungsvermögen für alle Anspruchsgruppen zeigen.
- Sich die Fähigkeit aneignen, dass eine gemeinsame Entscheidungsfindung und Problembewältigung bedeutsam für die Unternehmensentwicklung ist.
- Persönlichen Mut aufbringen und Problemen positiv gegenüberzutreten und deren Bewältigung als Chance wahrnehmen.
- Erfolg für das Team und das Unternehmen als Verantwortung anerkennen.
- Nicht urteilen, bevor der Sachverhalt nicht klar ist, das Problem nicht analysiert und die Lage des/der Betroffenen nicht gewürdigt wurde.
- Aus eigenen getroffenen Entscheidungen lernen und die Erfahrungen auf zukünftige Handlungsmuster anwenden.

Folgt man diesen „Leitsätzen“, schreibt diese fort und erarbeitet sich im Laufe der Zeit weitere, eigene Grundsätze, ergibt sich für das sozialetische Verhalten eine vollkommen neue Dimension, die zwar den rasanten Wandel von Kontexten und Situationen



nicht aufhört, aber dazu beiträgt, die eigenen Handlungsvarianten auf künftige Herausforderungen anzuwenden. Die Entwicklung dieser Fähigkeit setzt eine aktive Rolle voraus, sein Umfeld bewusster wahrzunehmen und eigene Beobachtungen zu machen, die es erlauben Sachverhalte zu reflektieren und zu interpretieren. Die Einnahme einer reaktiven Haltung, in der bspw. Verantwortung für sich selbst und die vorliegenden Aufgaben vermieden wird, trägt nicht dazu bei, das eigene moralische Handeln so zu trainieren, dass die Fähigkeit erlangt wird, moralische Urteile fällen zu können (Bienengräber 2010, S. 308f.).

4 Fazit

Mit diesem Buchbeitrag sollte nicht der Versuch unternommen werden, ein für Arbeitnehmer allgemeingültiges Ethikkonzept zu erarbeiten oder gar einen konkreten Verhaltenskodex zu entwickeln. Dem Autor liegt vielmehr daran aufzeigen, dass nicht das Gegeneinander, sondern das unvoreingenommene Miteinander von Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein Schlüssel zum beiderseitigen Erfolg ist. Wie bei vielen anderen Themengebieten kann es auch in der Ethik nicht den einen Weg geben. Vielleicht ist gerade der Wettbewerb der verschiedenen Ansichten, Einsichten und Erfahrungen wichtig, richtig und notwendig. Die gute und richtige Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung in ihrer Gesamtheit und die Verantwortung des Einzelnen dürfen nicht den Status einer konzeptionellen Wunschvorstellung einnehmen, sondern müssen im Sinne eines praktischen Zusammenwirkens beider Perspektiven, der des Unternehmens und der des Arbeitnehmers, verstanden und gelebt werden. Werte und Normen sind den Menschen nicht in die Wiege gelegt, sondern werden durch die im Leben gemachten Erfahrungen geprägt und während des Berufslebens u.a. im Unternehmen verfeinert, akzentuiert und internalisiert und dienen damit der individuellen Persönlichkeitsentwicklung.

Es soll auch nicht darum gehen, ethische Werte von Arbeitnehmern zu instrumentalisieren, vielmehr besteht die Vorstellung, die Idee des verantwortungsvollen ethischen und moralischen Handelns so in den Arbeitsalltag einzubinden, dass sowohl Arbeitgebern wie auch Arbeitnehmern bewusst wird, dass die Auseinandersetzung mit dem „Guten“ und „Richtigen“ den Interessen aller Beteiligten dient und deshalb niemals falsch sein kann.

Auch die Manager und Führungskräfte müssen sich verstärkt der besonderen Verantwortung stellen, ihre Mitarbeiter aus einer anderen Perspektive zu betrachten und besser zu verstehen. Manager neigen oftmals dazu, ihre persönliche Weltanschauung in die Breite der Organisation zu tragen und daraus einen (vermeintlichen) Standard für alle zu konstruieren. Hier und da ein wenig mehr Demut, Zurückhaltung und Reflexion, Sinnfragen thematisieren und zudem akzeptieren, dass Arbeitnehmer „ja erwachsene, vernünftige und verantwortungsbewusste Menschen sind, die ihr Leben selbstbestimmt (ohne starke Führer) leben müssen und dieses zumeist auch vermögen“, ein solches Verhalten der Führungsebene würde nachhaltig dazu beitragen, innerbetriebliche Spannungen zu vermeiden (Kuhn / Weibler 2012, S. 122). Das Management sollte sich immer wieder bewusstmachen, dass die Arbeitnehmer im betrieblichen Kontext als ab-



solut gleichwertig anzusehen sind. Für Unternehmen und Führungskräfte gilt es, diese Gesinnung zu praktizieren und mit Leben zu füllen. Sie haben es in der Hand, ob ihre Mitarbeiter sich respektiert und wertgeschätzt fühlen und ihre Aufgaben im Interesse des Arbeitgebers motiviert und engagiert wahrnehmen. Wenn sich die Unternehmensethik auf die Veröffentlichung von Leitlinien und Kodizes beschränkt, die mit der betrieblichen Wirklichkeit nichts gemein haben, dann ist das eine Form von „Greenwashing“, die sich Unternehmen heute nicht mehr leisten dürfen und auch nicht mehr leisten können.

„Wenn wir den Standpunkt vertreten, dass es unsere eigene Aufgabe ist, unser Leben auf vernünftige, verantwortliche Weise zu bewältigen, dann sind wir alle Führer“ (Kets de Vries 1998, S. 184).

Aus dem Zitat von Kets de Vries lässt sich die Wunschvorstellung entwickeln, dass immer dann, wenn Menschen sich innerhalb einer Organisation zu „mündigen Organisationsbürgern“ entwickelt haben, auf die gängige und in dem Beitrag verschiedentlich beschriebene Differenzierung zwischen „Arbeitnehmern“ und „Arbeitgebern“ verzichtet und diese formale Bastion von Autorität und Macht zugunsten eines kooperativen Systems gleichwertiger Anspruchsgruppen aufgegeben werden kann (Kuhn / Weibler 2012, S. 123). Persönlich ist der Autor davon überzeugt, dass viele Betriebe in ihrer unternehmenspolitischen Grundausrichtung diese Überlegungen bereits berücksichtigen und deshalb der generelle Appell, im Kontext der Unternehmensethik einen entsprechenden Paradigmenwechsel vorzunehmen, zu weit führen würde bzw. überflüssig ist. Aber auch die Arbeitnehmer in einem Unternehmen sind im Sinne der vorstehenden Ausführungen gefordert, ihren Beitrag zum kooperativen Miteinander als Ausdruck ihrer Mitarbeiterethik zu leisten. Regelmäßig dann, wenn die gemeinsamen ethischen Prinzipien von einem Arbeitnehmer boykottiert werden, weil das persönliche Ethos fehlt oder der ethische Kompass gegenüber dem Unternehmen verloren gegangen ist, müssen – wiederum im Interesse aller Beteiligten – Konsequenzen gezogen werden. Unter bestimmten Umständen ist es aus dem Blickwinkel des ethischen Primats, stets richtig und gut zu handeln, dann auch vertretbar, sich nicht weiter um solche Mitarbeiter zu bemühen.



Literatur

- Bienengräber, T. (2010): Wirtschaftsethik und Moralentwicklung. in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 11(3): 302-321.
- Bleicher, K. (2011): Das Konzept integriertes Management. Campus Verlag, Frankfurt / New York.
- Dillerup, R. / Stoi, R. (2013): Unternehmensführung. Vahlen Verlag, München.
- Erbes, A. / Giese, C. / Rollik, H. (2013): Werte und Wertebildung in Familien, Bildungsinstitutionen, Kooperationen. Deutsches Rotes Kreuz e.V., Berlin.
- Fetzner, J. (2001): Dissertationsprojekt. in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 3(2): 267-277.
- Göbel, E. (2012): Unternehmensethik – Grundlagen und praktische Umsetzung. 3. Auflage, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Trier.
- Göbel, E. (2003): Der Mensch – Ein Produktionsfaktor mit Würde. in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 4(2): 170-192.
- Grimm, J. / Grimm, W. (2016): Deutsches Wörterbuch – Bd. 25.
<http://woerterbuchnetz.de/>.
- Hemel, U. (2007): Wert und Werte. 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München.
- Kant, E. (1781): Kritik der reinen Vernunft (Band 4). Ausgabe der Preußischen Akademie der Wissenschaft. Berlin (1900ff.).
<https://korpora.zim.uni-duisburg-essen.de/Kant/aa04/Inhalt4.html>.
- Kirchschläger, P. (2015): CSR zwischen Greenwashing und ethischer Reflexion. in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 16(3): 264-287.
- Kuhn, T. / Weibel, J. (2012): Führungsethik in Organisationen. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Lumer, C. (1997): Habermas' Diskursethik. in: Zeitschrift für philosophische Forschung.
- Pfriem, R. (2013): Weltlosigkeit überwinden. in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 14(2): 195-217.
- Statista (2016): Woher nehmen Sie die meisten Ihrer persönlichen Werte?
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/217508/umfrage/quelle-persoener-werte-und-moralvorstellungen-nach-laendern/>
- Schaper, M. (2015): Verantwortlichkeiten von Unternehmen.
http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2_2015/zfwu_16_2_18.pdf.
- Weber, M. (1919): Politik als Beruf – Gesinnungsethik vs. Verantwortungsethik.
<http://www.textlog.de/2296.html>.





C.2: Marktorientierter Fokus





Ethik im Marketing – Wunsch oder Wirklichkeit? Beispiele und kritische Analyse

von Fabio Pichiri

1 Einleitung

„Werbung ist ein Sittenbild einer Konsumgesellschaft. Die Gesamtheit an Werbung offenbart, wie eine Gesellschaft Konsum versteht, auf Konsum reagiert oder angesprochen wird“ (Thomass 2010, S. 14). Werbung ist aber nur ein Bestandteil des Marketing-Mix, den Unternehmen einsetzen, um Einfluss auf die Kaufentscheidung von Konsumenten zu nehmen. Da es für einen einheitlichen Auftritt eines Unternehmens von hoher Bedeutung ist, dass die einzelnen Instrumente des Marketings aufeinander abgestimmt sind, lässt sich das Zitat insgesamt auf das Marketing übertragen (Bruhn 2014, S. 29f., S. 205). In diesem Beitrag geht es insgesamt um die Frage, welche Interessen- und Wertkonflikte bei der Konzeption und dem Einsatz von Marketingaktivitäten bestehen, wie diese unter Zugrundlegung ethischer Kriterien zu vermeiden sind und warum die moralische Orientierung der unternehmerischen Handlungen ein wichtiges Erfolgskriterium ist. In diesem Kontext werden u.a. die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen und die in freiwilliger Selbstbindung eingesetzten Instrumente zur Wahrung ethischen Marketinghandelns beschrieben. Zum besseren Verständnis der nachfolgenden Ausführungen und Reflexionen werden zunächst die für den Beitrag wesentlichen theoretischen Grundlagen skizziert, um dann die Moralität von Marketinghandlungen zu analysieren, im nächsten Kapitel auf die Konsumentenethik einzugehen und den Beitrag mit einem kurzen Fazit und Ausblick zu beschließen.

2 Theoretische Grundlagen

Während sich die Wissenschaft im Fachgebiet der Ethik mit der Moral und der Begründung moralischer Überzeugungen sowie dem Ethos als Gegenstand beschäftigt, bezeichnet „Moral“ das gelebte Werte- und Normengefüge innerhalb eines abgegrenzten Kulturkreises. Dieser Beitrag befasst sich in erster Linie mit dem heimischen Kulturkreis und beschränkt sich somit auf die Betrachtung der in Deutschland geltenden Werte und Normen, die sich innerhalb dieser Gesellschaft definieren lassen.

2.1 Die Wissenschaft der Ethik

Antike griechische Philosophen wie Sokrates oder Aristoteles haben sich im Zusammenhang mit den Begriffen „ethos“ und „mos“, im synonymen Wortgebrauch, mit den Fragen nach dem menschlichen Handeln in Form von Sitten, Bräuchen und Gewohnheiten beschäftigt (Weisbach / Sonne-Neubacher 2009, S. 18f.). Resultierend aus diesen philosophischen Ansätzen ist die wissenschaftliche Disziplin *Ethik*, welche sich mit der Reflexion und Rechtfertigung moralischer Geltungsansprüche beschäftigt, entstanden. Moral bezeichnet in diesem Zusammenhang das gelebte Werte- und Normengefüge eines bestimmten Kulturkreises. Verhaltensgrundsätze einer Gesellschaft werden im Sinne geltender Normen und Prinzipien als verbindlich angesehen. Die praktische Handhabung des sog. sittlichen Handelns wird von den jeweiligen Individuen der Grup-



pe mit dem Begriff *Ethos* beschrieben. Somit kann der persönliche Ethos von der allgemeinen Moral abweichen (Kreikebaum et al. 2001, S. 6). Unterschieden wird Ethik in die drei Funktionsbereiche der deskriptiven, normativen und die analytischen Ethik. Bei der analytischen Ethik werden die semantischen Bedeutungen von Begriffen, die im Zusammenhang mit Ethik und Moral stehen, fokussiert. Vorrangig werden nachfolgend die deskriptive und normative Ethik betrachtet (Kay-Enders 1996, S. 17f.). Ausgehend von dem Verständnis, dass die Moral die Praxis des Handelns und Urteilens betrifft, ist die folgende ausführlichere Definition interessant: „Moral ist das auf eine Gemeinschaft bezogene Regelsystem, das festlegt welche Handlungen geboten, erlaubt oder verboten sind. Dieses System hat vor allem die Aufgabe, zu verhindern, dass jeder Einzelne willkürlich nach seinen eigenen Interessen handelt und dabei die Interessen der anderen Teilnehmer der Gemeinschaft außer Acht lässt. Außerdem ist Moral nicht auf Regeln beschränkt, sondern bildet auch den Rahmen für die Wertmaßstäbe der Gemeinschaft“ (Weisbach / Sonne-Neubacher 2009, S. 24). Der aufgeführte Wertmaßstab wird im Zusammenhang mit den Bezeichnungen Wert oder Werturteil als Gegenstand der Ethik wissenschaftlich untersucht und ist in jeder *abgegrenzten* Gesellschaft unterschiedlich ausgeprägt. Im Zusammenhang mit der Untersuchung von Marketinghandlungen auf deren Moral hin, wird nachfolgendes Verständnis von Marketing und Werbung zugrunde gelegt.

2.2 Werbung als ein Instrument des Marketing-Mix

Das Ziel von erwerbswirtschaftlich tätigen Unternehmen ist es, möglichst hohe Gewinne zu generieren. Zu diesem Zweck sind die Unternehmen auf grundlegende Marketinginstrumente angewiesen (Bohrmann 2010, S. 293). Inhalte des wirtschaftlichen Untersuchungsbereichs Marketing sind historisch betrachtet ebenfalls zurückzuführen auf die Philosophen der Antike, welche sich mit den Möglichkeiten und Widerständen der Tauschgeschäfte auseinandersetzten (Meffert et al. 2015, S. 3). Im Zuge der Entwicklung weg von einer Knappheitswirtschaft hin zur Überflusgesellschaft, hat das Marketing hinsichtlich der marktausgerichteten Grundhaltung von Unternehmen an Bedeutung gewonnen (Nischlag et al. 2002, S. 50; Bruhn 2014, S. 13f.). Nach Meffert ist Marketing „...Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden“ (Meffert 1974, S. 8). Bruhn beschreibt die Unternehmensfunktion des Marketings, als „Denken vom Markt her“ und konkretisiert es als unternehmerische Denkhaltung mit den von Meffert beschriebenen Arbeitsweisen (Bruhn 2014, S. 13f.). Nachfolgend wird der ethische Einsatz operativer Informations- und Aktionsinstrumente analysiert. Die klassischen Instrumente des Marketing-Mix bestehen nach dem Ansatz der „4P’s“ (Price, Product, Place, Promotion) aus der Preis-, Produkt-, Distributions- und Kommunikationspolitik (Nischlag et al. 2002, S. 19f.; Meffert 2015, S. 22). Die Analyse des ethisch vertretbaren Einsatzes dieser operativen Informations- und Aktionsinstrumente erfolgt in Kapitel 3.

Der Werbung als Instrument der Kommunikationspolitik wird im Kontext unmoralischer Handlungen eine besondere Relevanz zugesprochen. Werbung ist gekennzeichnet



durch ihren persuasiven Charakter: Werbung will beeinflussen. Folglich versteht man unter Werbung einen Versuch, durch spezielle Kommunikationsmedien vorsätzlich die Meinung und das Verhalten von Menschen öffentlich zu beeinflussen, um ökonomische Ziele zu erreichen (Bohrmann 1997, S. 37). Wissenschaftlich betrachtet werden unterschiedliche Handlungsimplicationen der jeweiligen Marktpartner innerhalb der institutionellen Ansätze des kommerziellen Marketings festgehalten. Dabei handelt es sich um die drei Bereiche: Dienstleistungs-, Investitionsgüter- und Konsumgütermarketing (Meffert et al. 2015, S. 24f.). Dieser Beitrag ist auf letzteres fokussiert. Personen, die marketingbezogene Aufgaben übernehmen, werden nachfolgend als „Marketer“ bezeichnet. Die beschriebenen Marketinghandlungen stehen ausschließlich in unternehmensexternen Relationen und beschränken sich auf Maßnahmen gegenüber Endverbrauchern.

Da die moralische Bewertung von Handlungen von dem Wertekanon der jeweiligen Gesellschaft abhängig ist, wird nachfolgend ein grober Rahmen der in Deutschland vorherrschenden Werte abgebildet.

2.3 Werte (-Wandel) in Deutschland

Wie bereits erwähnt, lassen sich geltende Werte und Normen lediglich innerhalb einer Gesellschaft oder eines Kulturkreises definieren, weshalb für diesen Beitrag eine Betrachtung der in Deutschland vorherrschenden Wertmaßstäbe und Normen für die späteren Analysen zielführend ist. Sie dienen der Orientierung, um allgemeingültige Bewertungen der Marketinghandlungen vornehmen zu können. (Lippold 2015, S. 87f.) Werte können im Sinne von Verhaltensweisen, Ideen oder Normen als Grundlage moralischer Handlungen einer Gesellschaft dienen. Mit der ihnen inhärenten Orientierungsfunktion fungieren sie als Leitlinien, die mit größerer Verallgemeinerung an objektiver Nachvollziehbarkeit und Allgemeingültigkeit gewinnen. Unabhängig vom Verbindlichkeitsgrad unterliegen sie jedoch stets individuellen Einschätzungen (Kunze 2008, S. 40, 44).

Einen wichtigen Orientierungsrahmen für Bewertungsmöglichkeiten bildet in Deutschland die Gesetzgebung. Mit dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) nimmt sie bspw. grundsätzlich Einfluss auf mögliche geschäftliche Tätigkeiten und somit auch Marketinghandlungen. In den Jahren 2000 und 2015 sind einige Anpassungen des UWG vorgenommen worden, jedoch spielen die Regelungen in § 3 „Verbot unlauterer geschäftlicher Handlungen“, § 5 „Irreführende geschäftliche Handlung“ und § 6 „Vergleichende Werbung“ UWG noch immer eine besondere Rolle. Darüber hinaus bestehen weitere rechtliche Rahmenvorschriften, wie z.B. Art. 1 Abs. 2 Pariser Verbandsübereinkunft (PVÜ) oder das in Zeiten wachsender Globalisierung immer wichtiger werdende europäische Werberecht. Auch die Untersagung von irreführender und vergleichender Werbung (Richtlinie 2006/114/EG) oder der Verhaltenskodex der EU-Mitgliedsstaaten zur Einschränkung der Werbung (Richtlinie 2010/13/EU) sind relevant. Harmonisierungen der Prozesse auf EU-Ebene soll die European Advertising Alliance (EASE) voranbringen. Zu ihren Aufgaben zählt die Koordination von Beschwerden über nationale Grenzen hinaus, um möglichst allen Konsumenten gleichen Schutz vor Werbemissbräuchen zu bieten (Haas et al. 2016, S. 62). Diese Aufgabe übernimmt in Deutschland bereits seit 1972 der Deutsche Werberat. Im Oktober des Jahres 2007 hat



dieser die *Grundregeln zur kommerziellen Kommunikation* festgelegt. „Kommerzielle Kommunikation hat die allgemein anerkannten Grundwerte der Gesellschaft und die dort vorherrschenden Vorstellungen von Anstand und Moral zu beachten. Sie muss stets von Fairness im Wettbewerb und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft getragen sein. „Insbesondere darf Werbung...

- das Vertrauen der Verbraucher nicht missbrauchen und mangelnde Erfahrung oder fehlendes Wissen nicht ausnutzen;
- Kindern und Jugendlichen weder körperlichen noch seelischen Schaden zufügen;
- keine Form der Diskriminierung anregen oder stillschweigend dulden, die auf Rasse, Abstammung, Religion, Geschlecht, Alter, Behinderung oder sexuelle Orientierung bzw. die Reduzierung auf ein sexuelles Objekt abzielt;
- keine Form gewalttätigen, aggressiven oder unsozialen Verhaltens anregen oder stillschweigend dulden;
- keine Angst erzeugen oder Unglück und Leid instrumentalisieren;
- keine die Sicherheit der Verbraucher gefährdenden Verhaltensweisen anregen oder stillschweigend dulden.“ (Deutscher Werberat 2007, S. 1).

Das Gewissen der Branche soll durch den appellativen Charakter der zu berücksichtigenden Grundregeln geschärft werden (Bohrmann 2010, S. 299). Solche normativen ethischen Grundregeln spielen eine wichtige Rolle, da es sich nicht nur um den aktuellen gesetzlichen Status quo, also um das „Sein“ allein, sondern ebenso um das „Sollen“ handelt, welches in Zeiten raschen gesellschaftlichen Wandels bei der Werbekommunikation im Vordergrund steht (Haas et al. 2016, S. 60).

Neben diesen Grundregeln sollen die aus Sicht der Verbraucher bedeutsamen Werte mittels einer exemplarisch ausgewählten Studie dargestellt werden. Eine Allgemeingültigkeit oder gar –verbindlichkeit ist damit nicht zu erlangen. Lediglich der Grundgedanke, eine gewisse Übertragbarkeit auf Marketing- und Werbestrategien zu generieren, ist das Ziel der Darstellung nachfolgender Ergebnisse.

Die zweite TAL Trendstudie zur Moral in Deutschland (MoRAL-Studie 2014) des RAL Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung geht in Zusammenarbeit mit den Marktforschungsinstituten INNOFACT und respondi den Fragen nach moralischen Grundhaltungen und Wertvorstellungen in Deutschland nach. Als Ergebnis der in 2013 „online“ befragten 1042 Personen und 314 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen ist u. a. festzuhalten: Moral steht für die Deutschen vor allem für folgende Werte und Tugenden: Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Rücksichtnahme und Anstand. Aus Sicht der Verbraucher wirkt sich moralisches Handeln, gekennzeichnet durch Anerkennung und Wertschätzung sowie die Verantwortung für Mitarbeiter, stärker auf die Moralität eines Unternehmens aus als *glaubwürdige Corporate Social Responsibility (CSR) Aktivitäten*. Zudem werden langfristiges und ernsthaftes Engagement für eine gute Sache sowie die direkte Sichtbarkeit von positiven Konsequenzen der Handlungen für die Allgemeinheit hoch bewertet. Nach Einschätzung der Unternehmer handelt ein Unternehmen mora-



lisch, wenn Anerkennung und Wertschätzung, hohe Qualitätsstandards und ernsthaftes, langfristiges Engagement für eine gute Sache Merkmale unternehmerischen Handelns sind. Zu guter Letzt spielt die Bedeutung der Qualität und Vertragstreue sowohl aus Sicht der Verbraucher als auch der Unternehmer eine gesteigerte Rolle (MoRAL-Studienband 2014, S. 6 ff.)

Das Werteverständnis in Deutschland hat sich seit dem Ende des zweiten Weltkriegs von einem durch Gesetze und Sitten geprägten Weltbild, welches Werte wie Pflichtbewusstsein, Treue oder Gemeinsinn beinhaltete, hin zu einem egozentrischen, von Selbstverwirklichung, Kommunikation oder Lustgewinn geprägten Weltbild verändert. Das Wechselspiel von Zeitgeist und Akzeptanz stellt die dynamische Prägung gültiger Werteordnung dar und wird als Wertewandel bezeichnet (Kunze 2008, S. 46). Diese Entwicklungen sind ein zusätzlicher Grund dafür, weshalb scharfe Grenzziehungen der Werbung problematisch sind. Auch Grenzen unterliegen im Wandel der Zeit einer Dynamik. Sie müssen verschoben oder neu gezogen werden (Haas et al. 2016, S. 64). Wissenschaftliche Untersuchungen, in welcher Weise gesellschaftliche Veränderungen Einfluss auf die Ethik des Wirtschaftens von Unternehmen haben und wie diese ethischen Handlungen auf die davon abhängige Gesellschaft wirken, finden im Fachgebiet der Wirtschaftsethik statt. Zur Abrundung der theoretischen Grundlagen wird ein kursiver Überblick die Bereiche der Unternehmens-, Marketing- und Werbeethik gegeben.

2.4 Unternehmens-, Marketing- und Werbeethik

Mit dem Verständnis der Ethik als Reflexion von richtig oder falsch, gut oder böse wird in der Unternehmensethik die Legitimation unternehmerischer Entscheidungen kritisch geprüft. „Wie auch immer ein Unternehmen agiert, gibt es nicht nur bei dem, was es anstrebt, sondern auch im Hinblick darauf, wie es dabei zu Werke geht, Grenzen“ (Nischlag et al. 2002, S. 48). Unternehmenskultur, -philosophie oder -führung sind Begrifflichkeiten die eines gemeinsam haben: sie definieren das moralische Fundament eines Unternehmens.

Sowohl für das Auftreten des Unternehmens am Markt als auch für die Orientierung der Mitarbeiter sind Verhaltensrichtlinien in Form von Regeln, Werten, Leitbildern und Normen von großer Bedeutung. Zur Unternehmensethik gehören auch die Führungsethik oder Managementethik sowie die Marketing- und Werbeethik. Im Zentrum der Untersuchungen zur Marketingethik steht die Natur ethischer Normen und Urteile die mit Marketinghandlungen und Marketingsituationen in Beziehung stehen (Kay-Enders 1996, S. 14f.). Das Spannungsfeld der Werbeethik kann sich auf Fremd- und Selbstkontrolle beziehen und wird verortet zwischen Konsum und Regulierung. Selbstaufgelegte Ethikkodizes dienen der Ergänzung von werberechtlichen Rahmenbedingungen (Haas et al. 2016, S. 57). Im Ergebnis führt dies zu einer Ordnungsstruktur, die sowohl die Belange der Verbraucher als auch der Anbieter berücksichtigt.

Schwierigkeiten in der Lehre und Forschung ergeben sich unter anderem aufgrund des Werturteilsfreiheitspostulats der Wissenschaft, welches nicht mit dem Gebiet der Unternehmensethik vereinbar ist. Darüber hinaus sind Wertkonflikte nicht zu vernachlässigen. Es existieren verschiedene Ausprägungen und Gründe für diese intra- und



interindividuellen Differenzen. Von Bedeutung für die Analyse ethischer Marketinghandlungen sind jedoch nur unternehmensexterne Wertkonflikte, die häufig zwischen Marketern und Verbrauchern in Erscheinung treten. Dabei handelt es sich um das Resultat zweier unvereinbarer Wertvorstellungen und den daraus resultierenden Handlungskonsequenzen. Das kundenorientierte Konsumgütermarketing ist dem überproportional intensiv ausgesetzt (Kay-Enders 1996, S. 22f.). Verdeutlicht werden diese theoretischen Erkenntnisse anhand von Praxisbeispielen in den folgenden Analysen.

3 Moralität von Marketinghandlungen

Wird der Durchschnittskonsument mit seiner flüchtigen Wahrnehmungsfähigkeit bewusst getäuscht, wird also in der Werbung mit verdeckten Manipulationen oder mit anderen Tricks gearbeitet, so handelt es sich um Irreführung (Siegert und Brecheis 2010, S. 102). Ist das der Fall, so kann von unethischen Handlungen gesprochen werden.

Um mit ihren Maßnahmen Aufmerksamkeit zu erregen und den Konsumenten zu stimulieren, müssen sich Marketer immer wieder etwas Neues einfallen lassen und sich gegenseitig mit kreativen Ideen überbieten. Im Zuge dessen kann es durch die Abweichung oder Missachtung von Normen und durch moralische Grenzüberschreitungen zur Verletzung moralischer Standards und gesellschaftlicher Konventionen kommen. Insbesondere der Bruch mit gesellschaftlichen Tabus verspricht größere Spektren an Aufmerksamkeit (Niederastroth, M. 2009, S. 3). Basierend auf den in Deutschland geltenden Rahmenbedingungen, eines Moralverständnisses als Instrument zur Bewertung, werden im folgenden ausgewählte Marketinghandlungen orientiert an den „4P’s“ des Marketing-Mix analysiert und bewertet.

3.1 Produktpolitik

Im Zusammenhang mit einem Produkt werden zunächst Festlegungen der Variation von Produkteigenschaften, die Gestaltung des Produktäußeren und die Markenbildung verstanden (Nieschlag 2002, S. 20). Nach Meffert et al. handelt es sich bei der Produktpolitik um die Übersetzung der Markenidentität in die Markenleistung und somit um den zentralen Bereich der Markenführung. Im Zuge der Gestaltung des Absatzprogrammes wird über die Entwicklung, Verbesserung, Ergänzung aber auch Eliminierung bereits existierender Produkte entschieden (Meffert et al. 2015, S. 361).

Verschiedene Dimensionen ethischer Entscheidungen der Unternehmen gehen mit der Produktpolitik einher. Dies fängt an bei der Festlegung der Herstellung von Produkten wie Genussmitteln (Zigaretten, Alkohol) oder Waffen, die grundsätzlich als unethisch gelten. Darüber hinaus muss aber die Entscheidungsfindung auch bei an sich unbedenklichen Produkten im Zuge von Produktneuentwicklungen, -differenzierungen und -änderungen sowie im Blick auf Kriterien wie Produktsicherheit, Produktobsoleszenz oder Verpackungsgestaltung und Etikettierung ethischen Grundsätzen gerecht werden (Kay-Enders 1996, S. 51).

Im Blick auf die Produktsicherheit sei zunächst auf die gesetzlichen Regelungen zur Schadensersatzpflicht in § 823 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) verwiesen. Demzufolge haftet der Hersteller für die Schäden, die er zu verschulden hat oder aber im



Sinne der Gefährdungshaftung für bestimmte Produktbereiche unabhängig vom Verschuldensgrad. Schwierigkeiten, die aus der Produktbeschaffenheit resultieren, wie bspw. Verletzungsgefahren bei Messern, Scheren oder Gift sind ebenso wenig durch den Produzenten zu verhindern wie fälschlicher Gebrauch bspw. durch Kinder bei der Handhabung von Spielzeugen. Marketer können diesen Problemen mittels Aufklärung, Produkt- und Verpackungsgestaltung oder Etikettierung für einen möglichst ungefährlichen Gebrauch entgegenwirken. Allerdings kann auf der anderen Seite die Verpackungsgestaltung zur Verbesserung der Produktsicherheit, wie z.B. bei kindersicheren Verschlüssen von Medikamenten, für andere Konsumentengruppen, wie bspw. ältere Menschen, negative Folgen haben (Kay-Enders 1996, S 52f.).

Wie bereits erwähnt, wird von Unternehmen neben der Produktsicherheit, die Produktobsoleszenz beeinflusst. Von einer qualitativen Obsoleszenz wird gesprochen, wenn es sich um einen bewusst eingebauten Produktverschleiß handelt. Die Spielzeugindustrie bietet ein weites Feld für qualitative Obsoleszenz. Bewusst eingebaute Sollbruchstellen für Produkte, die der eher robusten Handhabung durch Kinder nicht standhalten, können als unmoralisch bewertet werden. Bei der funktionellen Obsoleszenz wird ebenso ausschließlich das Ziel der Absatzsteigerung angestrebt. Eine Möglichkeit besteht z.B. in der konstruktiven Begünstigung eines Teilverschleißes der Produkte, welcher in der Folge durch die notwendige Reparatur einzelner Bauteile eine kontinuierliche Einnahmequelle für das Unternehmen garantiert. Eine weitere Variante besteht in der Entwicklung von Nachfolgegütern mit zusätzlichen Produkteigenschaften, wie z.B. einer vordergründig besseren Bedienungsfreundlichkeit, die den (unnötigen) Ersatz von an sich funktionsfähigen Produkten forciert. Als dritte Form ist die geplante Obsoleszenz zu erwähnen, welche mit den Möglichkeiten der Kreativität und Psychologie, insbesondere im Bereich der vergänglichen Mode, von erheblicher Bedeutung für unsere Wirtschaft ist. Angefangen bei der Mode, über das Design von Autos, Booten, Elektroartikeln, Handys etc. bis hin zu Spielzeugen für Kinder werden immer wieder andersartige Entwürfe in den Medien, auf Modenschauen oder unterschiedlichen Messen präsentiert. Prestige und nicht die veränderten Eigenschaften stehen hierbei im Vordergrund. Die Reisebranche kann z.B. von dem *Dagewesensein-Effekt* profitieren und damit über eine geschickte Produktpolitik den eigentlich relevanten Erholungsgedanken des Reisenden in gewisser Weise substituieren (Vogel 2002, S. 120f.).

Abgesehen von den eigentlichen Produkteigenschaften kann der Konsument mittels Verpackung und Etikettierung getäuscht werden. Im Rahmen der zunehmenden Selbstbedienungsmentalität der Verbraucher hat die Bedeutung der Verpackung stark zugenommen. Wurden Produkteigenschaften früher von beratenden Verkäufern den Konsumenten vermittelt, so muss dieser heute mit Hilfe der Verpackung und deren Beschriftung in der Lage sein, sämtliche für die Kaufentscheidung relevanten Informationen bzgl. Produktqualität und Verwendungsmöglichkeiten zu recherchieren. Dabei gilt es, mangelhafte oder irreführende Informationen zu vermeiden. Zu diesem Zweck wird, wie auch bei den vorangegangenen Beispielen, eine mögliche Konsumententäuschung durch gesetzliche Regelungen eingeschränkt. Abschnitt 4 des Mess- und Eichgesetz (MessEG) – *Fertigpackungen und andere Verkaufseinheiten* – mit den §§ 42-44



MessEG definiert in diesem Zusammenhang den Rahmen der Optionen für Marketer. Weder Verpackungen, die größer sind als sie sein müssten, noch optische Täuschungen durch geschickte Verpackungsmodifikationen, wie dies z.B. mittels konkaver Flaschenböden möglich ist, sind tatsächlich rechtskonform. Auch die schlichte Änderung einer Verpackung zum Zwecke der Neupositionierung eines ansonsten unveränderten Produktes lässt sich ethisch nicht rechtfertigen. Vor diesem Hintergrund spielt insbesondere die Etikettierung von Lebensmitteln und anderen Konsumgütern eine bedeutende Rolle bei der Konsumentenaufklärung (Kay-Enders 1996, S 55f.). Eine differenzierte Auflistung einzelner Produktbestandteile wie Glukose, Fruktose und Laktose beispielsweise, kann den Verbraucher von der Information über den negativ behafteten Zuckeranteil abhalten. Prominente Beispiele hierfür sind die Frühstücks-cerealien von Kellogg's, Nestlé, Hipp und anderen Firmen. Kritikwürdig sind zudem Werbepraktiken wie die Berufung auf wissenschaftliche Studien unter Ausblendung kritischer Hinweise. Kellogg's berief sich auf irreführende Weise sogar auf die World Health Organization (WHO), um zu belegen, dass Zuckerkonsum gesund sei. Produktionsveränderungen führten außerdem dazu, dass aus einem ausgewogenen Produkt wie den ursprünglichen Getreideflocken ein kostengünstiges Gemisch verschiedener Zutaten mit einem Zuckeranteil von meist über zwanzig Prozent wurde (Werner-Lobo und Weiss 2014, S. 257). Weitaus schwerwiegender sind die Verheimlichung von Nebenwirkungen und irreführende Werbepraktiken in der Pharmaindustrie, wie dies bei Bayer oder Merck Sharp & Dohme zu beobachten ist. Die von Bayer vertriebenen Antibabypillen, Blutgerinnungsmittel oder auch Röntgen-Kontrastmittel waren nicht mit ausreichenden Informationen bekannter Nebenwirkungen versehen, was zu Gesundheitsschäden und in Einzelfällen zum Tod geführt hat (Werner-Lobo und Weiss 2014, S. 214f.). Ebenso verhält es sich bspw. mit einem Schmerzmittel der Firma Merck Sharp & Dohme, welches auf unterschiedlichen Kanälen ohne nötige Hinweise auf bedeutsame Nebenwirkungen und mit Betonung nicht zugelassener Indikatoren beworben wurde (Werner-Lobo und Weiss 2014, S. 268f.).

Haben Firmen sich auf eine Produktart festgelegt, müssen sie sich anschließend mit den Möglichkeiten der Preisgestaltung auseinandersetzen. Welche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind und wann Firmen diese überschreiten, wird nachfolgend zunächst für den Bereich der Preispolitik dargestellt.

3.2 Preispolitik

Der Preispolitik eines Unternehmens werden besonders starke Wirkungen zugesprochen, da sowohl Konsument als auch Wettbewerber sensibel auf Veränderungen reagieren, sie zu den Treibern des Gewinns zählt, sie sich in einem äußerst dynamischen Umfeld zu behaupten hat und darüber hinaus zu den wohl schwierigsten sowie risikoreichsten Marketinginstrumenten zählt (Diller 2008, S. 22). In den vorgenannten Bereichen ist das Potential unmoralischer Handlungen sehr groß, wenn nicht sogar am größten unter den betrachteten Marketingmix-Instrumenten. Mögliche preispolitische Entscheidungen mit ethischer Dimension berühren Fragen der Gerechtigkeit, Irreführung und Diskriminierung.



Der Preis als solches ist keine ethische, sondern eine ökonomische Größe. Mögliche unethische Preisgestaltungen können als Ergebnis von Machtpositionen entstehen. Ein klassisches Beispiel für diese Art der unangemessenen Preisgestaltung wird der Pharmaindustrie fortwährend vorgeworfen (Kiely 2012). Der Missbrauch von Macht aufgrund einer marktbeherrschenden Stellung ist laut §§ 19-21 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB) verboten (Zerres und Zerres 2012, S. 82f.). Ebenso dienen § 1 GWB und § 1 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) der rechtmäßigen Preispolitik und Preisfestsetzung zum Schutz des Marktes und der Konsumenten. So haben nach einer Untersuchung des International Baby Food Action Network (IBFAN) u. a. Verstöße gegen die Vorschriften der illegalen Preisabsprachen im Jahr 2014 zu Anklagen gegen Danone und Nestlé geführt. Den Firmen wurde eine Absprache ungerechtfertigter hoher Preise und damit Praktiken entgegen den Wettbewerbsrichtlinien vorgeworfen (Werner-Lobo und Weiss 2014, S. 228).

Das Gerechtigkeitsempfinden bei Austauschprozessen wird mit subjektiven, kognitiven und emotionalen Wahrnehmungen verbunden. Das Maß der Gerechtigkeit ist ein Ergebnis aus Erwartungen und Erfahrungen sowie dem Verhalten des Anbieters im Gebrauchszyklus eines Produktes (Diller 2008, S. 164). Studien von Shiv, Carmon und Ariely (2005) beleuchten z.B. den sog. Placebo-Effekt bei den Verbrauchern. Den Untersuchungen zufolge sprechen Konsumenten Energy-Getränken im unteren Preissegment weniger Vorteile zu als teureren Wettbewerbsprodukten. Der Titel der Studie „Consumers May Get What They Pay for“ spiegelt dieses Phänomen, dass mit der Zahlung eines höheren Preises auch eine höhere Erwartung an die Produktqualität einhergeht („teurer gleich besser), somit weitestgehend wieder (Shiv et al. 2005, S. 383). Als unethisch kann ebenso eine irreführende Preisgestaltung eingestuft werden. Zu diesen Handlungen zählen z.B. der günstigere Verkauf von Produkten zweiter Wahl ohne einen entsprechenden Hinweis auf den Qualitätsunterschied oder die angeblich kostenlose Beigabe eines zweiten Bonusproduktes obwohl der Händler den Preis des ersten Produktes im Vorfeld deutlich angehoben hat. Gesetzliche Vorschriften bzgl. der vergleichenden Preiswerbung sind in den § 3 und § 6 Abs. 2 UWG niedergelegt. Damit sollen irreführende Schlüsselreize wie *Verkauf direkt vom Händler* oder *Spezialverkauf*, aber auch Gegenüberstellungen von angeblich günstigen Preisen zu vormals übersteuerten Preisen oder der direkte Preisvergleich mit Wettbewerbern unterbunden werden (Kay-Enders 1996, S. 60f.).

Ausgehend von gleicher Qualität, Produktgüte oder Serviceleistung, liegt eine Preisdiskriminierung vor, wenn Differenzierungen in Abhängigkeit der Abnehmer vorgenommen werden. Diese unethischen Handlungen, wie Mengenrabatte oder die Bevorzugung von ethnischen Konsumentengruppen, spielen jedoch in Deutschland im Bereich der Konsumgüter keine erwähnenswerte Rolle, weshalb im Folgenden mögliche unmoralische Aspekte der Distributionspolitik vorgestellt werden.



3.3 Distributionspolitik

Sind notwendige Entscheidungen bzgl. des Produktes und des Preises getroffen worden, gilt es nun, die passende Strategie der Distributionspolitik festzulegen. Dabei handelt es sich um die Auswahl des Absatzweges, das Organisieren der physischen Distribution sowie die Gestaltung des Vertriebs (Nieschlag 2002, S. 20). Dieser Definition entsprechend, scheint es kaum Spielraum für unmoralische Handlungen zu geben, die den Verbraucher tangieren könnten. In der Literatur werden unmoralische Handlungen im Zusammenhang mit der Distributionspolitik kaum oder gar nicht thematisiert und wenn doch, dann steht das Verhältnis zwischen Herstellern und Absatzmittlern im Vordergrund. Um den konsumentenspezifischen Fokus des Beitrages nicht zu verlassen, unmoralische Handlungen im Bereich der Distributionspolitik aber trotzdem kurz vorstellen zu können, bietet sich der Transfer von Ergebnissen aus Untersuchungen anderer Fachbereiche an.

Studien von Abela und Murphy (2008) bzgl. der „Service-Dominant Logic“ beschreiben verschiedene Spannungsfelder des Marketings. So werden bspw. die konträren Bedürfnisse nach Ertragszuwachs und Konsumentenzufriedenheit, welche mit zusätzlichen Ressourcenbindungen einhergehen, als Spannungsfeld aufgeführt. Der Versuch einer intransparenten Reduktion der Servicequalität oder die Einführung neuer Verkaufstechniken mit gesteigertem Druck auf die Mitarbeiter resultieren in ethischen Kontroversen. Zudem entsteht ein Zielkonflikt beim Auftraggeber, dessen Strategie sowohl auf langfristige, kollaborative Lieferantenbeziehungen, aber auch auf die Realisierung kurzfristiger Profite ausgerichtet ist, die sich wiederum nur mittels finanziellem Druck realisieren lassen. Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Überbevorteilung durch Intransparenz, margenreduzierendes Preisdumping und nicht kompensierte Leistungen als Basis für ethische Spannungen (Abela und Murphy 2008, S. 43ff.).

Überträgt man diese Haltung auf die Beziehung zwischen Endabnehmern und Marketern, so wird die Distribution von Produkten möglicherweise unmoralisch aufgrund des ausschließlichen oder gar nicht existenten Vertriebs an bestimmte Konsumentengruppen. In diesem Fall ergibt sich ein ethisches Problem der Werbung, das vom Deutschen Werberat als *Diskriminierung von Personengruppen* deklariert wird. Als Beispiel hierfür möge der Fall einer Verbraucherin dienen, die beim Werberat Beschwerde gegen TV-Werbung für Hygiene ausschließlich für Frauen eingelegt hat. Auch wenn der Werberat dieses Monitum aufgrund der heutigen gesellschaftlichen Einstellung ablehnte, so ist der Vorwurf einer werblichen Reduzierung auf ausschließlich eine Zielgruppe nicht zu entkräften. Der Bedarf von Hygieneprodukten für den Mann wird öffentlich nicht thematisiert, ist jedoch ebenfalls existent, weshalb im Kontext eine Bloßstellung der Frau debattiert werden könnte. Die Ausgrenzung einer speziellen Konsumentengruppe ist ebenso unmoralisch und wird durch folgenden Slogan eines Radiosenders exemplifiziert: „Lieber ein Vogel in der Anzeige als ein Tauber vor dem Radio“. Dieser Werbespruch wurde in den 90er Jahren vom Werberat aufgrund der Diskriminierung gehörloser Mitmenschen beanstandet und von den Verantwortlichen eingestellt (Deutscher Werberat 2015). Die zuvor geschilderten Varianten möglicher unethischer Handlungen



aus dem Bereich der Distributionspolitik leiten zum letzten Instrument des klassischen Marketing-Mix über, der Kommunikationspolitik.

3.4 Kommunikationspolitik

Nach Meffert ist unter Kommunikation „das Senden von verschlüsselten Informationen zu verstehen, um beim Empfänger eine Wirkung zu erzielen. Dementsprechend umfasst Kommunikationspolitik die systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens im Hinblick auf alle relevanten Zielgruppen, um die Kommunikationsziele und damit die nachgelagerten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen“ (Meffert 2015, S. 569). Mögliche Instrumente, die zum Einsatz kommen, sind unter anderem klassische Werbung, persönliche Ansprache, Verkaufsförderung oder Product Placement (Liebl 2003, S. 279).

„Werbung verringert einerseits den Handlungsdruck, dem Menschen ausgesetzt sind, indem Handlungsoptionen angeboten werden, sie schafft andererseits aber auch Handlungsoptionen, denen die Individuen zuvor nicht ausgesetzt waren. Zwischen Menschen und Gütern steht als eine der Schnittstellen die Werbung, welche die Sachcodierung der Güter durch kommunikative Deutungs- und Vermittlungsstrategien mit zusätzlicher symbolischer Bedeutung auflädt und damit einen Zusatznutzen verspricht“ (Haas et al. 2016, S. 60). Es können in diesem Zusammenhang unterschiedliche Ansätze unethischer Handlungen angeführt werden. Unabhängig von der eingesetzten Werbetechnik wird insbesondere die Frage der Verletzung von Konsumentensouveränität kontrovers diskutiert. Die Erschaffung künstlicher Bedürfnisse zählt zur sogenannten Einschränkung der Konsumentensouveränität (zit. nach Kay-Enders 1996, S.31f.). Ob Werbung jedoch tatsächlich in der Lage ist, vormals nicht bestehende Bedürfnisse zu erzeugen oder ob eher die Individualisierungsbedürfnisse Einzelner die Entwicklung ganzer Generationen beeinflussen und dabei vor allem die Produkteigenschaften und weniger das Werben für die Produkte im Zentrum stehen, ist nicht geklärt. Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, lenkt Werbung lediglich die Aufmerksamkeit der Verbraucher auf ein spezifisches Angebot. Solange die Kaufentscheidung beim Konsumenten liegt, ist dessen Souveränität nicht eingeschränkt und diese Freiheit wird mittels unterschiedlicher Gesetze gesichert. Wird Werbung also lediglich zu ihrem legitimen Zweck eingesetzt, kann kein unethisches Verhalten unterstellt werden. Sollte jedoch ein Missbrauch in Form unwahrer oder irreführender Inhalte vorliegen, ist dies laut § 3 UWG gesetzeswidrig. Problematisch ist insbesondere die Irreführung aufgrund unterschiedlicher Interpretationsmöglichkeiten der Werbebotschaften durch die jeweilige Zielgruppe.

In Abhängigkeit der beiden Kriterien Inhalt und Struktur können verschiedene irreführende Angaben in Werbebotschaften übermittelt werden. So bspw. im Hinblick auf Produkteigenschaften wie Preis oder Herkunft, über die der Verbraucher getäuscht werden kann. Ebenso können unzutreffende Eindrücke bzgl. der Produkteigenschaften und –anwendungsmöglichkeiten, also der Erfüllung bestimmter Anforderungen und Bedürfnisse mit Hilfe des Produktes entstehen. Die Produktgüte ist im Zuge einer Betrachtung unter den Gesichtspunkten von Ethik und Moral eine sehr bedeutende Eigenschaft. Die Kongruenz zwischen den versprochenen Eigenschaften und den tatsächlichen Eigen-



schaften eines Produkts ist ausschlaggebend für die Bewertung, ob es sich um moralische oder unmoralische Anreizsetzungen handelt. Deutlich wird diese Relevanz auch hinsichtlich der Grenzen der Mündigkeit von Verbrauchern, resultierend aus Gewohnheiten und strukturellen Machtungleichgewichten zwischen Anbietern und Konsumenten (Heintschel von Heinegg 2015, S. 398). Irreführung liegt auch bei Werbung mit Selbstverständlichkeiten vor. Exemplarisch hierfür ist die völlig unangebrachte Werbung für einen Joghurt *mit lebenden Joghurtkulturen*, da Joghurt immer lebende Kulturen beinhaltet. Eine Hervorhebung solch irrelevanter Informationen dient der Beeinflussung der Konsumenten und nicht der Aufklärung. Bei Euphemismen, wie „Verwöhnaroma“ (Jacobs-Kaffee) oder „You can't beat the feeling“ (Coca Cola) handelt es sich im Kontext der Frage nach der Moral wieder um die individuelle Interpretation der Konsumenten (Kay-Enders 1996, S. 33f.). Der Slogan „Red Bull verleiht Flügel“ hat zu einer Anklage durch US-Bürger geführt, die eine tatsächliche Leistungssteigerung infrage stellten und den Prozess gewannen (Hecking 2014, S. 1). Viele weitere Formen der Ausdeutung von Werbeinhalten sind möglich. So könnten z.B. Themen wie Werbung mit Angstappellen, mit Frauen oder speziell für Kinder detaillierter betrachtet werden (siehe Kay-Enders 1996, S.37ff.) Diesen grundsätzlichen Problemen mit potentiell unethischen Werbemaßnahmen soll mit Hilfe der Grundregeln des Deutschen Werberates (Kapitel 2.3) entgegengewirkt werden.

Andere Instrumente der Kommunikationspolitik, wie die persönliche Ansprache von Verbrauchern stellen eine weitere Herausforderung für die Bewertung dar, da man sich hierbei gegebenenfalls mit unmoralischen Praktiken einzelner Verkäufer beschäftigen muss. Die Beherrschung manipulativer Überzeugungstechniken wird von einigen Unternehmen systematisch trainiert und ausdrücklich gewünscht, bei anderen Unternehmen indessen mittels Verhaltenskodizes ausdrücklich untersagt. Unmoralische Handlungen im persönlichen Verkauf gehören meist zu einem übergeordneten Bereich des Marketingmix, der unternehmensseitig definiert und praktiziert wird. So zählen die Berechnung des vollen Preises für preisreduzierte Produkte oder der Verkauf von qualitativ schlechten Produkten im Wege der individuellen Konsumentenansprache zu den Handlungsdefiziten im persönlichen Verkauf. Diese beiden Beispiele strahlen jedoch auch in den Bereich der Preispolitik (Kapitel 3.2) aus, da es sich um Verkaufspraktiken handelt, die letztlich vom Unternehmen zu verantworten sind und nicht der Disposition des einzelnen Verkäufers obliegen dürfen. Entscheiden sich Verkäufer dazu, spezielle Konsumenten zu bevorzugen, den Konsumenten A wegen eines vielversprechenderen Konsumenten B zu ignorieren, so ist die Distributionspolitik vorrangig für die Genehmigung oder ein Untersagen solcher Handlungen zuständig (Kapitel 3.3). Ebenso verhält es sich mit Möglichkeiten der Verkaufsförderung mittels Funktionsrabatten oder auch, um ein weit verbreitetes Beispiel zu nennen, der Platzierung von Süßigkeiten in der Nähe der Kasse und auf Augenhöhe der Kinder. Auch diese absatzfördernden Maßnahmen des Product Placements müssen den jeweiligen Planungen im Bereich der Preis- oder Distributionspolitik zugerechnet werden (Kay-Enders 1996, S. 43f.). Diese ausgewählten Beispiele beleuchten den weitreichenden und z. T. manipulativen Charakter von Werbung und verdeutlichen zudem, wie fließend die Grenzen zwischen den einzelnen Bereichen der „4P's“ sind.



Dem Marketing kommt eine große Bedeutung und in der Konsequenz eine erhebliche Verantwortung bei allen unternehmerischen Entscheidungen zu. Ob Stakeholder oder Shareholder, von Marketingentscheidungen werden alle Interessengruppen sowohl unternehmensintern als auch –extern beeinflusst. Diese Entscheidungen resultieren in der Regel aus Ansprüchen, die der Konsument bereits stellt bzw. aus tatsächlichen oder vermeintlichen Konsumentenwünschen. Um auch diesen Aspekt zu betrachten, wird abschließend ein kurzer Exkurs auf die Konsumentenseite vorgenommen.

4 Konsumentenethik – Ein Blick auf die andere Seite

„Werbung ist ein Sittenbild einer Konsumgesellschaft. Die Gesamtheit an Werbung offenbart, wie eine Gesellschaft Konsum versteht, auf Konsum reagiert oder angesprochen wird“ (Thomass 2010, S. 14). Dieses bereits zu Beginn des Beitrages wiedergegebene Zitat spricht die abschließend darzustellende Rolle des Konsumenten an. Es sind die Ansprüche der jeweiligen Zielgruppe, die die Entscheidungen und Handlungen der Unternehmen bezogen auf ihre Produkt-, Preis- und Marketingpolitik stark beeinflussen.

4.1 Ethischer Konsum

Ein sog. ethisches Kaufverhalten entsteht, wenn Verbraucher durch ethische Überlegungen zu einer Kaufentscheidung gelangen. Hierbei steht im Vordergrund, dass Produkte und Dienstleistungen eingekauft werden, die aus Sicht des Konsumenten bzw. Nutzers ethischer sind als mögliche Konkurrenzprodukte (Smith et. al 2015, S. 728). Viele Entwicklungen in der modernen Gesellschaft wie Globalisierung, die Verbreitung neuer Technologien, die weltweit vernetzten Informations-, Transport- und Finanzmärkte und nicht zuletzt der soziale und kulturelle Wandel entspringen dem Wunsch nach mehr Lebensqualität, mehr Zeit und Sinnstiftung. Dies ist ein Teil der Ergebnisse der Studie „Lebensqualität, Konsumethik zwischen persönlichem Vorteil und sozialer Verantwortung“ der Otto-Group aus dem Jahr 2013. Die Untersuchung basiert auf bereits vorhandenen Studien, Publikationen und der Befragung von 1.000 Konsumenten im Alter zwischen 16 und 74 Jahren sowie fünf Experteninterviews (Voigt 2013, S. 61).

„Konsumentenethik ist eine Form der Wirtschaftsethik, die sich auf Konsumenten bezieht. Diese sollen Verantwortung gegenüber sich selbst, gegenüber der Umwelt und in Bezug auf Unternehmen tragen“ (Bendel, 2010) Auf der Seite der Konsumenten treten Konzepte der Konsumethik zunehmend in den Vordergrund, angefangen bei „bio“ über „regio“ zu „sozio“, von Produkteigenschaften zum sozialen Produktumfeld aber auch von Konsum oder Besitz hin zur bloßen Nutzung. Themen dieser und anderer Art werden vom Konsumenten zu den Unternehmen getragen. Daraus folgt, dass eine Moralisierung der Märkte zunehmend nicht mehr ausschließlich konsumenten- und nachfragegetrieben ist. Im Ergebnis entwickelt sich die Konsumethik zu einer Frage der Produktionsethik (Voigt 2013, S. 50). Unternehmen setzen vermehrt – auch aus Gründen ökonomischer Vernunft – auf ökologische und soziale Verantwortung, um bspw. in Zeiten von Ressourcenknappheit und damit einhergehenden steigenden Kosten für Rohstoffe, Produktion und Logistik, finanzielle Einsparungen realisieren zu können. Unternehmerische Verantwortung gewinnt zunehmend an Bedeutung und greift weit über



den gängigen Ansatz von Charity-Aktivitäten oder kommunikativen Begründungsaktionen hinaus. Nachhaltigkeitsorientiertes Wirtschaften ist bereits heute betriebswirtschaftlich und unternehmensstrategisch sinnvoll, ja alternativlos. Nachhaltigkeit wird zunehmend zum Standard und kann als Kern des Geschäftsmodells den Bedürfnissen ethischen Konsums gerecht werden (Voigt 2013, S. 50). Diese Entwicklung belegt den Einfluss der Konsumenten auf die Gestaltung der Geschäftsmodelle sowie die damit einhergehende positive Konsequenz, die im letzten Abschnitt mit weiteren Aspekten aufgegriffen wird.

4.2 Der Einfluss und die Bewertung des Konsumenten

Der Deutsche Werberat, gegründet im Jahr 1972, hat in den über 40 Jahren seiner Tätigkeit bemerkenswerte Ergebnisse erzielt. Unter anderem ist eine 96%ige unmittelbare Durchsetzungsquote seiner Entscheidungen zu verzeichnen, was die keineswegs selbstverständliche Autorität, aber auch Kompetenz dieser Institution bestätigt. Beanstandungen durch den Werberat sind keineswegs verpflichtend für Unternehmen, zumal es sich in den meisten Streitfällen um rechtlich zulässige Werbung handelt. Firmen müssen den Beanstandungen nicht Rechnung tragen, sie tun dies gleichwohl aus werbedisziplinärer Rason. 4 % der vom Werberat ausgesprochenen öffentlichen Rügen haben zudem den nachweislich positiven Effekt gehabt, dass diese Firmen nach derartigen öffentlichen Debatten in der Regel nicht mehr werbekritisch auffällig geworden sind. Diese Ergebnisse verdeutlichen u. a. die starken Einflussmöglichkeiten der Konsumenten. Im Zusammenhang mit dem Betrachtungszeitraum von 40 Jahren Tätigkeit des Werberates wird folgendes konstatiert: „Die inhaltlichen Verschiebungen sind kaum auszumachen – vierzig Jahre sind trotz aller äußeren Umwälzungen in dieser Zeitspanne kaum mehr als ein Wimpernschlag in der gesellschaftlichen Entwicklung: Menschen ändern sich nur allmählich über größere Zeiträume hinweg.“ Festzustellen ist lediglich die Verschiebung des vorherrschenden Vorwurfs der Irreführung und der Werbung mit dem Faktor „Angst“ in den 70er - 80er Jahren, hin zu einem verstärkten Fokus auf *Political Correctness* in Sachen Diskriminierung, Sprache und Gewalt (Deutscher Werberat 2013).

Jedes Unternehmen hat es selbst in der Hand, nicht gegen Vorgaben und Richtlinien zu verstoßen und mit guten Produkten, angemessenen Preisen und fairen Kommunikationsmitteln die Konsumenten für sich zu gewinnen und somit ein positives Image aufzubauen. Marktstudien wie „Marke des Vertrauens“, eine im Jahr 2015 von MDR-Werbung und dem Institut für angewandte Marketing- und Kommunikationsforschung (IMK) durgeführte Spontan-Befragung von 3.000 Bürgern, oder auch die seit 15 Jahren jährliche Erhebung der „Trusted Brands“ von Reader’s Digest (in 2015: 10.005 postalisch Befragte in Deutschland, Portugal, Österreich, Schweiz und 5.817 online Befragte in Finnland, Russland und Rumänien) belegen eindrucksvoll den erfolgreichen Ansatz, unternehmerisches Handeln auf Kontinuität und Verbrauchervertrauen auszurichten. Nivea belegt bei beiden Erhebungen Platz 1, bei der Reader’s Digest Erhebung sogar bereits seit 2012 (MDR-Werbung 2015, Reader’s Digest 2015, S. 9). Dieser Marke ist es gelungen, durch Kontinuität der Markenführung einen Wiedererkennungswert zu schaffen und zu erhalten und sich behutsam weiterzuentwickeln. „Das uneingeschränk-



te Vertrauen der Verbraucher ist das Größtmögliche, was eine Marke erreichen kann. Bekanntheit oder etwa Kaufwahrscheinlichkeit sind bestenfalls Voraussetzungen, das Verbrauchervertrauen aber ist die härteste Währung“ so der IMK Geschäftsführer S. Schiller (MDR-Werbung 2015). Dieses Vertrauen ist über Qualität, Tradition und gute Erfahrungen entstanden und geht Hand in Hand mit den von den Verbrauchern angegebenen Werten in der RAL Studie.

5 Fazit und Ausblick

„Werbung steht im Blickpunkt der Öffentlichkeit und trägt damit soziale Verantwortung. Ungeachtet des grundsätzlichen Rechts auf Meinungsäußerung – und angesichts dessen rechtlicher Grenzen – muss der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Werbung Auswirkungen auf die Gesellschaft hat“ (Österreichischer Werberat 2015). Unternehmen können durch Werbung Einfluss auf die Kaufentscheidung der Konsumenten nehmen. Jedoch kann kein offiziell kommunizierter Anspruch bestehen, Einfluss auf bestehende Interessen zu nehmen (Neuhäuser 2012, S. 278, 285). Demgegenüber steht jedoch fest, dass die Konsumenten durch ihr Kaufverhalten die Entscheidungen der Unternehmen, in welcher Weise für Produkte und Dienstleistungen geworben wird, maßgeblich beeinflussen können.

Die dem Beitrag zugrundeliegende kritische Frage, ob Ethik im Marketing Wunsch oder Wirklich ist, lässt sich nur dahingehend beantworten, dass der faire Wettbewerb sowie der Schutz der Verbraucher vor unzulässigen Marketingmethoden und manipulativer Werbung in Deutschland einen hohen Stellenwert genießt. Anhand der Vielzahl verbindlicher staatlicher Normen und den Richtlinien der Europäischen Union, der „Wächterfunktion“ nicht staatlicher Einrichtungen, der vorherrschenden Moralvorstellungen der Gesellschaft und Beispielen für unzulässige Marketing- und Werbemaßnahmen wurde belegt, dass die tatsächliche Überschreitung der Normen sowie der ethischen und moralischen Grenzen eher weniger von Bedeutung sind als die Selbstverantwortung und das Selbstverständnis der Konsumenten an sich. Die RAL Studie zeigt auf, dass moralische Unternehmenshandlungen aus Verbrauchersicht unter anderem mit den Werten Ehrlichkeit und Verlässlichkeit in Verbindung gebracht werden. Nehmen Marketer diese Bedürfnisse ernst, so können Unternehmen sich einen Platz in den Köpfen und Herzen der Verbraucher sichern, wie das Beispiel von Nivea belegt.

Konsumenten haben heutzutage vielfältige Möglichkeiten, sich mittels der Medien, im Internet, anhand von Verbraucherkritiken, in Test- und Bewertungsportalen sowie Diskussionsforen und auf sozialen Plattformen über die tatsächlichen Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen sowie deren Erzeugung und Preise umfassend zu informieren. Vielleicht liegt die Zukunft wirksamer und vertrauensbildender Produktkommunikation in einer transparenten Darstellung der Stärken und Schwächen. Hierbei handelt es sich um die bewusste Beschreibung von negativen und positiven Eigenschaften eines Produktes, um Vertrauen zu gewinnen, damit die Einschätzung des Verbrauchers im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen und im Ergebnis die Verkaufszahlen zu erhöhen (Eisend 2008, S. 307). Diese Art der Weiterentwicklung der Werbung birgt vielfältige neue Möglichkeiten für Marketingmaßnahmen, welche den Rah-



men der moralischen Bewertung noch stärker strapazieren werden. In Zeiten sich rasch wandelnder Geschäftsmodelle entstehen zunehmend neue, vor allem digitale Werbeformate, während traditionelle Ansätze, wie etwa Anzeigenwerbung in Printmedien oder Katalogen, kontinuierlich an Bedeutung verlieren. Diese Entwicklung eröffnet jedoch auch neue Formen der unzulässigen, ethisch und moralisch angreifbaren Werbung. Deshalb gilt es, die Werbepaxis kontinuierlich und auch speziell bezogen auf besonders schutzbedürftigen Gesellschaftsgruppen wie z.B. Kinder, zu beobachten (Haas, Herczeg, Karsay 2016, S. 58).

Letztlich gilt: „Ethik ist keine Frage des Marketings, sondern des Unternehmens“. (Voigt 2013, S. 48)

Literatur

- Abela, A. V. / Murphy P.E. (2007): Marketing with Integrity. in: Journal of the Academy of Marketing Science 36(1): 39-53. (zur Absicherung siehe URL: [http://www.ethicsbased-marketing.net/articles/artices19_8_2008/marketing with integrity.pdf](http://www.ethicsbased-marketing.net/articles/artices19_8_2008/marketing%20with%20integrity.pdf).)
- Bathel, D. / Jelden, J. (2014): Marketingorganisation der Zukunft. Düsseldorf, Deutscher Marketing Verband e.V., URL: http://www.business-on.de/dateien/dateien/dmv-_studie_marketingorganisation_der_zukunft.pdf, Zugriff am 14. September 2015.
- Bendel, O. (2010): Definition Konsumentenethik. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/konsumentenethik.html>, Zugriff am 12. September 2015.
- Bohrmann, T. (1997): Ethik – Werbung – Mediengewalt, Werbung im Umfeld von Gewalt im Fernsehen. Verlag Reinhard Fischer, München.
- Bohrmann, T. (2010): Werbung. in: Schicha, C. / Brosda, C. (Hrsg.): Handbuch Medienethik. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2014): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis. Springer, Wiesbaden.
- Deutscher Werberat (2007): Grundregeln zur kommerziellen Kommunikation. URL: <https://www.werberat.de/grundregeln>, Zugriff am 12. September 2015.
- Deutscher Werberat (2013): Beschwerdefälle aus 40 Jahren Werberat. URL: <http://www.werberat.de/beschwerdefaelle-aus-40-jahren>, Zugriff am 15. Oktober 2015.
- Deutscher Werberat (2015): Die 90er. URL: <https://www.werberat.de/printpdf/143>, Zugriff am 12. Oktober 2015.
- Diller, H. (2008): Preispolitik. Kohlhammer, Stuttgart.
- Eisend, M. (2008): Zweiseitige Botschaften in der Marketingkommunikation – Ein Überblick und Ausblick zu Theorie und Forschung. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 78(3): 307-329.



- Haas, H. / Herczeg, P. / Karsay, K. (2016): Werbung – Ethik – Moral. in: Siegert, G./Wirth, W./Weber, P. / Lischka J.A. (Hrsg.): Handbuch Werbeforschung. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Hecking, M. (2014): Red Bull verleiht doch keine Flügel. URL: <http://www.manager-magazin.de/lifestyle/artikel/red-bull-verleiht-doch-keine-fluegel-vergleich-in-den-usa-a-996039.html>, Zugriff am 25. September 2015.
- Heintschel von Heinegg, K. (2015): Wo liegen die intellektuellen Grenzen des mündigen Verbrauchers?. in: Wettbewerb in Recht und Praxis 2015(4): S. 389-526.
- Kay-Enders, B. (1996): Marketing und Ethik, Grundlagen – Determinanten – Handlungsempfehlungen. Gabler, Wiesbaden.
- Kiely, I. (2012): Healthcare-Branche. URL: <http://www.springerprofessional.de/healthcare-branchemarketingpraktiken-in-der-kritik/3538684.html>, Zugriff am 10. September 2015.
- Kreikebaum, H. / Behnam, M. / Gilbert, D.U. (2001): Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen. Gabler, Wiesbaden.
- Kunze, M. (2008): Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen, Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen. Gabler, Wiesbaden.
- Liebl, C. (2003): Kommunikations-Controlling, Ein Beitrag zur Steuerung der Marketing-Kommunikation am Beispiel der Marke Mercedes-Benz. GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Lippold, D. (2015): Die Marketing-Gleichung, Einführung in das Prozess- und Wertorientierte Marketingmanagement. 2. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin.
- MDR Werbung (2015): Marke des Vertrauens, Repräsentative Studie. <http://www.mdr-werbung.de/ostperten/studien/-marke-des-vertrauens/>, Zugriff am 18. September 2015.
- Meffert, H. (1974): Absatzpolitik 2 Bände. Regensberg, Münster.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2015): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Neuhauser, C. (2012): Drei Dimensionen der Verantwortung von Konsumenten und Unternehmen. in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 13(3): 278-296.
- Niederastroth, M. (2009): Der deutsche Werberat – eine Erfolgsstory für die Ethik in der Werbung?. in: Retzmann, T. (Hrsg.) / Grammes, T. (Hrsg.): ethos, Wirtschafts- und Unternehmensethik in der ökonomischen und politischen Bildung. URL: http://www.ethos-wirtschaft.de/downloads/pdf/_Baustein_Werberat.pdf, Zugriff am 13. September 2015.
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (2002): Marketing. Duncker & Humblot, Berlin.



- RAL Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e.V. (2014): Die MoRAL-Studie, Zweite RAL Trendstudie zur Moral in Deutschland. URL: http://www.ral-guetezeichen.de/fileadmin/lib/pdf/guete/MoRAL-Studie_2014_Studienbericht.pdf, Zugriff am 03. September 2015.
- Reader's Digest (2015): The Brands You Trust, Reader's Digest European Trusted Brands Survey 2015, URL: www.rdtrustedbrands.com, Zugriff am 16. September 2015.
- Shiv, B. / Cameron, Z. / Ariely, D. (2005): Placebo Effects of Marketing Actions. in: *Journal of Marketing Research*, XLII(4): 383-393.
- Siegert, G. / Brecheis, D. (2010): *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft*. 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Smith, N. C. / Murphy, P.E. / Reibetanz, A. / Scholz, M. (2015): *Marketingethik – Ein Überblick*. In: Schneider, A./ Schmidpeter R. (Hrsg.) *Corporate Social Responsibility, Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, 2. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg.
- Thomass, B. (2010): *Ethik der Kommunikationsberufe, Journalismus, PR und Werbung – Bilanz und Herausforderung*. in: *Zeitschrift für Kommunikationsökologie und Medienethik zfkm* 2010(1): 10-17. URL: http://www.netzwerk-medienethik.de/wp-content/uploads/2012/01/ZfKM_2010_komplett.pdf, Zugriff am 14. September 2015.
- Vogel, K. (2002): *Produktmanagement für Konsumgüter*. BoD-Books on Demand, Hamburg.
- Voigt, T. (2013): *Lebensqualität, Konsumethik zwischen persönlichem Vorteil und sozialer Verantwortung*, Otto Group Trendstudie 2013, 4. Studie zu ethischen Konsum. URL: http://www.ottogroup.com/media/docs/de/trendstudie/1_Otto_Group_Trendstudie_2013.pdf, Zugriff am 21 September 2015.
- Weisbach, C.-R. / Sonne-Neubacher, P. (2009): *Unternehmensethik in der Praxis, Vorgaben und Richtlinien sinnvoll und zielführend umsetzen*. dtv, München.
- Österreichischer Werberat (2015): *Grundsätzliche Verhaltensregeln, Präambel*. URL: http://www.werberat.at/ethik_moral.aspx, Zugriff am 20. September 2015.
- Werner-Lobo, K. / Weiss, H. (2014): *Schwarzbuch Markenfirmen, Die Welt im Griff der Konzerne*. Paul Zsolnay, Wien.
- Zerres, M. / Zerres, T. (2012): *Marketingrecht, Eine managementorientierte Einführung im internationalen Kontext*. Rainer Hampp, München.



Neuromarketing – unethische Konsumentenbeeinflussung oder der nächste Schritt?

von Karsten Steinhöfel

1 Die Bedeutung von Gefühlen bei Kaufentscheidungen

Nie zuvor in ihrer Geschichte hatte die Menschheit so viele Ressourcen zur Verfügung, das menschliche Gehirn, das Denken und unsere Verhaltensweisen zu erforschen wie in der Gegenwart. So bezeichnete US-Präsident Barack Obama das 21. Jahrhundert als „Jahrhundert des Gehirns“ (Peters / Ghadiri 2013, S. 23). Weltweit forschen tausende von Wissenschaftlern an der „biologischen Black Box“, wie Roland Albrecht, Geschäftsführer der Markenagentur Go Ya, kürzlich in einem Fachbeitrag in dem Werbe-Fachmagazin „Horizont“ das Gehirn nannte (Albrecht 2016).

Diese Bezeichnung hat ihre Berechtigung: So geschieht rund 95 % des Denkens im Unterbewusstsein (Dooley 2012, S. 11). Informationen verarbeiten, Entscheidungen treffen, fühlen und lernen – der Großteil davon passiert nicht bewusst, sondern wird durch unser Gehirn ohne aktive Beeinflussung unseres Willens gesteuert. Ob man eine Person mag oder nicht mag, entscheidet sich in den ersten drei Sekunden einer Begegnung. Bei Kaufentscheidungen ist es nicht anders. Die meisten von ihnen werden im Unterbewusstsein in gerade einmal 2,5 Sekunden getroffen (Feith 2014). Auch wenn es menschlich ist, eine Entscheidung im Nachhinein rational zu begründen, ist diese äußerst selten eine (rein) rationale Entscheidung. Vielmehr lösen Reize von außen Emotionen aus, die zum Kauf bestimmter Marken verleiten.

Wenn demzufolge ein Großteil der Entscheidungen für ein Produkt oder eine Marke Gefühlssache ist, dann wäre es für Unternehmen ein enormer Vorteil, wenn sie diese ausschlaggebenden Gefühle identifizieren könnten. Geht man noch einen Schritt weiter: Gelingt es einem Unternehmen, diese Reize zu identifizieren, wäre es dann legitim, diese Erkenntnisse über das menschliche Unterbewusstsein (manipulativ) einzusetzen, um so Umsatz und Profit zu erhöhen? Eine ethische und moralische Frage, der man sich stellen muss. Mit dieser Thematik befassen sich die folgenden Ausführungen. Neben den verschiedenen Messmethoden des Neuromarketings werden die Potenziale für (werbetreibende) Unternehmen untersucht. Der Aspekt des Verbraucherschutzes, die vorherrschende Kritik am Konzept des Neuromarketings sowie bekannt gewordene negative Vorfälle werden anhand von mehreren Beispielen geschildert. Im letzten Abschnitt werden die ethische Vertretbarkeit und die Möglichkeiten zur Schaffung einheitlicher ethischer Standards für die unterschiedlichen Interessengruppen betrachtet.

2 Möglichkeiten und Umfang heutiger Nutzung des Neuromarketings

Technologischer Fortschritt in der Medizin und umfangreiches Wissen im Marketing erschließen heute die Möglichkeit zu erkennen, auf welche Reize das (Unter-)Bewusstsein positiv oder negativ reagiert. Dieses Wissen alleine reicht jedoch nicht aus, um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen. Unter dem Stichwort „Neuromarketing“ ist eine Kombination verschiedener Erkenntnisse zu verstehen, die neben der medizinischen und der Marketingperspektive auch Gedanken aus Kulturwissenschaft,



Marktforschung, Entwicklungspsychologie, Psychophysik und Hirnforschung einbezieht (Held / Scheier 2012, S. 25). Vor allem in der Hirnforschung sind im letzten Jahrzehnt deutliche Fortschritte zu verzeichnen. So wurden verschiedene Verfahren zur Messung von Gehirnaktivitäten erforscht, getestet und etabliert.

Aktuell werden sechs verschiedene Verfahren im Bereich des Neuromarketings zum Erfassen von Reaktionen unterschieden:

Das bekannteste, die funktionelle Magnetresonanztomografie (fMRT), gehört zu den klassischen bildgebenden Verfahren via Hirnscanner. Bei diesem Verfahren wird die Veränderung des Sauerstoffgehalts in den Gehirnarealen betrachtet. Dieses Verfahren ist sehr genau, gleichzeitig recht aufwendig, da für ein präzises Ergebnis mehrere Messungen nötig und mit bis zu 500 Euro pro Einsatzstunde zudem sehr kostenintensiv sind (Sheperd 2013).

Ein weiteres bildgebendes Verfahren ist die Magnetenzephalographie (MEG). Diese Methode ist ähnlich aufwendig und kostenintensiv wie die der fMRT, bietet dennoch den Vorteil der Echtzeitmessung, sodass beispielweise die Reaktionen auf Werbespots sehr gut beobachtet werden können (Sheperd 2013).

Die Messung von Gehirnströmen mittels Elektroenzephalografie (EEG) gehört ebenfalls zu den häufig genutzten Verfahren des Neuromarketings. Das störungsanfällige Messverfahren muss zwar einerseits für genaue Ergebnisse mehrmals wiederholt werden, ist andererseits mit bis zu 200 Euro pro Einsatzstunde jedoch vergleichsweise günstig (Sheperd 2013).

Eine neue, aber aufgrund des hohen Aufwands relativ selten genutzte Methode, ist die kontinuierliche Beobachtung der Gesichtsausdrücke der Versuchsperson. Beim Facial Action Coding System (FASM) wird das Gesicht in 43 einzelne Merkmale (sog. Action Units) unterteilt, die sich wiederum in über 10.000 Kombinationsmöglichkeiten ausprägen können. Aus der Mimik der Versuchsperson wird dann eine Emotion (als Reaktion auf das Gezeigte) geschlussfolgert (Sheperd 2013).

Das Verfolgen des Blickverlaufs der Versuchsperson (Eye Tracking) ist eine günstige Methode, um beispielsweise die Usability von Webseiten oder die Gestaltung von Werbeanzeigen zu überprüfen. Für ein aussagekräftiges Ergebnis muss die Messung mit mehreren Probanden durchgeführt werden und wird häufig von dem sechsten aktuellen Messverfahren, dem Bio-Feedback (bzw. Biometrics) begleitet. Das Bio-Feedback des Körpers wird durch die Messung von mehreren Faktoren wie Herz- und Atemfrequenz, Hautwiderstand und der Muskelaktivität im Gesicht gemessen (Sheperd 2013).

Die vorgestellten Verfahren zeigen, dass es heute mehrere, miteinander kombinierbare Methoden gibt, um Reaktionen von Testpersonen zu messen. Wissenschaftlich korrekt umgesetzt (Fachpersonal, mehrere Versuchsreihen etc.), können sie wichtige Erkenntnisse für den Kunden (z.B. werbetreibende Unternehmen) liefern. Über diese Erkenntnisse lassen sich im Rahmen der Marktforschung Angebote und Produkte so gestalten, dass sie beim Verbraucher möglichst positive Emotionen hervorrufen und folglich zum Kauf verführen.



Unter dem Oberbegriff Neuromarketing erforschen und entwickeln zahlreiche Anbieter auf der Suche nach dem „Kauf-Knopf“ im Gehirn Methoden zur optimierten Kundenansprache, Werbeplatzierung und Zielgruppenoptimierung. Häufig sind die Forschungen noch im Stadium der Grundlagenforschung. Dabei haben sich jedoch zwei Aspekte gezeigt:

1. Das menschliche Gehirn ist enorm komplex und vielschichtig.
2. Der berühmte „Kauf-Knopf“ existiert nicht, da eine Vielzahl von Faktoren das Handeln und die Kaufentscheidung beeinflussen (Welp 2006, S. 74).

Zur Überprüfung bestimmter Details einer Werbekampagne oder einer gezielter Kundenansprache können Erkenntnisse des Neuromarketings aber aktuell schon wichtige Informationen beitragen. Damit bietet diese Technologie eine neue Möglichkeit für Unternehmen, mehr über ihre Kunden herauszufinden und so die Kosteneffizienz von Werbung und Kommunikation zu steigern. Auch die Gestaltung am Point of Sale (POS), der Aufbau einer Webseite oder die Firmenkleidung der Mitarbeiter können und werden bereits heute aufgrund der Erkenntnisse der Neuroforschung an die Wünsche und Bedürfniswelt der Kunden angepasst.

3 Der gläserne und willenlose Konsument – Verbraucherschutz adé?

3.1 Auswirkungen neurowissenschaftlicher Methoden und Kundenbewusstsein

Neuromarketing ermöglicht eine neue Sichtweise auf das Thema Konsum. Was sind die Motive für einen Kauf? Warum kauft ein Kunde Produkt A und nicht Produkt B? Versucht man den Kaufprozess eines Kunden zu verallgemeinern, stößt man schnell an Grenzen. Fest steht: Viele Entscheidungen laufen im Unterbewusstsein ab und werden von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Bei Unbekanntem oder Produkten, die nur selten gekauft werden, läuft dieser Prozess intensiver im Bewusstsein ab. Der Konsument denkt aktiv darüber nach.

Starke Marken umgehen den typischen Kaufentscheidungsprozess, der im Unterbewusstsein stattfindet, um anstelle einer reflektierten Gedankenabfolge eine intuitive Entscheidung zu forcieren. Die vorgestellten zwei Denkmuster werden als Pilot (bewusstes, explizites Denken) und Autopilot (spontanes, unreflektiertes Verhalten) bezeichnet (siehe Abbildung 1). Der Autopilot verarbeitet im Unterbewusstsein tausende von Signalen gleichzeitig. Geprägt wird das Unterbewusstsein dabei vom Gedächtnis, der Wahrnehmung sowie von Assoziationen, Einstellungen und Emotionen. Im Pilot-Modus hingegen werden Dinge erledigt, auf die wir uns bewusst konzentrieren (Scheier 2012).

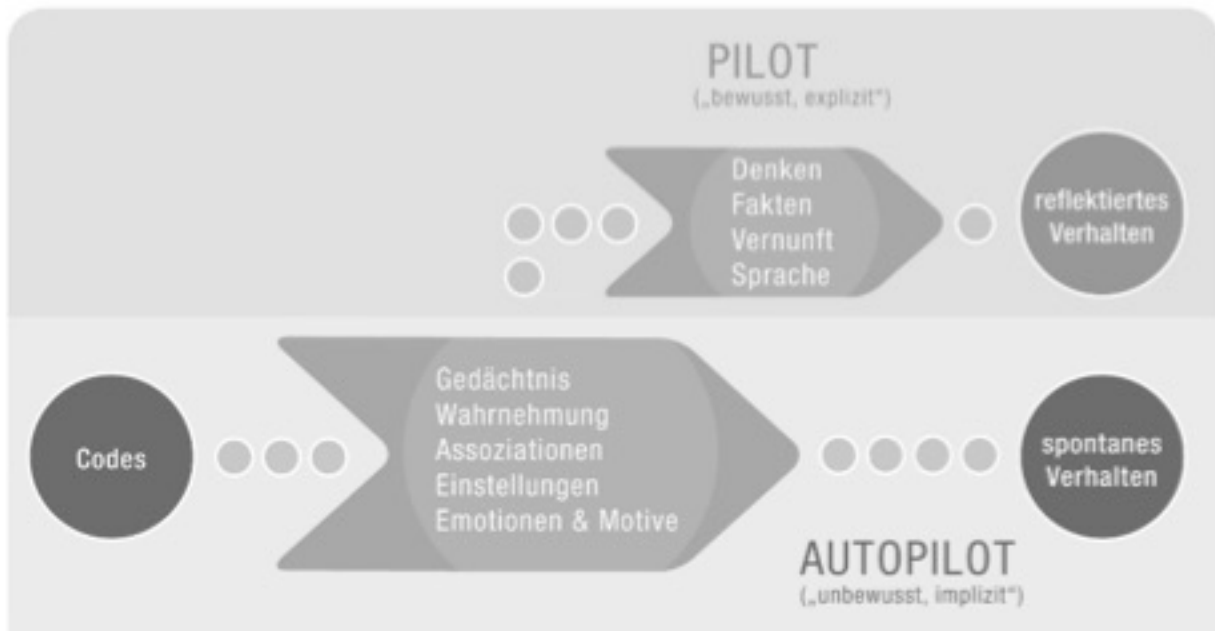


Abbildung 1: Pilot- und Autopilot-Denkmuster

Quelle: Scheier 2012

Klassische Marktforschung kann die Bereiche im bewusst wahrgenommenen Pilot-Denkmuster durch gezielte Fragestellungen, moderne Test- und Forschungsmethoden sowie Analysen herausfinden und auf diese Weise das reflektierte Verhalten erklären. Das ist aber nur die halbe Wahrheit, denn das Unterbewusstsein verarbeitet unzählige Reize gleichzeitig. Die Auslöser dieser Reize werden als implizite Codes bezeichnet. Sie lösen eine Reaktion im Unterbewusstsein aus und steuern so das Handeln.

Neuropsychologische Forschung zeigt, dass die Marken-Codes in vier Kategorien eingeordnet werden können. Anhand dieser Einteilung lässt sich eine Marke im Gedächtnis des Konsumenten positionieren. Die Kategorien werden im Folgenden am Beispiel der Kaffeehauskette Starbucks erläutert:

Sensorische Codes vermitteln allen Sinnen stimulierenden Reize: Im Kaffeehaus herrscht warmes, behagliches Licht, es duftet nach frischem Kaffee, leise spielt moderne Jazz-Musik im Hintergrund, draußen schneit es. Die episodischen Codes erzählen eine Geschichte: Ein junges Pärchen betritt händchenhaltend die Filiale, er bestellt für beide zwei Vanilla Latte Macchiato bei dem sympathischen Barista. Die Protagonisten, deren Gestik und Handlung werden als symbolische Codes eingeordnet. In diesem Beispiel das Pärchen und der Barista, der fortwährend seine Gäste nach dem Namen fragt, um diesen dann auf dem Kaffeebecher zu vermerken. Auch das große, grüne Markenlogo an der Wand zählt zu den symbolischen Codes. Das geschriebene oder gesprochene Wort zählt zu den sprachlichen Codes: „Genieße deinen Kaffee bei Starbucks ganz nach Lust und Laune.“

Jeder dieser Codes zählt in die Marke Starbucks ein und führt zu einer Verknüpfung der Marke mit dem jeweiligen Erlebnis. Implizite Codes sind dabei prägender und emotionaler, bleiben also länger und positiver im Gedächtnis. Geht der Kunde das nächste Mal an einer Starbucks-Filiale vorbei, wird der optische Reiz mit den Codes verknüpft



und im Unterbewusstsein wird eine Entscheidung für die Kaffeehauskette und gegen den Bäcker nebenan getroffen (Scheier 2012, S. 112f.).

Bei Blindverkostungen erkennen nur wenige Kunden den Unterschied zwischen Starbucks-Kaffee und einem herkömmlichen Filterkaffee. Sobald sie jedoch für alle Reize empfänglich sind und wissen, dass sie Kaffee von Starbucks konsumieren, steigt die Präferenz für den Markenkaffee. Auch bei Blindtests mit anderen Produkten, wie Coca Cola und Pepsi Cola, bestätigt sich der Einfluss einer starken Marke auf unsere Wahrnehmung. Der höhere Preis spielt bei unserer Lieblingsmarke, dank impliziter Reizverknüpfung, nur noch eine untergeordnete Rolle (Scheier 2013).

Das Beispiel zeigt, dass starke Marken sehr wohl Kaufentscheidung und Preisbereitschaft verändern können. Mit Hilfe des Neuromarketings können Produkte, Marken und Werbemaßnahmen so gestaltet werden, dass die verwendeten Marken-Codes Kaufentscheidung beeinflussen. Denn diese lösen im Konsumenten bestimmte Erinnerungen, Gedanken und Emotionen aus und gelten als die wahren Treiber des Kaufverhaltens. Da die Kaufentscheidung bei Markenartikeln vorrangig im Unterbewusstsein geschieht, wird sie selten bewusst hinterfragt. Kaufentscheidungen, die Motive und Bedürfnisse befriedigen, lösen im Gehirn eine positive neuronale Reaktion aus. Die durch eine starke Marke ausgelöste Reaktion im Belohnungszentrum vermittelt ein gutes Gefühl und bestätigt subjektiv die getroffene Kaufentscheidung. Kunden bemerken, dass die getroffene Entscheidung nicht rational ist, für das gute Gefühl wird aber eine Abweichung in Kauf genommen. Dem Homo oeconomicus, dem rein rational-wirtschaftlich handelnden Menschen, wird durch die implizite Entscheidung ein Strich durch die Rechnung gemacht (Häusel 2014, S. 116f.).

3.2 Kritiken von Experten und Verbraucherschützern

Während die generelle Erforschung des menschlichen Gehirns im medizinischen Bereich meist positiv gesehen wird, besteht gegenüber der Disziplin des Neuromarketings vielfach eine kritische Distanz. Unter ethischen Gesichtspunkten ist die Forschung am Menschen zu (reinen) Profit-Zwecken zweifelhaft, und in der Werbebranche wird die Validität der gewonnenen Erkenntnisse und Daten stark hinterfragt. Für Verbraucherschützer wird mit dem technologischen Fortschritt in diesem Bereich die Gefahr des gläsernen und nach Belieben manipulierbaren Kunden größer.

Zu den Kritikern gehört auch Dr. Theo Wolsing von der Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen. Die Kaufbereitschaft könne durch die Forschungen zumindest erhöht werden, so Wolsing. Er sieht zudem auch eine große Gefahr darin, dass Erkenntnisse des Neuromarketings wenig bekannt sind. „Wenn der Verbraucher davon wüsste“, so Wolsings These, „würde er in der einen oder anderen Situation sicherlich auch anders reagieren.“ Er fordert, dass der Verbraucher sehr viel besser informiert werden müsse (Wolsings zitiert nach Schuch 2015).

Ein Negativbeispiel für die Nutzung von Erkenntnissen aus dem Neuromarketing wurde Ende 2010 publik und bundesweit in der Presse als ethisch fragwürdig kritisiert. Die Hamburger Sparkasse (HASPA) kategorisierte ihre Kunden seit 2007 mittels einer Typisierung aus dem Neuromarketing nach individueller Risikoneigung. Im Anschluss wur-



den Mitarbeiter geschult und die gewonnenen Erkenntnisse dazu genutzt, Kunden in risikoreiche Anlagen zu drängen. Nach den Recherchen des NDR, der die Praxis erstmals öffentlich machte, wurden vorsichtige Kunden von ihren Beratern gezielt verunsichert und wagemutigere Kunden in risikoreichere Geschäfte gedrängt, die ihre eigentliche Risikopräferenz überschritten. Nach Bekanntwerden der Methode ruderte die Sparkasse zurück und löschte nach eigenen Angaben die gesammelten Daten (Maaß 2010).

Neben dem gläsernen Kunden und dem Missbrauch der gewonnenen Daten befürchten Kritiker auch, dass Kunden sich nicht gegen die unterschwellige Werbung wehren können, da diese nicht aktiv wahrgenommen wird. Denn die moderne Hirnforschung hat einen weiteren Marketing-Trend ausgelöst: Unternehmen setzen verstärkt auf unterschwellige Werbung. Dabei ist es laut Experten nicht nötig, das Logo einer Marke zu zeigen. Laut Neuromarketing-Experten Martin Lindstrom kann es erschreckend effektiv sein, auf Bilder zu setzen, die eng mit der Marke verbunden sind. In mehreren Versuchen wurde deren Einfluss auf Raucher untersucht. Eindeutig führten Bilder, wie ein Kamel in der Wüste oder ein Cowboy, zu einem stärkeren Anreiz, eine Zigarette zu rauchen, als die Logos von Camel oder Marlboro selbst bewirken. Einer der Gründe dafür ist, dass das Gehirn bei unterschwelliger Werbung nicht bemerkt, dass es sich um Werbung handelt. Und so schwindet die Barriere, die wir üblicherweise gegenüber Werbung aufbauen (Giersch 2009).

In einem sind sich die Kritiker einig: Neuromarketing steht noch am Anfang der Entwicklung und hat das Potenzial, vieles zu verändern. Aktuell sehen Werbeexperten die zahlreichen Anbieter, die bereits heute ihre Erkenntnisse und Leistungen im Bereich Neuromarketing an werbetreibende Firmen verkaufen, kritisch. Es besteht die Gefahr, dass erst mit Prophezeiungen Geld verdient und dann im Anschluss geforscht wird. Dies wiederum schadet der wissenschaftlichen Weiterentwicklung des Neuromarketings.

4 Chancen und Potenziale für Unternehmen

4.1 Mehrwert für (werbetreibende) Unternehmen

Erkenntnisse aus dem Neuromarketing können beim Vertrieb und Marketing wirksame Unterstützung leisten, weshalb insbesondere diesem Bereich unternehmensseitig große Aufmerksamkeit gewidmet wird. Durch wachsenden Kostendruck wird ein immer effizienterer Einsatz der vorhandenen Mittel notwendig, während gleichzeitig die Zahl der Werbebotschaften steigt, mit denen Kunden in Kontakt kommen. Diese Problematik zeigt sich auch bei Produkteinführungen. Rund 80 % der Produkteinführungen scheitern innerhalb der ersten drei Monate – trotz Marktforschung und Kundenbefragung. Worauf ist das zurückzuführen? Die Fragebögen der Konsumenten zeigen häufig kein genaues Bild, da 90 % der Kaufentscheidungen unbewusst getroffen werden. Dieses Grundproblem führt zu Verzerrungen bei den Ergebnissen der klassischen Marktforschung. Die Investition in Neuromarketing kann das Risiko des Scheiterns verringern, ist aber mit hohen Kosten verbunden (Giersch 2009).



Neuromarketing bietet am POS für Unternehmen einen deutlichen Mehrwert. So können die Ladengestaltung und das Einkaufserlebnis für Kunden verbessert werden. Durch die Ansprache der Sinne und Emotionen lassen sich Entscheidungen des Kunden beeinflussen. Höhere Umsätze, eine längere Verweildauer und eine positivere Käuferfahrung sind das Ziel.

Sensorik verstärkt den emotionalen, unterbewussten Effekt. Ein Beispiel ist der typische Neuwagengeruch, der den Pkw unbenutzt und hochwertig erscheinen lässt. Entstand der Duft früher zufällig durch Ausdünsten einzelner Teile bei neuen Autos, wird er heute absichtlich eingesetzt. Gebrauchtwagenverkäufer nutzen den künstlich erzeugten Geruch ebenfalls, um so den Verkaufswert eines gebrauchten Pkws zu erhöhen.

Mit Kaffeeduft, der häufig bereits auf der Straße vor der Filiale bemerkbar ist, lockt Tchibo, einer der größten deutschen Einzelhändler, Kunden in die Geschäfte, um das wechselnde Non-Food-Sortiment zu verkaufen. Auch Backautomaten in Discountern verfolgen neben der Sortimentserweiterung ein ähnliches Ziel. Durch die Ansprache mehrere Sinne werden im Unterbewusstsein positive Emotionen geweckt und eine Marke mit einem speziellen Geruch verknüpft. In ersten Studien wurde der Effekt bereits quantifiziert. So führte der Duft nach frisch gemähtem Rasen in Baumärkten dazu, dass 49 % mehr Kunden erklärten, das Personal kenne sich gut mit den Produkten aus. Zusätzlich zeigten sich positive Auswirkungen auf Umsatz und Deckungsbeitrag (Giersch, 2009).

Ein weiteres Beispiel stammt aus dem Supermarkt. Tiefgefrorene Lebensmittel wurden in Neuromarketing-Studien als der „am wenigsten belohnende Kaufakt“ empfunden. Sie sind kalt, damit unangenehm in der Hand und müssen schnell nach Hause gebracht werden. Indem die impliziten Reize der Tiefkühlkost verändert wurden, konnte diesen Empfindungen entgegen gewirkt werden. Optisch wärmere Farben, eine freundliche Verpackungsgestaltung und Bilder von frischem Obst und Gemüse in der Tiefkühlabteilung konnten das Resultat der Studie ändern und das Kundenerlebnis ins Positive umkehren. Die Verkaufserlöse stiegen um 15 % (Held / Scheier 2012, S. 41f.).

Ein großer, aktueller Trend in der Werbung ist das Erzählen von Geschichten. Das sog. Storytelling ist ein Ergebnis der Neuroforschung (Häusel 2007, S. 175f.). Menschen verfügen danach über ein episodisches Gedächtnis und ein Wissensgedächtnis. Das in diesem Kontext bedeutende episodische Gedächtnis ist besonders stark an Emotionen gebunden. Wird dem Kunden eine Geschichte erzählt, die ihn emotional anspricht, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er sich an Produkte und Dienstleistungen aus der Geschichte positiv erinnert. Die Technik des Storytellings wird dabei nicht nur in der Werbung genutzt. Auch Produktbewertungen echter Kunden (Rezensionen) und Case-Studies im B2B-Umfeld zielen auf das episodische Gedächtnis ab. Unter dem Begriff Emotional Boosting werden Einkaufserlebnisse gezielt emotional und vertrauensaufbauend gestaltet. Ziel ist es, das positive Einkaufserlebnis des Kunden im episodischen Gedächtnis zu verankern, die Loyalität des Kunden zur Marke zu erhöhen und zum (Wieder-)Kauf zu verführen (Wittmann 2012).



Im Bereich der Werbung weist Neuromarketing ebenfalls große Potenziale auf. So können der Erfolg eines Werbespots und die Platzierung einer Anzeige z.B. durch Hirnmessungen in Kombination mit Eye-Tracking überprüft werden. Die beim Betrachten ausgelösten Reize lassen sich dank der Techniken des Neuromarketings messen. Die optimale Platzierung des Produktes oder die empfundenen Emotionen beim Sehen eines Werbespots werden sichtbar gemacht und die Werbung wird an den Wünschen und Emotionen des Kunden ausgerichtet. Bei welcher Farbgestaltung, welchem Modell, welchem Claim werden bestimmte Hirnareale stimuliert? Selbst weniger operative Aspekte, wie die taktische Mediaplanung und die Abwägung einer Marketinginvestition, können spezifiziert und genauer gestaltet werden (Brandt 2015).

Im Onlineumfeld kommen Erkenntnisse des Neuromarketings zum Einsatz, um die Höhe des Warenkorb und die Kaufbereitschaft zu steigern. Eine häufig angewandte Methode ist die Verknappung. Dabei wird suggeriert, dass ein Artikel besonders begehrt und bald ausverkauft ist. Modehändler wie Zalando, das Reisebuchungsportal booking.com oder auch Schnäppchenplattformen wie Groupon wenden diese Praxis bei den meisten Produkten an. Verknappung baut emotionalen Stress beim Kunden auf und soll die Kaufentscheidung beschleunigen. Der häufig genutzte Preisvergleich entfällt dabei oft, da in dieser Zeit das „Schnäppchen“ weg sein könnte. Nach einer Beschwerde des Verbraucherschutzes Baden Württemberg mussten die Unternehmen die Praxis der künstlichen Verknappung einschränken und dürfen nur noch tatsächliche Warenbestände ausweisen (Steiner 2015).

In der Unterdisziplin des Marketings, der Verkaufsförderung, stehen der kurzfristige Abverkauf von Ware und Verkaufssteigerungen im Fokus. Begriffe wie „Sale“, „reduziert“, „Sonderangebot“ oder optische Darstellungen von Rabatten (Streichpreise) werden positiv im Unterbewusstsein aufgenommen und erhöhen den Kaufanreiz. Dies zeigte sich in fMRT-Studien, bei denen Probanden verschiedene Produkte kaufen konnten. Wurde das Produkt mit einem Rabatt-Schild ausgezeichnet, aktivierte dies das Belohnungszentrum im Gehirn, die Kaufbereitschaft stieg und der Preis wurde nicht mehr hinterfragt. Die Höhe des Rabatts stand dabei im Hintergrund. Vielmehr beeinflusste die Darstellung des Rabatts die Intensität der neuronalen Reaktion. Eine Rabattkennzeichnung darf, den Ergebnissen der Studie zufolge, nicht hochwertig wirken (z.B. durch Glanzeffekte auf dem Etikett), sondern sollte die günstigen Preise widerspiegeln. Auch das Weglassen eines Währungszeichens (Euro-Symbol) kann die günstige Preiswahrnehmung fördern (Domning / Elger / Rasel 2009, S. 30 f.).

Wurde durch Studien herausgefunden, auf welche Darstellung und Rabatte Kunden am stärksten reagieren, lässt sich der Abverkauf von Ware optimieren. Im Alltag nutzen viele Händler Streichpreise über einen längeren Zeitraum hinweg und teilweise sogar ganzjährig. Mit der Zeit gewöhnt sich der Kunde an den Preis, das Belohnungszentrum im Gehirn wird in geringerem Maße aktiviert und das „Schnäppchen-Gefühl“ bleibt aus. Im Rahmen des Vertrauensverhältnisses zwischen dem Kunden und der Marke bzw. dem Unternehmen sind Dauerstreichpreise folglich kritisch zu betrachten (Sebastian 2010).



4.2 Potenziale im Marketing durch Cross- und Up-Selling

Cross- und Up-Selling gehören zu den gängigen Methoden, um die Ausschöpfung von Neu- und Bestandskunden zu verbessern. Beim Cross-Selling werden ergänzende Produkte oder Dienstleistungen zu dem eigentlichen Kauf offeriert (beispielsweise eine Lieferung und der Aufbau eines Kleiderschranks oder eine passende Kommode). Um den Produktwert zu erhöhen und die Profitabilität eines Produktes zu steigern, wird Up-Selling genutzt. Der günstige Basis-Schrank kann beim Up-Selling mit kostenpflichtigen Ergänzungen, wie z.B. LED-Beleuchtung oder einem Spiegel, ausgestattet werden.

Die Potenziale des Cross- und Up-Sellings lassen sich durch Erkenntnisse des Neuromarketings besser entfalten. Positive Erlebnisse machen sich nicht nur im Belohnungszentrum des Gehirns bemerkbar, sondern aktivieren zusätzlich das Stimulanzsystem (siehe Abbildung 2). Dieser Bereich macht offen für Kreatives und Neues. Beim Cross-Selling und Up-Selling von Produkten wirkt sich dies positiv auf die Kaufbereitschaft aus (Zimmermann 2006, 83f.).

Die Wahrscheinlichkeit von Zusatzverkäufen lässt sich durch eine emotionale Kundenansprache verbessern. Aufgrund der Erkenntnisse aus dem Neuromarketing ist bekannt, welche Emotionen Zielgruppen besonders ansprechen. So reagieren Männer tendenziell positiver auf Abenteuer/Thrill, Spontaneität und Macht-Motive. Frauen hingegen fühlen sich durch Motive wie Fantasie, Genuss, Vertrauen und Geselligkeit angesprochen. Die limbische Karte, angelehnt an das limbische System im Gehirn, lässt sich auf beliebige Zielgruppen anwenden. Gefüllt wird sie mit Daten aus dem fMRT. Dort werden dem Probanden in schneller Abfolge verschiedene Bildmotive gezeigt. Positive und auch negative Reaktionen werden vermerkt und in Summe auf der limbischen Karte dargestellt (Häusel 2005, 51ff.).



Abbildung 2: Limbische Karte

Quelle: Häusel 2005, 51ff.



Product Bundling, das Kombinieren von zwei oder mehr Produkten bzw. Dienstleistungen zu einem Artikel, gehört ebenfalls zu den Techniken des Cross-Sellings. Der Paketpreis hat für den Hersteller oder Händler mehrere Vorteile. Die Vergleichbarkeit des Preises wird erschwert, eine Abgrenzung zum Wettbewerb ist möglich, und viele Kunden vergleichen Paketpreise nicht oder nicht so genau wie Produkte von Einzelpreisen. Hintergrund ist die positive Reaktion im Belohnungszentrum des Gehirns. Setpreise vermitteln das Gefühl, einen Preisvorteil gegenüber dem Kauf eines einzelnen Produktes zu erzielen. Dass das zweite Produkt ursprünglich nicht Bestandteil der Kaufabsicht war, gerät in den Hintergrund. Auch Großpackungen oder „4+1 Gratis“-Angebote erzielen einen vergleichbaren Effekt im Belohnungszentrum des Käufers. Bildgebende Hirnmessungen zeigen, dass die Kombination aus Setpreisen mit Schlagwörtern wie „Gratis“ „Zusatz“ oder „Schnäppchen“ den Kaufanreiz noch weiter steigern.

Angebotsbündel erfüllen darüber hinaus einen zweiten wichtigen Nutzen. Hirnmessungen zeigen, dass der Schmerz des Bezahlers bei Setangeboten geringer ist. Die Hemmschwelle, Geld auszugeben sinkt. Erfolgreich wird dieses Prinzip in den letzten Jahren u.a. in der Autoindustrie angewandt. Dort werden vermehrt Ausstattungspakete angeboten (City-Line, Urban-Line, Multimedia Package) und einzeln bestellbare Ausstattungen nicht mehr beworben (Dooley 2012, 5).

4.3 Das Ende des Streuverlustes?

Nicht personalisierte Werbemaßnahmen wie in TV, Radio oder Zeitungen bieten werbetreibenden Unternehmen große Reichweiten aber auch hohe Streuverluste. Die Reduktion der kostenintensiven Streuverluste und damit die Steigerung der Effektivität gehören zu den Zielen moderner Marketing-Abteilungen.

Streuverluste entstehen häufig durch mangelndes Wissen, wie die Zielgruppe des Unternehmens am besten erreicht werden kann. Die klassische Marktforschung liefert Ansätze, und in den Mediadaten von Werbemedien sind meist soziographische Informationen der Leser/Zuschauer/Zuhörer enthalten. Die Klassifikation allein aufgrund fester Merkmale wie Haushaltsgröße, Geschlecht, Einkommen und Wohnort wird erst optimal genutzt, wenn diese mit den Vorlieben, Beweggründen und Präferenzen einer Zielgruppe kombiniert wird. Neuromarketing-Dienstleister können mit Hirnmessungen herausfinden, wie die Zielgruppe optimal angesprochen werden kann und welche Präferenzen und Emotionen relevant sind. Diese lassen sich beispielsweise anhand der limbischen Karte darstellen und anschließend in der Kommunikation nutzen. Möglichst umfangreiches Wissen über die Zielgruppe hilft nicht nur bei Werbemaßnahmen. Auch die Preisgestaltung, bevorzugte Vertriebswege und Produktwünsche lassen sich so spezifizieren (Häusel 2013, 66ff.).

Die aus der Hirnforschung gewonnen Erkenntnisse werden Streuverluste minimieren, aber nicht vollständig ausschließen können, da die Kundenpräferenzen sich mit der Zeit aufgrund gemachter Erfahrungen und persönlicher Entwicklungen ändern. Zu bedenken sind ebenfalls die kostenintensiven Messverfahren und die benötigte Anzahl an Probanden, damit eine Studie als repräsentativ für die Zielgruppe gelten kann. Für kleine und mittlere Unternehmen bleibt damit dieser Weg verschlossen und auch für große



Unternehmen müssen die Einsparungen aus den geringeren Streuverlusten die Studienkosten kompensieren.

5 Konsumentenbeeinflussung als eine Frage der Ethik

Jede Neuerung, jede Innovation darf und sollte kritisch hinterfragt werden. Dazu gehört auch das Neuromarketing, dessen Erkenntnisse das Potenzial haben, unethisch genutzt zu werden. Die Frage, die man sich stellen muss: Darf Marketing oder ein Unternehmen den Menschen manipulieren (in seiner Kaufentscheidung beeinflussen)? Wenn ja, wie stark? Wo ist die Grenze zwischen einer ethisch vertretbaren und einer unethischen Handlung?

Konsumentenbeeinflussung mit Techniken des Neuromarketings gehört neben der Sorge vor dem „gläsernen Konsumenten“ zu den am häufigsten genannten Kritikpunkten in diesem relativ neuen Themenfeld, weil sie über das bloße Beobachten, die Verhaltensvorhersage hinausgeht. Die unterschwellige Beeinflussung mit impliziten Reizen kann die Kaufentscheidung verändern. Daraus resultiert dann die ethische Frage, ob dies vertretbar ist. Die teilweise, wenn auch unbewusste Beeinflussung des freien Willens ist ethisch durchaus bedenklich. Schließlich gehört der freie Wille, als auch die Fähigkeit, unter verschiedenen Wahlmöglichkeiten eine bewusste Entscheidung treffen zu können, zu den wesentlichen menschlichen Charakteristika. Auch wenn die Eigenschaft der Wahlfreiheit in der Wissenschaft zunehmend relativiert wird. Nutzen Unternehmen Erkenntnisse aus dem Neuromarketing, um die Profitabilität zu steigern und somit ausschließlich den eigenen Nutzen zu steigern, können Grenzen überschritten werden.

Neu ist diese Beeinflussung aber nicht. Nur die Dimension ist eine andere geworden. Letztlich hat jede Werbung, jede Markenkommunikation das Potenzial, uns unterschwellig zu manipulieren und unsere Entscheidungen zu beeinflussen. Seit Beginn der Werbung testen Fachleute, welche Werbeformen und welche Botschaften Kunden ansprechen und wie die Kaufrate gesteigert werden kann. Während in der Vergangenheit häufig mit A-/B-Tests (Vergleich Version A mit Version B) gearbeitet wurde, bieten z.B. bildgebende Verfahren die Möglichkeit, auf wissenschaftlichem Niveau aussagekräftigere Ergebnisse zu erhalten. Ethikkommissionen kritisieren dabei, dass medizinische Geräte und medizinisches Wissen nicht für Werbung und Verkaufsförderung genutzt werden sollten.

Die häufig geäußerte Sorge vor dem „gläsernen Kundenschein“ begründet, wenn auch nicht ausschließlich aufgrund des Neuromarketings“ (Häusel 2007, 7f.). Bereits heute analysieren Unternehmen ihre Kundendaten. Mit kleinen Incentivierungen in Form von Rabatten oder Prämien lassen sich Verbraucher in Bonusprogrammen wie Payback und DeutschlandCard für die Datenerfassung ihres Einkaufs „belohnen“. Mit Erkenntnissen aus dem Neuromarketing entsteht allerdings eine Basis, die verknüpft mit bereits vorhandenen Daten, noch genauere Profile erlauben. Mit welcher Profilschärfe und Genauigkeiten diese Daten verknüpft und wie diese genutzt werden, kann eine ethische Fragestellung sein.

Ethische Aspekte der Hirnforschung wurden bereits 2009 auf der Jahrestagung des deutschen Ethikrates diskutiert. Unter dem Titel „Der steuerbare Mensch? Über Einbli-



cke und Eingriffe in unser Gehirn“ fanden sich im Mai 2009 über 350 Teilnehmer in Berlin ein. Mehrere Redner sprachen vom Fortschritt im Bereich der Neuroforschung und waren sich darin einig, dass die Neuroökonomie als übergeordneter Bereich des Neuromarketings gesellschaftlich diskutiert werden muss. Die Frage, was ethisch vertretbar ist, solle nicht allein von denen entschieden werden, die davon profitieren. Die Vertreter des Ethikrates waren sich einig: Die Selbstbestimmung des Menschen muss erhalten bleiben und darf nicht zu Lasten von Profit aufgegeben werden (Deutscher Ethikrat, 2009).

6 Der Neuromarketing Code of Ethics

Seit November 2012 existiert ein Ethik-Kodex für Neuromarketing, der von der weltweit agierenden Neuromarketing Science and Business Association (kurz NMSBA) herausgegeben wurde. Zu dem Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Ethik-Kodex war Neuromarketing bereits ein stark diskutiertes Feld, in dem gleichzeitig viel geforscht, aber auch mit vielen Halbwahrheiten gearbeitet wurde. So gab es Anbieter, die ihren Kunden (den werbetreibenden Unternehmen) unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten nicht haltbare Versprechungen machten und damit den Bereich der Neuroforschung in Verruf brachten (NMSBA 2015).

Um diese Praxis zu unterbinden, wurde der für Mitglieder der NMSBA verpflichtende Kodex zur gewerblichen Nutzung des Neuromarketings gemeinsam erarbeitet und verabschiedet. Er verfolgt im Wesentlichen drei Ziele. Zum einen sollen das Vertrauen zu dem vergleichsweise neuen Themenfeld wieder aufgebaut werden und die gemeinsamen Standards bei Anwendern und der Öffentlichkeit die Legitimität und Integrität fördern. Auch sollen die Teilnehmer von Neuromarketing-Studien besser geschützt und deren Privatsphäre respektiert werden. Zum anderen verfolgt der Kodex das Ziel, Kunden, die Leistungen aus dem Neuromarketing in Anspruch nehmen, zu schützen (Briesemeister 2012).

Wie sieht der Ethik-Kodex im Detail aus? Zu Beginn des Kodex erfolgt eine Anerkennung der Prinzipien des ICC/ESOMAR-Kodex. Dieser wurde von der Europäischen Gesellschaft für Meinungs- und Marktforschung im Jahr 1977 ins Leben gerufen und 2007 aktualisiert. Er regelt unter anderem das Thema Datenschutz bei Marktforschungsstudien. Durch die Anerkennung bekennt sich die NMSBA zu den Richtlinien und erklärt, diese zu befolgen. Gleichzeitig wird festgestellt, dass der Ethik-Kodex regelmäßigen Aktualisierungen unterliegen sollte, da das Gebiet des Neuromarketings, wie viele aktuelle Forschungsthematiken, einem kontinuierlichen und z.T. raschen Wandel unterliegt (ICC Deutschland e.V. 2008).

Im nächsten Schritt werden Definitionen aufgezeigt, die einen einheitlichen Standard und ein gemeinsames Verständnis sicherstellen sollen. In 12 Artikeln mit jeweiligen Unterpunkten werden die Inhalte des Kodex erläutert, in denen es um die Sicherheit der Probanden, Datenschutz und Transparenz bei Studien geht (NMSBA 2012).

Positiv zu bewerten ist, dass die Anerkennung des Ethik-Kodex eine Voraussetzung für die Mitgliedschaft in der Neuromarketing-Gemeinschaft bildet. Wie dessen Einhaltung sichergestellt wird, bleibt jedoch offen. Auch wenn die Richtlinien grundsätzlich



positiv zu bewerten sind, fällt bei genauerer Betrachtung auf, dass zwar auf die Sicherheit der Probanden und den Datenschutz großer Wert gelegt wird, was jedoch mit den gewonnen Erkenntnissen aus Studien geschieht und wie diese zu handhaben sind, wird indessen nicht thematisiert. Dies ist verständlich, da die Mitgliedsunternehmen der NMSBA Geld mit der Erstellung von Neuromarketing-Studien im Auftrag von (werbetreibenden) Unternehmen verdienen.

Kritisch gesehen, dient die Mitgliedschaft und die Anerkennung des Ethik-Kodexes den Mitgliedsunternehmen der NMSBA als Profilierung und Verkaufsargument gegenüber ihren Kunden. Gleichzeitig bringen sie mit dem freiwilligen Abschluss des Kodexes Struktur und Qualitätsstandards in die gewerbliche Nutzung der Hirnforschung ein. Was aber aus der Sicht von Endverbrauchern noch fehlt, ist eine Selbstverpflichtung der Mitgliedsunternehmen und Kunden, die gewonnen Daten nicht unethisch zu nutzen. Eine solche Verpflichtung ist aber nicht in Sicht.

7 Möglichkeiten der ethisch vertretbaren Nutzung und Bewertung

Neben zahlreichen Fürsprechern, gibt es auch viel Kritik am Thema Neuromarketing. Die Sorgen sind verständlich, da die Techniken des Neuromarketings neu sind und nicht verantwortungsbewusst eingesetzt, der Gefahr unterliegen, für unethische Zwecke missbraucht zu werden. Viele Unternehmen in diesem Bereich werben mit nicht haltbaren Versprechungen und können keine wissenschaftlich fundierten Methoden und Ergebnisse durch Neuromarketing vorweisen.

Gleichzeitig bietet die Technologie ein großes Potenzial. (Bildgebende) Verfahren wie die funktionelle Magnetresonanztomografie stehen noch am Anfang. Die Hoffnung, mehr über das menschliche Denken und das vom Unterbewusstsein geprägte Handeln zu erfahren, ist groß und legitim. Richtig angewendet, können durch neuronale Netzwerke beispielsweise schon heute der Erfolg von Hollywood-Produktionen vor dem Kinostart berechnet und die Risiken einer Fehlinvestition minimiert werden. Auch lassen sich automatisierte Pre-Testings von Werbemitteln durchführen, das Käuferlebnis optimieren und kostenintensive Streuverluste vermeiden. Richtig angewendet, liefern diese das Potenzial, Ressourcen zu sparen, unternehmerische Risiken zu senken und für Kunden ansprechende Werbung und positive Käuferlebnisse zu erzielen (Stelzer 2010).

Die Frage nach der Ethik wird im Neuromarketing in den kommenden Jahren präsent bleiben und mit zunehmendem Entwicklungsfortschritt an Bedeutung gewinnen. Der Kodex der NMSBA gibt eine Richtung vor und sichert Qualitätsstandards ab, die auch für das Ansehen der Branche und deren Kunden (Nutzer der Ergebnisse) wichtig sind. Mehr über den Menschen und die Präferenzen der Kunden zu erfahren, ist ein ehrgeiziges und sinnvolles Bestreben. Es muss aber innerhalb geltender Gesetze und Datenschutzrichtlinien erfolgen. Hier besteht noch Definitionsbedarf und Handlungsspielraum auf Seiten des Gesetzgebers.

Darüber hinaus ist die ethische Dimension des Neuromarketings stets zu beachten. Niemand sollte zu Schaden kommen oder ausgenutzt werden. Transparenz in der Forschung schafft Vertrauen und Authentizität. Für viele Endkunden geschieht Neuromarketing bislang noch im Verborgenen, da die offensichtlichen Berührungspunkte fehlen.



Eine offene, ehrliche Aufklärung und Diskussion zu den Anwendungsgebieten kann ein guter Baustein für das weitere Vorgehen sein.

Eines darf nicht außer Acht gelassen werden: Das Thema der Ethik ist immer auch ein Thema der Werte. Für welche Werte steht die Marke, das Unternehmen und auch jeder einzelne Mitarbeiter selbst? Werden diese Werte zur Disposition gestellt, werden damit auch das Vertrauen der Kunden in die Marke und das Unternehmen aufs Spiel gesetzt. Diesen Aspekt sollten Unternehmen auch beim Neuromarketing berücksichtigen. Dass ein Unternehmen möglichst viele Informationen über Kunden und deren Denkweisen sowie Vorlieben sammeln möchte, ist verständlich. Unter ethischen Gesichtspunkten ist aber dann Vorsicht geboten, wenn die Selbstbestimmung und Willensfreiheit eines Menschen verletzt werden oder ein Eingriff in dessen Privatsphäre erfolgt.

Literatur

- Albrecht, R. (2016): Buzzword unter der Lupe – Neuromarketing was kannst du wirklich?. <http://www.horizont.net/marketing/kommentare/Buzzword-unter-der-Lupe-Neuromarketing-was-kannst-du-wirklich-138192> (Abgerufen am 01.02.2016).
- Brandt, K. (2015): Neuromarketing – vom allgemeinen Marketingbauchgefühl zur strategischen Markenführung. <http://www.absatzwirtschaft.de/neuromarketing-vom-allgemeinem-marketingbauchgefuehl-zur-strategischen-markenfuehrung-58819/> (Abgerufen am 19.12.2015).
- Briesemeister, B. (2012): Der NMSBA Code of Ethics. <http://discover-neuro.de/nmsba-code-ethics-jetzt-auf-deutsch/> (Abgerufen am 19.12.2015).
- Deutscher Ethikrat (2009): Tagungsdokumentation Jahrestagung 2009. <http://www.ethikrat.org/dateien/pdf/der-steuerbare-mensch.pdf> (Abgerufen am 15.12.2015).
- Domning, M. / Elger, C. E. / Rasel, A. (2009): Neurokommunikation. Springer, Wiesbaden.
- Dooley, R. (2012): Brainfluence – 100 Arten, wie Sie mit Neuromarketing Konsumenten überzeugen können. Gabal, Offenbach.
- Feith, M. (2014): Die Neuromarketing Glaskugel für Kaufentscheidungen. <http://discover-neuro.de/die-neuromarketing-glaskugel-fur-kaufentscheidungen/> (Abgerufen am 01.02.2016).
- Giersch, T. (2009): Warum wir kaufen, was wir kaufen. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/neuromarketing-warum-wir-kaufen-was-wir-kaufen/3272336.html> (Abgerufen am 17.12.2015).
- Häusel, H.-G. (2013): Kauf mich! – Wie wir zum Kaufen verführt werden. Haufe, Freiburg.
- Häusel, H.-G. (2007): Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf. Haufe, Freiburg.



- Häusel, H.-G. (2005): Brain View. Haufe, Freiburg.
- Held, D. / Scheier, C. (2012): Wie Werbung wirkt – Erkenntnisse des Neuromarketings. Haufe, München.
- ICC Deutschland e.V. (2008): ICC/ESOMAR veröffentlichen aktualisierten Kodex zur Markt- und Sozialforschung.
<http://www.iccgermany.de/news/18-icc-esomar-veroeffentlichen-aktualisierten-kodex-zur-markt-und-sozialforschung.html> (Abgerufen am 15.12.2015).
- Maaß, S. (2010): Haspa will keine Psychoprofile ihrer Kunden mehr erstellen.
http://www.welt.de/print/die_welt/hamburg/article10744611/Haspa-will-keine-Psychoprofile-ihrer-Kunden-mehr-erstellen.html (Abgerufen am 19.12.2015).
- NMSBA (2015): Code of Ethics. <http://www.nmsba.com/Resources/Documents/NMSBA%20Ethik-Kodex%20-%20German.pdf> (Abgerufen am 20.12.2015).
- Peters, T. / Ghadiri, A. (2013): Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Gabler, Wiesbaden.
- Scheier, C. / Held, D. / Schneider, J. / Bayas-Linke, D. (2012): Codes – die Geheime Sprache der Produkte. Haufe, Freiburg.
- Scheier, C. (2012): Neuromarketing – Über den Mehrwert der Hirnforschung.
<http://www.decode-online.de/downloads/pdf/Neuromarketing-Ueber-den-Mehrwert-der-Hirnforschung.pdf> (Abgerufen am 19.12.2015).
- Scheier, G. (2013): Neuromarketing – die Überprüfung des Bauchgefühls.
http://fsf.de/data/hefte/ausgabe/66/gottberg_scheier_030_tvd66.pdf (Abgerufen am 01.02.2016).
- Schuch, M. (2015): Neuromarketing – Werbeforscher untersuchen Hirnreize.
<http://www.planet-wissen.de/gesellschaft/wirtschaft/konsum/pwieneuromarketinghirnforscheruntersuchenwerbereize100.html> (Abgerufen am 10.01.2016).
- Sebastian, K.-H. (2010): Wie Sie mit Rabatten glücklich machen.
<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-689926.html> (Abgerufen am 21.12.2015).
- Sheperd, O. (2013): Die Messmethoden des Neuromarketings.
<http://www.thinkneuro.de/2011/01/19/die-messmethoden-des-neuromarketings/> (Abgerufen am 17.12.2015).
- Steiner, A. (2015): FAZ, Zalando und Co. wegen künstlicher Verknappung abgemahnt.
<http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/zalando-co-wegen-kuenstlicher-verknappung-abgemahnt-13779661.html> (Abgerufen am 28.01.2016).
- Stelzer, F. (2010): Die Zukunft des Neuromarketing.
<http://www.gruenderszene.de/allgemein/die-zukunft-des-neuromarketing-hype-oder-hoffnung> (Abgerufen am 11.12.2015).



-
- Welp, C. (2006): Neuromarketing – Subtile Signale. in: Wirtschaftswoche 2006(51): 74-79.
- Wittman, N. (2012): Neuromarketing in der Retail-Praxis – Emotional Boosting Entwicklungsprogramm.
<http://www.absatzwirtschaft.de/neuromarketing-in-der-retail-praxis-emotional-boosting-entwicklungsprogramm-12364/> (Abgerufen am 16.05.2016).
- Zimmermann, R. (2006): Neuromarketing und Markenwirkung. AV Akademikerverlag, Saarbrücken.



C.3: Spezielle Fokusaspekte





Ethisches Verhalten am Beispiel des Lebensmittelhandels

von Jasna Kühl

1 Konsumentenethik

Wie sollen wir handeln, wie sollen wir entscheiden und vor allem, wie sollen wir konsumieren? Die Antwort auf diese Fragestellung nach dem guten Handeln und Verhalten ist offenbar alles andere als einfach und schon gar nicht endgültig zu beantworten. „Moral, Werte und Normen sind immer Ausdruck einer Lebenshaltung, einer Kultur, einer Epoche“ (Bak 2014, S. XIII). Aufgrund der die immer rasanter fortschreitenden globalen Veränderungen und der zunehmenden Durchmischung von verschiedensten Kulturen und Lebenseinstellungen ist es kaum möglich, einen einfachen und individuellen Kodex für gutes Handeln und Verhalten vorzugeben. Aus diesem Grund tragen Konsumenten eine bedeutende Rolle für die Art und Weise des Wirtschaftens und die damit verbundenen Folgen.

„Die Konsumentenethik beschäftigt sich mit der Verantwortung und den Pflichten, die wir als Konsumenten durch unseren Konsum besitzen bzw. zu erfüllen haben“ (Bak 2014, S. 45). Nach dieser Definition müssen alle Konsumenten dafür Sorge tragen, sich etwa durch übermäßigen Konsum bestimmter Produkte keinen Schaden zuzufügen. Neben der Verantwortung für sich selbst, trägt der Konsument auch Verantwortung gegenüber anderen, z.B. für die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter in den Unternehmen, deren Produkte konsumiert werden oder auch für die Umweltpolitik dieser Firmen. Eltern haben als Konsumenten eine besondere Verantwortung gegenüber ihren Kindern, die sich u.a. aus dem Erziehungsauftrag, der Aufsichtspflicht sowie der Fürsorge- und Vorbildfunktion ableitet. Um tatsächliche wirtschaftliche Prozesse in ihrer Komplexität beurteilen zu können, fehlt dem Konsumenten oft das nötige Wissen. Durch solche Informationsdefizite ist ein Konsument eingeschränkt, seine Verantwortung und Pflichten entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Konsumproduktes transparent zu erfassen und wahrzunehmen.

Das Beispiel des sog. Bio-Siegels aus der Lebensmittelbranche verdeutlicht den letztgenannten Aspekt. Die Produktionsprozesse und Zutaten verschiedenster Lebensmittel werden selten wirklich transparent und nachvollziehbar dargestellt. So kaufen wir Lebensmittel, die mit dem Bio-Siegel ausgezeichnet sind, ohne dass jedoch tatsächlich Wissen darüber existiert, welche Bedeutung das Siegel wirklich hat. Mit dem Bio-Siegel ausgezeichnete Produkte dürfen beispielsweise bis zu 0,9 % gentechnisch verändertes Material enthalten, und 5 % der Inhaltsstoffe dürfen aus nicht ökologischem Anbau sein. Zusätzlich stellt sich die Frage, ob „Bio“ gleichzeitig auch nachhaltig und fair bedeutet. Die nachfolgenden Themenschwerpunkte werden weitere Facetten des ethischen Konsums im Lebensmitteleinzelhandel beleuchten und Trends in diesem Bereich herausstellen.

2 Ethischer Konsum als gesellschaftlicher Trend

Das Bewusstsein für ethischen Konsum hat den Alltag der Menschen erreicht. Den Konsumenten kommt bei der Gestaltung und Steuerung gesamtwirtschaftlicher Prozesse



se eine bedeutende Rolle zu, wodurch sie auch ein Teil der Verantwortung für Produktion, Produktionsbedingungen und Arbeitsbedingungen zu tragen haben. Die Otto Group Trendstudie 2013 (4. Studie zum ethischen Konsum) dient in diesem Kontext als anerkanntes Instrument im gesellschaftlichen Dialog. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Kennzahlen ermittelt, die belegen, dass immer mehr Verbraucher Waren und Dienstleistungen nach ethischen Kriterien einkaufen. Dabei spielen soziale Aspekte, wie bspw. faire Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Verantwortung der Produzenten, eine bedeutende Rolle, die höher eingeschätzt werden als guter Kundenservice oder Zeitersparnis. Die Bedeutung der regionalen Erzeugung beim Kauf von Waren und Dienstleistungen stieg den Erhebungen zufolge gegenüber dem Jahr 2011 um 10 % an. Die Bereitschaft, für Bio-Produkte mehr Geld auszugeben, ist laut der Studie im Jahr 2013 erstmals rückläufig (von 82 % im Jahre 2011 auf 77 % in 2013). Die Tendenz, neben der Verantwortung für sich selbst auch Verantwortung gegenüber anderen zu übernehmen, wird in der Studie mit der nachweislich gestiegenen sozialen Sensibilität der Menschen beim Kauf von Gütern begründet. Für 92 % der Befragten bedeutet ethischer Konsum, Produkte zu kaufen, bei deren Herstellung auf menschenwürdige Arbeitsbedingungen Wert gelegt wird. Während 60 % der Befragten ethisch korrekte Produkte kaufen, weil sie ihre eigene Lebensqualität erhöhen möchten, tun dies sogar 83 %, weil sie damit die Lebensqualität anderer positiv beeinflussen können. Immaterielle Werte werden in einer materiell geprägten Lebenswelt immer wichtiger, wodurch Verbraucher mit einem ethischem Konsumverhalten sowohl ihre eigene Lebensqualität als auch die anderer verbessern können. Ethischer Konsum ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen, bedeutet also auch, dass viele Menschen ihren Blickwinkel auf soziale Themen fokussieren und sensibilisieren (Otto Group Trendstudie 2013, S.59).

Ebenfalls im Jahr 2013 führte die Ruhruniversität Bochum in Kooperation mit IKEA Deutschland eine groß angelegte Studie zum Thema, „Was können Unternehmen tun, um ihre Kunden zu nachhaltigem Handeln zu bewegen“, durch. Über 225.000 „IKEA Family“-Kunden machten mit. Den Probanden wurden in mehreren Fragerunden unterschiedliche Produkte mit verschiedenen Themenschwerpunkten vorgestellt. Entweder rückten bestimmte moralische Aspekte in den Mittelpunkt, ein ökonomischer Vorteil aufgezeigt oder ein Imagenutzen in Aussicht gestellt. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass die höchste Kaufabsicht mit einem moralischen Nutzen erreicht wird. Eine signifikante Steigerung der Kaufabsicht zeigt sich, wenn überhaupt ein Nutzen und nicht nur eine Produktinformation kommuniziert wurden. Die Kombination von moralischem und ökonomischem Vorteil hingegen erzeugte laut Studie die höchste Kaufbereitschaft. Das Ziel sollte also sein, gemeinsam etwas Gutes zu tun (Feldhaus 2014, S. 39 ff.).

2.1 Nachhaltiger Konsum im Lebensmittelbereich

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit weist, ebenso wie das Verständnis über die Ethik, viele Definitions- und Erklärungsansätze auf. Eine über Jahre etablierte Definition für Nachhaltigkeit erarbeitete bereits 1987 die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Demnach ist Nachhaltigkeit eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen (Ternés et al.



2015, S. 19). Ein nachhaltiger Umgang mit Ressourcen, ein klimaneutrales Verhalten von Staat, Industrie und Privatleuten sowie der Gedanke der Generationengerechtigkeit sind weitere Faktoren, die verbunden sind mit dem Begriff der Nachhaltigkeit. Viele Verbraucher und Konsumenten streben danach, ihr persönliches Konsumverhalten anzupassen und ihren ökologischen Fußabdruck zu minimieren, um Nachfolgegenerationen durch das Fehlverhalten der aktuellen Generation nicht negativ in ihrem Lebensstil zu beeinflussen.

Der nachhaltige Konsum im Bereich von Lebensmitteln ist sehr vielseitig. Nachhaltiger Konsum entwickelt sich immer stärker zu einem Ideal im täglichen Konsumverhalten zahlreicher Verbraucher. Der Facettenreichtum im Blick auf die Gründe nachhaltigen Konsums im Lebensmittelbereich beinhaltet z.B. kulturelle, religiöse, persönliche oder auch gesundheitliche Aspekte. Für viele Veganer und Vegetarier ist der Klimawandel ein ausschlaggebender Grund, um auf tierische Produkte zu verzichten (Ternés et al. 2015, S. 19). So weist Sebastian Zösch (Geschäftsführer des Vegetarierbundes Deutschland – VEBU) darauf hin, dass etwa ein Fünftel der Treibhausgase weltweit und 70 % der Regenwaldabholzung in Lateinamerika aus der Tierhaltung für den Fleischkonsum resultieren (Ternés et al. 2015, S. 19). Die zunehmende gesellschaftliche Kritik an den Umständen der Massentierhaltung ist ein weiterer Grund, warum immer mehr Menschen in Deutschland auf tierische Produkte verzichten.

Der VEBU verzeichnet bei der Zahl der Vegetarier jährlich eine Wachstumsrate von etwa 10 % und bei Veganern sogar von 20 bis 30 %. Für das Jahr 2020 rechnet der Verband deutschlandweit mit 15 bis 20 Millionen Vegetariern und etwa fünf bis sieben Millionen Veganern (Ternés et al. 2015, S. 19). Neben dem bewussten Verzicht auf tierische Produkte wird aber auch deutlich, dass diejenigen Deutschen, die nicht auf Fleisch verzichten möchten, ihren Fleischkonsum nachhaltiger gestalten. Die sog. „Flexitarier“ verzichten beispielsweise an drei Tagen in der Woche, häufig aus gesundheitlichen Gründen, bewusst darauf, Fleisch zu verzehren.

Das steigende Bewusstsein der Konsumenten, nachhaltige und ethische Aspekte mit in den Lebensmittelkonsum einzubeziehen, bedeutet für Unternehmen Herausforderung und Chance zugleich. Während früher alleine Qualität und Preis der Ware im Vordergrund standen und in den 80er und 90er Jahren das Einkaufserlebnis sowie das Glücksversprechen durch den Konsum dazu kamen, sind es heute die immateriellen Dinge, die einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen (Handelsblatt GmbH 2013). Diese konsumethische Kehrtwende macht den Konsumentbürger, „consumer citizen“ zu einem ökonomisch, ethisch, sozial und ökologisch informierten und aufgeklärten Konsumenten (Wirz 2015).

2.2 Umdenken aus ethischen Aspekten im Lebensmitteleinzelhandel

„In Deutschland sind 15 Prozent der Kinder übergewichtig, sechs Prozent sogar adipös, also fettleibig – ihnen drohen Krankheiten wie Diabetes, Gelenkprobleme, Bluthochdruck und Herzerkrankungen. Im Vergleich zu den 80er und 90er Jahren ist der Anteil übergewichtiger Kinder um 50 Prozent gestiegen“ (foodwatch e.V. 2016).



Hauptgrund für das Übergewicht sind die falsche Ernährung und der übermäßige Konsum von Süßigkeiten, fettigen Snacks, Fleisch und Limonaden. Kinder in Deutschland essen nur die Hälfte der empfohlenen Menge an Obst und Gemüse, konsumieren aber weit mehr als 200 Prozent der anzuratenden Menge an Süßwaren, Snacks und Softdrinks. Neben der Verantwortung der Eltern trägt auch die Lebensmittelbranche mit ihrem Produktangebot und ihrem massiven Kindermarketing eine gehörige Mitverantwortung für das gravierende Übergewicht bei Kindern und jungen Menschen. Hinsichtlich des Konsumtrends, immer mehr auf nachhaltige und ethische Aspekte beim Lebensmittelkauf zu achten, soll auch die Lebensmittelindustrie stärker in die Pflicht gehen, wenn es um die Prävention von Übergewicht und ernährungsassoziierten Erkrankungen geht (foodwatch e.V. 2016).

Die Pioniere des Lebensmitteleinzelhandels passen sich bereits den neuen Anforderungen und Konsumtrends durch Veränderungen im Kassenbereich an. Die „Quengelware“ im Kassenbereich wird ersetzt durch Nüsse, Obst, Trockenfrüchte, Fruchtsäfte und mundgerechte Gemüsesnacks. Der Begriff Quengelware leitet sich von den Erfahrungen vieler Eltern her, deren Kinder auf die Verlockung der auf Augenhöhe drapierten Süßigkeiten mit Bitten und Quengeln reagieren (WeltN24 GmbH 2014). Der Begriff „Impulsware“ steht ebenfalls für die Süßigkeiten im Ausgangsbereich von Supermärkten und zeigt, dass nicht nur Kinder sondern auch Erwachsene bewusst vom Einzelhandel manipuliert werden, zum Kaugummi oder Schokoriegel zu greifen. Die bewusste Platzierung von süßer Ware soll kurz vor dem Ausgang für ein lukratives Zusatzgeschäft sorgen. Die schräg angeordneten Regale sorgen zusätzlich dafür, dass den Kindern und Erwachsenen die Süßigkeiten förmlich entgegenkommen. Metaphorisch spricht der Einzelhandel von sog. Wasserfallprodukten. Ein Wasserfallprodukt beschreibt das automatische Nachrücken des nächsten Artikels bei der Herausnahme aus dem Regal (Zeitungsgruppe Hamburg GmbH 2014).

Warum in diesem Kapitel der Fokus auf dem Kassenbereich liegt, lässt sich durch die Daten des Kölner EHI Retail Instituts begründen. Demnach nimmt der Kassenbereich in der Regel nur ein Prozent der Ladenfläche ein, weist aber einen Umsatzanteil von sechs bis sieben Prozent im Supermarkt auf. Neben den Süßigkeiten machen Tabakwaren den größten Anteil der Waren an den Kassen aus. Zusammenfassend verdeutlichen die Daten des Kölner EHI Retail Instituts, welchen Einfluss der Einzelhandel durch die Veränderung der Warenpräsentation im Kassenbereich bewirken kann (Zeitungsgruppe Hamburg GmbH 2014). Laut WeltN24 GmbH (2014) verzeichnete Lidl United Kingdom seit der Umrüstung der Kassenzonen ohne süße Quengelware eine Umsatzsteigerung und wachsende Kundenzahlen. In Großbritannien verzichtete der Discounter Lidl bereits seit Januar 2014 in all seinen 600 Filialen auf die Süßwaren im Kassenbereich. Lidl steht im Jahr 2010 mit 15,5 Milliarden Euro Bruttogesamtumsatz an Platz drei der 20 größten Lebensmittelhändler in Deutschland. Ein Branchenführer wie Lidl kann somit auch in Deutschland die Vorreiterrolle ethischen Umdenkens im Lebensmittelhandel sein (KPMG AG 2012).

Die Veränderungen und Reaktionen zeigen, dass ethischer Konsum nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch im Alltag des Lebensmitteleinzelhandels angekommen ist.



Vitale oder auch süßwarenfreie Kassen im Supermarkt sind die Ergebnisse des Umdenkens sowie des steigenden Konsumbewusstseins unter Einbezug ethischer Aspekte. Der Lebensmitteleinzelhandel unterstützt durch süßwarenfreie Kassenzonen das ernährungs- und gesundheitspolitische Bestreben, Verbrauchern zu helfen, sich durch übermäßigen Konsum bestimmter Produkte keinen Schaden zuzufügen.

3 Verantwortung bei der Vermarktung von ernährungsphysiologisch unausgewogenen Lebensmitteln

Die veränderte Produktpalette im Kassenbereich von Supermärkten ist ein Indiz für das Umdenken des Lebensmittelhandels unter ethischen Gesichtspunkten. Doch nicht nur die Abschaffung der Quengelware ist notwendig, um Kindern die Anreize zu nehmen, Süßes zu konsumieren. Kritiker stellen sich deshalb nicht nur gegen die Quengelkassen, sondern auch gegen das speziell an Kinder gerichtete Marketing für ernährungsphysiologisch unausgewogene Lebensmittel insgesamt.

Im Jahr 2007 verpflichteten sich die weltweit führenden Lebensmittelunternehmen freiwillig dazu, ihr Marketing verantwortungsvoller zu gestalten.

„We will change our food advertising to children“. (foodwatch e.V. 2015)

Nach acht Jahren überprüft foodwatch e.V. mit einer Studie zum Thema „Kindermarketing für Lebensmittel“, ob die Unterzeichner dieser Selbstverpflichtungserklärung nachkommen, nur für ausgewogene Lebensmittel Kindermarketing zu betreiben. Anlässlich dieser Studie hat foodwatch 281 Produkte der Pledge-Unterzeichner identifiziert, für die an Kinder gerichtete Marketing-Maßnahmen eingesetzt werden, und diese anhand des Nährwertprofilmodells des WHO-Regionalbüros für Europa bewertet. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass lediglich 29 von insgesamt 281 Produkten die WHO-Kriterien für ernährungsphysiologisch ausgewogene Lebensmittel erfüllen. 90 Prozent der Produkte dürften nach WHO-Kriterien nicht an Kinder vermarktet werden. Die Unternehmen mit dem höchsten Anteil ernährungsphysiologisch unausgewogener Lebensmittel sind naturgemäß Süßwaren-, Snacks- und Softdrink-Produzenten. Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der Studie, dass die freiwillige Selbstverpflichtung nicht verhindert, das ungesunde Lebensmittel an Kinder vermarktet werden (foodwatch e.V. 2015).

Die Hersteller bewerben in Deutschland weiterhin fast ausschließlich ungesunde Produkte gezielt an Kinder. Somit ist die Lebensmittelwirtschaft nicht ein Teil der Lösung, sondern Kern des Problems, sagte Oliver Huizinga, Experte für Kindermarketing bei foodwatch (foodwatch e.V. 2015). Demnach reichen die rein freiwilligen Maßnahmen der Lebensmittelindustrie nicht aus, die Welle der Fehlernährung und Adipositas bei Kindern und Jugendlichen zu stoppen (DANK 2015). Das Regionalbüro der Weltgesundheitsorganisation für Europa hatte Anfang 2015 konkrete Vorgaben definiert, wonach nur noch ernährungsphysiologisch ausgewogene Produkte an Kinder vermarktet werden sollten. Für die Kriterien der Vorgaben spielten die Anteile von Fett, Zucker und Salz, aber auch der Kaloriengehalt sowie der Anteil zugefügter Süßstoffe eine Rolle.



Im Fokus steht somit die ethische Verantwortung bei der Vermarktung ernährungsphysiologisch unausgewogener Lebensmittel. Wie die Resultate der Studie belegen, kann diese große Aufgabe nicht nur durch den Einzelhandel übernommen werden. Das Umdenken im Lebensmitteleinzelhandel ist zwar der richtige Weg, sich dieser ethischen Verpflichtung zu stellen, jedoch muss auch die Lebensmittelindustrie im Bereich des Marketings weitaus mehr Verantwortung übernehmen als bislang. Bisher sind zwei der wichtigsten Marketingkanäle von der freiwilligen Selbstbeschränkung der Lebensmittelindustrie beim Kindermarketing ausgeschlossen: Verpackungsgestaltung und Werbeaktionen direkt am Verkaufsort. Effektive Marketing-Beschränkungen müssen jedoch ausnahmslos alle Marketing-Kanäle betreffen, wenn sie wirksam sein wollen. Foodwatch fordert deshalb, ausschließlich für jene Lebensmittel, die die Nährwertkriterien des WHO-Modells erfüllen, ein an Kinder (bis 16 Jahre) gerichtetes Marketing zu erlauben (foodwatch e.V. 2015).

4 Zukunftsmodelle des ethischen Verhaltens im Lebensmitteleinzelhandel

Veränderte Konsummuster fordern den Lebensmitteleinzelhandel dazu, zukunftsorientierte Modelle zu entwickeln. Daher befassen sich die folgenden Ausführungen vor diesem Hintergrund mit Trends im Lebensmitteleinzelhandel unter ethischen Aspekten.

Die schnellstmögliche Erschließung neuer Zielgruppen und die kontinuierliche Anpassung an die Kundenbedürfnisse sind für Unternehmen Alleinstellungsmerkmale und somit Wettbewerbsvorteile. Verbraucher, die sich auf die einfachen Dinge des Lebens besinnen, stellen eine wichtige neue Konsumgruppe dar, die es zu erschließen gilt. Die sogenannten „LOVOS“ (Life of Voluntary Simplification) zeichnen sich besonders dadurch aus, dass sie entgegen der immer stärkeren Beschleunigung des gesellschaftlichen Fortschrittes freiwillig einen Gang zurückschalten, um sich auf die grundlegenden Inhalte des Lebens besinnen zu können. Sie verfolgen das Ziel, sich von den Zwängen des Alltags zu lösen und dadurch ein selbstbestimmteres Leben im Sinne eines „Simple Living“ führen zu können (Ternés et al. 2015, S. 21). Eine verwandte Konsumgruppe der „LOVOS“ sind die „LOHAS“ (Life of Health and Sustainability), die einige Grundwerte der „LOVOS“ teilen, sich jedoch stärker durch die Wertschätzung von Gesundheit und Nachhaltigkeit identifizieren. Das Konsumverhalten beider Gruppen prägt allerdings der bewusste Verzicht, um einerseits ihren ökologischen Fußabdruck zu minimieren und andererseits dem postulierten Überfluss zu entfliehen (Ternés et al. 2015, S. 21).

Konsumkritik und innovative Geschäftsideen müssen sich jedoch keinesfalls gegenseitig ausschließen, vielmehr bietet das Umdenken die Chance für ganz neue Modelle im Lebensmitteleinzelhandel. In Berlin entstehen aktuell „Original unverpackt“-Märkte, in denen Lebensmittel ohne Verpackung angeboten werden. Auf diese Art und Weise soll vor allem die Menge an Plastikmüll reduziert werden, der beim Kauf gebräuchlicher Lebensmittel in großen Mengen anfällt und eines der größten Umweltprobleme darstellt (Ternés et al. 2015, S. 22). In diesem Zusammenhang fällt immer häufiger das Wort Littering. Littering bezeichnet achtlos weggeworfene kleinere Mengen von Müll. Verstärkt durch die Verlagerung vieler Aktivitäten aus dem privaten Bereich in die Öffentlichkeit, wie bspw. das Mittagspicknick auf der Parkbank oder am Abend das gemütliche



Beisammensein am Seeufer, steigt das Aufkommen weggeworfener oder liegengelassener Abfallmengen. Die Hauptursache von Littering liegt im Verhalten des Menschen und in der persönlichen Werthaltung (Bundesamt für Umwelt 2015). Das Geschäftsmodell der „Original-unverpackt“-Märkte könnte bei erfolgreicher Etablierung das Thema Plastikmüll weiter ins Bewusstsein der Gesellschaft rücken (Ternés et al. 2015, S. 22).

Ein weiteres Zukunftsmodell im Lebensmitteleinzelhandel fokussiert noch einmal den Kassenbereich im Supermarkt. Die noch kaum verbreiteten Selbstbedienungskassen könnten ebenfalls die Zukunft der Quengelware beeinflussen. Durch die Selbstbedienungskassen ist der Kunde aufgefordert, seine Produkte selbst zu scannen und die Bezahlung via Kartenzahlung abzuwickeln. Aufgrund der vollständigen Kundenintegration fällt keine Wartezeit mehr im Ausgangsbereich an, sodass es schwieriger wird, an dieser Stelle Umsätze zu generieren (Zeitungsgruppe Hamburg GmbH 2014). Die ethischen Aspekte der Selbstbedienungskassen sind weniger transparent, dafür aber umso wichtiger. Der Kassenbereich als Ort der Manipulation des Kunden ist nicht mehr gegeben und durch die Interaktivität des Kunden bei der Bezahlung erhält die gekaufte Ware einen steigenden Wert.

„Dinge, die einen Wert haben, werden nicht zurückgelassen und Orte, zu denen ein eine persönliche Verbindung besteht, werden weniger verschmutzt“. (BAFU 2015)

Das Ziel, den Konsum süßer Ware zu reduzieren, verfolgen sogenannte „to go“-Märkte. Vorreiter dieses Konzeptes ist die REWE group. Das Unternehmen hat Anfang 2011 in der Kölner Innenstadt den ersten „REWE to go“ eröffnet. Das Konzept ist eine Mischung aus Mini-Supermarkt und Frischetheke mit Produkten für den direkten Verzehr. Das Modell nimmt den Trend auf, dass immer mehr Menschen zu Produkten wie Obst und Salaten greifen, die frisch abgepackt und gekühlt zum sofortigen Verzehr ohne aufwendige Zubereitung gedacht sind. Die fokussierte Zielgruppe sind Berufstätige, aber auch Alleinstehende oder ältere Menschen, die dadurch die Möglichkeit bekommen, nachhaltige und gesunde Produkte in der richtigen Menge zu kaufen (DIWG I STIWA valuation GmbH 2012). Im Hinblick auf die steigende Anzahl der Einpersonenhaushalte und die enorm hohen Zahlen von weggeworfenen Lebensmitteln, umfasst das ethische Grundgerüst dieses Einzelhandelskonzeptes weitausmehr als den Konsumenten und das Unternehmen. Aus einer Studie der Universität Stuttgart geht hervor, dass jeder Bundesbürger pro Jahr 81,6 Kilogramm Lebensmittel in den Müll wirft (WeltN24 GmbH 2012). Demnach werden jährlich knapp elf Millionen Tonnen Lebensmittel als Abfall entsorgt, wobei 61 % dieser Abfälle aus den Privathaushalten stammen und fünf Prozent durch den Einzelhandel entstehen. Nach Erhebungen der Welternährungsorganisation (FAO) fallen jedes Jahr rund 1,3 Milliarden Tonnen Müll aus weggeworfenen Lebensmitteln an, was etwa einem Drittel der globalen Jahresproduktion entspräche. Für die Interpretation der Werte muss berücksichtigt werden, dass die Studie der Universität Stuttgart keine ausrangierten Lebensmittel erfasst (WeltN24 GmbH 2012). Obwohl der Trend von „to go“-Märkten noch avantgardistisch erscheint, ist die ethische Relevanz einer breiten Etablierung dieses Geschäftsmodells im globalen Maßstab gesellschaftlich beträchtlich.



Die sog. Drive-in-Supermärkte greifen das Thema des Internetkaufes auf. Bei diesem Konzept bestellt der Kunde über die Homepage des Unternehmens die gewünschten Waren und kann diese in der Regel frühestens zwei Stunden nach Bestellung im Drive-in-Markt unter Vorlage der Auftragsnummer abholen. Das Angebot richtet sich in erster Linie an Menschen mit knappem Zeitbudget, denen das Einkaufserlebnis und die persönliche Beratung weniger wichtig sind (DIWG | STIWA valuation GmbH 2012). Doch unter ethischen und sozialen Gesichtspunkten ergeben sich aus diesem Konzept noch weitaus mehr Optionen. Drive-in-Supermärkte ermöglichen es z.B. Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen, problemlos und ohne Hilfe selbstständig einzukaufen. In Verbindung mit einem Lieferservice können Lebensmittel einfach nach Hause geliefert werden. Die Höhe der Supermarktregale stellt keine Barriere mehr da. Das Modell des Drive-in-Supermarktes ermöglicht einer bestimmten Zielgruppe, barrierefreien Konsum, was eine weitere neue Form ethischen Konsums im Lebensmitteleinzelhandel impliziert.

Wie bei dem Modell der Drive-in-Märkte zu sehen ist, sind die Zukunftsszenarien häufig von einer technischen Version geprägt. Auch beim Ausblick auf den deutschen Einzelhandel haben neue Technologien eine herausragende Bedeutung (KPMG AG 2012). Die Mobilisierung des Internets durch den Einsatz von Smartphones und Tablets hat immer breitere Bevölkerungsschichten erfasst; eine Entwicklung, die zweifelsfrei die Einkaufsprozesse und die Kundensprache noch weiter verändern wird. Das zeit- und ortsunabhängige Internet führt dazu, dass sich immer mehr Unternehmen als Multi-Channel-Anbieter aufstellen und On- und Offlinekanäle stärker vernetzen. Der Vertrieb von Lebensmitteln über das Internet wird weiter an Bedeutung gewinnen. Die enorme Wachstumsrate im E-Commerce erfordert beim Lebensmitteleinzelhandel zwar ein Umdenken, jedoch bleibt liegt das Hauptumsatzumsatzpotenzial auch künftig in den stationären Geschäften. Ein Grund mehr, warum die lokalen Lebensmittelhändler verstärkt neue Formate entwickeln, um sich den wandelnden Bedürfnissen der Verbraucher anzupassen. Wichtige Treiber sind die demografischen Veränderungen und die zunehmende Urbanisierung (KPMG AG 2012).

„Die Deutschen werden weniger und im Durchschnitt älter. Das hat nicht nur Auswirkungen auf die Standortwahl und das Angebot, das Händler bereitstellen müssen. Denn weniger Menschen bedeuten nicht nur weniger potenzielle Kunden, sondern auch weniger potenzielle Mitarbeiter. Eine größere Attraktivität des Handels als Arbeitgeber ist erforderlich“ (KPMG AG 2012).

Die neuen Technologien bieten dem Konsumenten auch moderne und vielfältige Informationskanäle um sich mit Nachhaltigkeitsthemen vertraut zu machen. Der Lebensmitteleinzelhandel steht in der Bringschuld, seine Kunden vertrauensvoll und seriös mit den notwendigen Informationen zu bedienen. Entlang der gesamten Lieferkette müssen soziale und ökologische Standards eingehalten werden (KPMG AG 2012).

5 Fazit

Die unterschiedlichen Sichtweisen auf ethisches Verhalten im Lebensmitteleinzelhandel sind ebenso facettenreich wie die Produktpalette eines Supermarktes. Die Frage



danach, wie wir handeln, entscheiden und konsumieren sollen, ist in einem Satz nur schwer zu beantworten.

Insgesamt kommt Handelsunternehmen eine bedeutende Rolle zu, um nachhaltige und suffiziente Konsum- und Lebensgewohnheiten zu verbreiten. Sie sind die „Gatekeeper“ zwischen Herstellern und Konsumenten und haben dadurch maßgeblichen Einfluss auf das zur Verfügung stehende Warenangebot. Bei den großen Handelsketten zeigt sich ein Umdenken, das sich in einem gestiegenen ethischen Verantwortungsbewusstsein manifestiert. Neben der wachsenden Sortimentspalette im Lebensmitteleinzelhandel wird auch großer Wert auf Konsumentenbildung, Informations- und Wissensvermittlung gelegt. Dadurch minimieren sich Informationsdefizite und die Handlungsspielräume aller beteiligten Akteure werden sich in Zukunft weiter öffnen.

Inzwischen ist verantwortlicher Konsum in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Die Trends und Zukunftsmodelle im Lebensmitteleinzelhandel spiegeln die unterschiedlichen Betrachtungsweisen zum Thema Ethik wider. Je nach Modell wird der soziale, ökonomische oder ökologische Faktor stärker betont. Grundsätzlich steht aber das moralische Handeln im Zentrum der Betrachtung. Unabdingbar ist dabei die Übernahme von Verantwortung.

Der Discounter Lidl setzt durch die Eliminierung der Quengelware im Kassensbereich und die Einführung vitaler Kassen ein Statement. Der Trend geht zum familienfreundlichen Einkaufen ohne Stress und Quengelei. Doch der Leitgedanke geht viel weiter: Kinder sollen nicht mehr die Rechnung ihrer unbedachten Fehlernährung mit ungesundem Übergewicht zahlen. Der Appell geht dahin, dass sich sowohl die Eltern als auch der Lebensmittelhandel ihrer jeweiligen Verantwortung für den Nachwuchs bewusst sind.

In einer Welt ständiger, rascher Veränderungen und einer kaum mehr zu überblickenden Informationsflut kann der Konsument trotz gutem Willen und bester Absicht kaum über sämtliche für eine ethische Kaufentscheidung notwendigen Informationen verfügen, um die vielschichtigen Folgen seines Konsums zu überblicken. Die Herausforderung in unserer komplexen Welt wird es sein, die unterschiedlichsten Kulturen, Lebens Einstellungen und individuellen Eigenschaften von Konsumenten und Konsumgruppen adäquat und sozialverträglich zu befriedigen. Ernährungskulturen werden sich vermischen und verändern, und die qualitative Nachfrage nach Lebensmittel sowie das quantitative Konsumverhalten werden sich in Zukunft weiter wandeln.

Literatur

Bak, P.M. (2014): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Schäffer/Poeschel, Stuttgart.

Bundesamt für Umwelt (BAFU) (2015): Littering.

<http://www.bafu.admin.ch/abfall/10820/index.html?lang=de>. Abruf 2016-01-12.

Deutsche Allianz Nichtübertragbare Krankheiten (DANK) (2015): Kinderlebensmittel fallen zu 90 % durch.



- <http://www.dank-allianz.de/pressemeldung/kinderlebensmittel-fallen-zu-90-durch-kopie.html>. Abruf 2016-02-05.
- DIWG | STIWA valuation GmbH (2012): Trendreport | Lebensmitteleinzelhandel. http://www.diwg.de/daten/Presse/DIWG_STIWA_Lebensmittel.pdf. Abruf 2016-01-02.
- Feldhaus, T. (2014): Ethischer Konsum. Vom Wissen zum Handeln. in: CSR Magazin 2014(3): 39-41.
- Foodwatch e.V. (2015): Foodwatch-Studie Kindermarketing für Lebensmittel – Freiwillige Selbstverpflichtung der Lebensmittelwirtschaft („EU Pledge“) auf dem Prüfstand. https://www.foodwatch.org/uploads/media/2015-08-24_foodwatch-Studie_Kindermarketing_EU_Pledge_auf_dem_Pruefstand_final_WEB_02.pdf. Abruf 2016-02.04.
- Foodwatch e.V. (2016): Wie die Industrie aus Kindern Junkfood-Junkies macht. <https://www.foodwatch.org/de/informieren/kinderernaehrung/2-minuten-info/>. Abruf 2016-01-22.
- Handelsblatt GmbH (2013): Studie – Ethischer Konsum bleibt Wohlstandsphänomen. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/studie-ethischer-konsum-bleibt-wohlstandsphaenomen/8859758.html>. Abruf 2015-09-01.
- Handelsblatt GmbH (2016): Süßwarenfirmen fürchten das Ende der Quegelkasse. <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/neue-strategie-suesswarenfirmen-fuerchten-das-ende-der-quengelkasse/10041754-2.html>. Abruf 2016-01-12.
- KPMG AG (2012): Studie – Trends im Handel 2020. <https://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf> . Abruf 2016-01-12.
- Otto GmbH & Co. KG (2013): Lebensqualität. Konsumethik zwischen persönlichem Vorteil und sozialer Verantwortung. Otto Group Trendstudie 2013, 4. Studie zum ethischen Konsum. www.ottogroup.com/trendstudie. Abruf 2015-09-01.
- Ternés, A. / Towers, I. / Jerusel, M. (2015): Konsumverhalten im Zeitalter der Mass Customization. Gabler, Wiesbaden.
- WeltN24 GmbH (2012): Jeder Deutsche wirft jährlich 81,6 Kilo Essen weg. <http://www.welt.de/politik/deutschland/article13918257/Jeder-Deutsche-wirft-jaehrlich-81-6-Kilo-Essen-weg.html>. Abruf 2016-02-05.
- WeltN24 GmbH (2014): Lidl testet Kassen ohne süße „Quengelware“. <http://www.welt.de/129038869>. Abruf 2016-01-12.
- Wirz, S. (2015): Der mündige Konsument. http://www.ksz.de/fileadmin/user_upload/Tagespost/Wirz_-_Konsument.pdf. Abruf 2015-09-01.
- Zeitungsgruppe Hamburg GmbH (2014): Erste Supermärkte schaffen Quengelzone an der Kasse ab. <http://www.abendblatt.de/hamburg/article126342419/Erste-Supermaerkte-schaffen-Quengelzone-an-der-Kasse-ab.html>. Abruf 2016-01-12.



C.3 Spezielle Fokusaspekte





Corporate Social Responsibility – Eine kritische Reflexion

von Björn Meller

1 Einleitung

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung und der wachsenden öffentlichen Aufmerksamkeit wird den Unternehmen zunehmend gesellschaftliche Verantwortung zugewiesen. Darüber hinaus sehen sich die Unternehmen einem verschärften Wettbewerb auf den Kapital- und Absatzmärkten ausgesetzt. In diesem Spannungsfeld stehen sich gesellschaftliche und wirtschaftliche Anforderungen scheinbar unvereinbar gegenüber. Der VW-Skandal macht deutlich: Viele Unternehmen bekennen sich zu ihrer gesellschaftlichen, sozialen, ökologischen und ethischen Verantwortung, haben entsprechende CSR-Konzepte (Corporate Social Responsibility) entwickelt, investieren in Sozial- und Umweltprojekte und betreiben auch eigene CSR-Abteilungen, aber die Taten entsprechen nicht den Verlautbarungen. In Anbetracht der nicht selten zu beobachtenden Diskrepanz zwischen kommunizierter unternehmerischer Gesellschaftsverantwortung und der Praxis nachhaltigen Wirtschaftens stellt sich die Frage, ob es die Firmen mit CSR wirklich ernst meinen. VW bspw. galt bis zum Abgasskandal als ein Vorzeigunternehmen in Sachen Nachhaltigkeit (Raupp / Jarolimek / Schultz 2010, S. 281f.).

Hinsichtlich CSR sind deutsche Unternehmen im Vergleich zu der Entwicklung im angelsächsischen Raum noch nicht so weit. Der Druck auf Unternehmen wird aber nicht nur im Kontext der fortschreitenden Globalisierung steigen, sondern auch auf Grund der Aktivitäten von Nichtregierungsorganisationen (NGO), die immer effizienter arbeiten und vermehrt auf Missstände hinweisen. Darüber hinaus beginnen auch die großen Ratingagenturen, sich mit sozialer Verantwortung als Wettbewerbsfaktor auseinander zu setzen. Gesellschaftsschädigendes Verhalten führt daher künftig zu Punktabzügen bei der Bewertung (Vitols 2011, S. 18).

Dieser Beitrag stellt zunächst die Definition und das Konzept des CSR in seinen wesentlichen Komponenten vor und grenzt die Begrifflichkeiten, die oft im Zusammenhang mit CSR genannt werden, voneinander ab. Des Weiteren wird beschrieben, wie und ob CSR „gemessen“ werden kann. Dem schließt sich eine kritische Beleuchtung des Themas CSR an, um dann im Fazit u.a. die Frage zu beantworten, ob sich CSR langfristig auszahlt.

2 Corporate Social Responsibility

2.1 Begriffliche Abgrenzung

Eine einheitliche Definition von Corporate Social Responsibility (CSR) ist in der Literatur nicht zu finden, da der Begriff in Wissenschaft und Praxis sehr unterschiedlich interpretiert wird. Im Kern lässt sich jedoch festhalten, dass CSR eine zentrale Rolle in der Unternehmensethik einnimmt und sich mit Fragen der gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung von Unternehmen und seinen Stakeholdern befasst. Ein wesentliches Merkmal ist zudem, dass CSR nicht per Gesetz „verordnet“ wird, sondern auf dem Prinzip der freiwilligen Selbstverpflichtung von Unternehmen basiert. CSR gilt



dabei nicht als ein festes Managementkonzept, sondern viel mehr als eine Leitidee (Curbach 2009, S. 106f.).

Im Zusammenhang mit CSR kann zwischen einer internen und einer externen Dimension unterschieden werden. Bei der internen Dimension geht es um die Verantwortung des Unternehmens nach innen gegenüber über den internen Anspruchsgruppen. Dazu gehören z.B. das Human Resource Management, die betrieblichen Arbeitsbedingungen sowie das Rohstoff- und Umweltmanagement. Im Vordergrund steht jedoch meist die externe Dimension, die auf die Verantwortung gegenüber der Unternehmensumwelt, also den externen Stakeholdern abzielt. Das betrifft z.B. den Umgang mit Geschäftspartnern, Lieferanten, Kunden und Verbrauchern, die Wahrung der Menschenrechte sowie das Engagement im globalen Umweltschutz (Kirstein 2009, S. 52).

Insgesamt ist die CSR auf Nachhaltigkeit angelegt. Nachhaltigkeit beschreibt eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen. Die unternehmerische Nachhaltigkeit wird auch als Corporate Sustainability bezeichnet (Jonker / Stark/ Tewes 2011, S. 86ff.).

CSR und Nachhaltigkeit sollten auf unternehmerischer Ebene untrennbar miteinander verbunden sein. Das Konzept des CSR auf Unternehmensebene entspricht dem Konzept der nachhaltigen Unternehmensführung. (Schneider / Schmidpeter 2015, S. 28f.)

2.2 Die Konzepte von Corporate Social Responsibility

Das Themengebiet CSR hat eine hohe konzeptuelle Diversität und bietet eine Vielzahl von Schnittstellen zu anderen Bereichen, wie Unternehmensethik, Wohltätigkeit, Nachhaltigkeit und ökologische Verantwortung. Dieser Beitrag greift zunächst die CSR-Konzeptualisierung von Carroll auf, der die vier Arten der unternehmerischen Verantwortung wie folgt darstellt (Carroll 1979, S. 500f.):

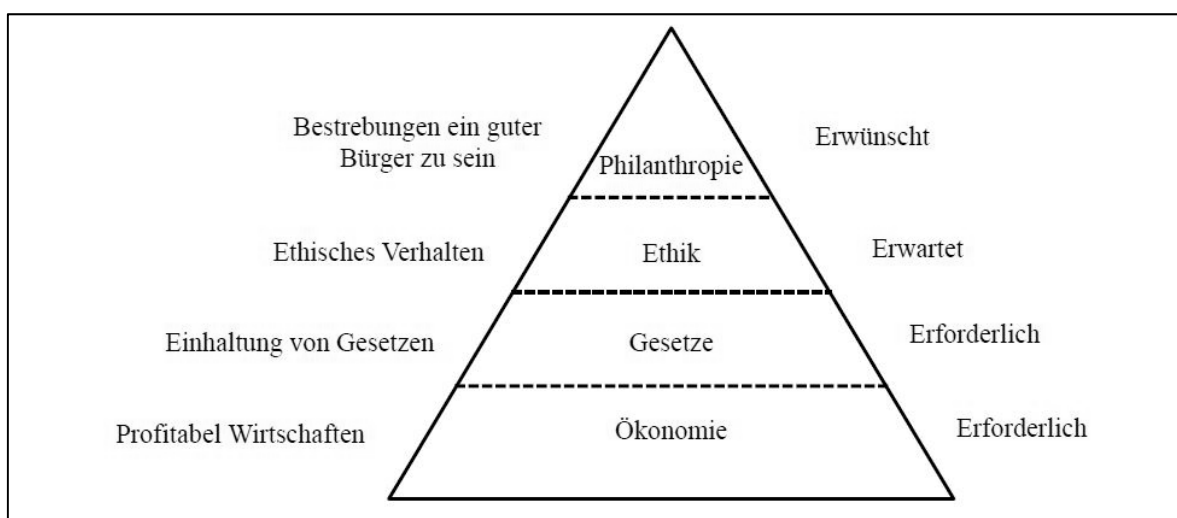


Abbildung 1: CSR Pyramide nach Carroll

Quelle: Eigene Darstellung nach Carroll (1991), S. 40.



Wie die Abbildung 1 zeigt, räumt Carroll den vier Dimensionen eine unterschiedliche Gewichtung ein. Diese können dabei aber simultan erfüllt werden und sollen sich nicht voneinander abgrenzen. Die wichtigste Aufgabe ist demnach die ökonomische Verantwortung für das eigene wirtschaftliche Handeln, also die Produktion von Gütern, die von der Gesellschaft nachgefragt werden und deren gewinnbringender Verkauf. Die nächste Dimension beschreibt, dass die wirtschaftlichen Tätigkeiten im Rahmen der gesetzlichen Rahmenbedingungen durchzuführen sind. Als drittes folgt die ethische Verantwortung. Hier wird erwartet, dass Unternehmen Normen und Werte der Gesellschaft einhalten, ohne dass diese gesetzlich vorgeschrieben sind (Carroll 1979, S. 500f.). Die vierte Dimension, die nachträglich hinzukam, bezieht sich auf die freiwillige Verbesserung der Gesellschaft und die Steigerung der sozialen Wohlfahrt durch Handlungen des Unternehmens, wie z.B. soziales Engagement (Matthes 2009, S. 15f.).

Carroll betrachtet das profitable Wirtschaften unter Einhaltung der Gesetze als grundlegende unternehmerische Verantwortung. Für ihn steht somit die Befriedigung der Kundenbedürfnisse an erster Stelle. Die ethische und philanthropische Verantwortung entwickeln sich nur auf freiwilliger Basis. Hier setzt auch der erste Kritikpunkt an. Durch die Pyramidenform könnten die einzelnen Dimensionen isoliert betrachtet werden, ohne jegliche Interdependenzen der Kategorien. Auch der freiwillige Charakter der philanthropischen Verantwortung wird oftmals kritisch gesehen, da diese im Carroll-Modell nicht als Pflicht oder Teil der gesellschaftlichen Verantwortung qualifiziert wird. Als Reaktion auf diese Kritik entwickelten Schwartz und Carroll den Three-Domain Approach. Dieses neue Modell soll die Beziehungen zwischen den Dimensionen optimierter darstellen (Thanner 2010, S. 22).

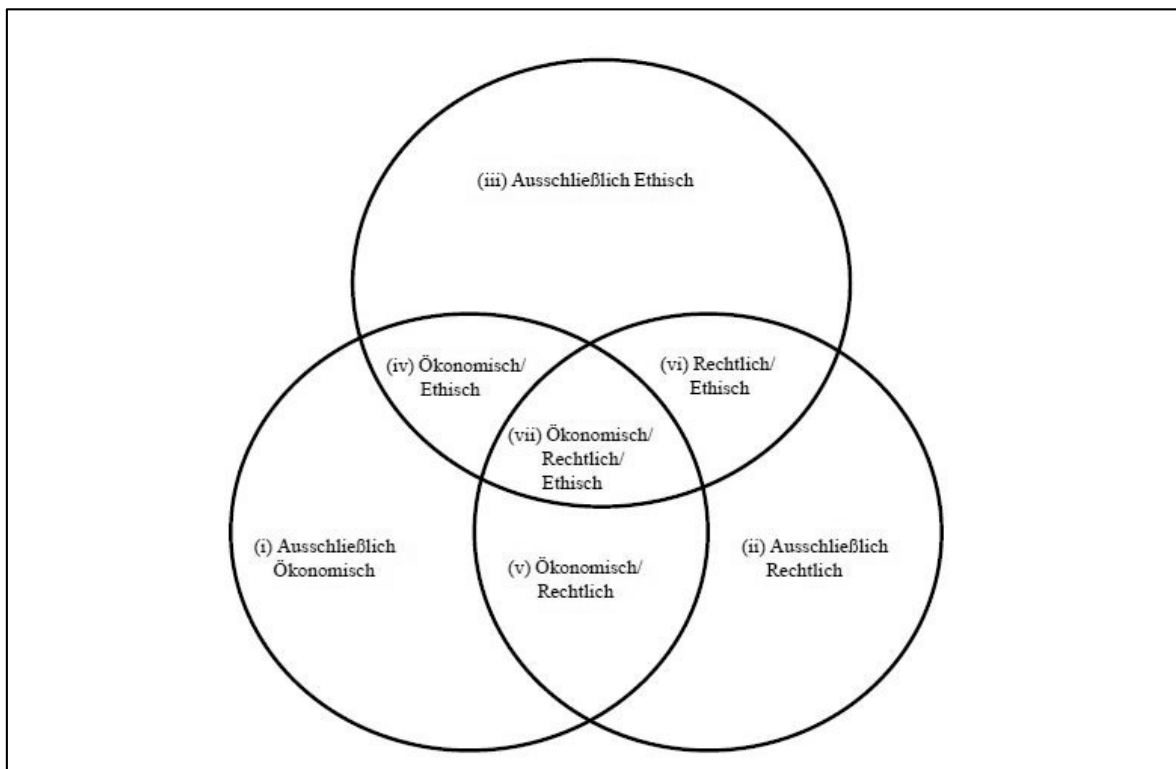


Abbildung 2: Three-Domain Approach der Corporate Social Responsibility

Quelle: Schwartz, M. (2011) nach Schwartz und Carroll (2003), S. 503.



Das hierarchische Problem wurde in diesem Modell mit Hilfe eines Venn-Diagramms gelöst und die philanthropische Verantwortung in den Bereich der ethischen und/oder ökonomischen Verantwortung eingegliedert. Der Vollständigkeit halber sei hier noch die Stakeholder-Theorie erwähnt, die die Unternehmen als offenes und flexibles System aus verschiedenen Teilnehmern versteht (Altenburger / Mesicek 2016, S. 5f.).

2.3 Abgrenzung der unterschiedlichen Begrifflichkeiten

In der Literatur tauchen immer wieder zahlreiche Begriffe auf, die im Zusammenhang mit CSR genannt oder als Synonyme benutzt werden. Dies erschwert oft eine klare Abgrenzung von CSR. Im folgenden Abschnitt werden die gängigsten Begriffe kurz erläutert. Die Corporate Responsibility (CR) ist der umfassende Oberbegriff für die unternehmerische Verantwortung hinsichtlich der Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Gesellschaft und Umwelt (Szperski et al. 2013, S. 33f.).

Anknüpfend an die Definition von CSR aus den Kapiteln 2.1 und 2.2 bezeichnet CSR die Art, wie das Kerngeschäft im Unternehmen betrieben wird und wie Gewinne zu erzielen sind: nämlich umweltverträglich, sozial verantwortlich sowie ökonomisch erfolgreich. Die Basis von Corporate Citizenship (CC) dagegen zielt darauf ab, wie die erwirtschafteten Gewinne verwendet werden. Hierunter wird das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen verstanden, z.B. durch Bereitstellung finanzieller Mittel (Spenden und Sponsoring) oder die Beteiligung an Netzwerken, wie Non Profitorganisationen und Wohlfahrtsorganisationen und nicht zuletzt die Freistellung von Mitarbeitern für gemeinnützige Zwecke. Auch Einbringen von Informationen in das gesellschaftliche Umfeld oder logistische Unterstützungsmaßnahmen für das Gemeinwesen zählen in den Bereich des CC. Unternehmen erhoffen sich neben einem Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung auch einen wesentlichen Nutzen für die eigene Unternehmung (Habisch / Schmidpeter / Neureiter 2008, S. 8f.).

Corporate Governance (CG) regelt im weitesten Sinne den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für eine transparente Unternehmensführung sowie u.a. die Einbindung in den Kapitalmarkt. Spielräume und Anreize für ein opportunistisches Verhalten sollen auf diese Weise möglichst weit eingeschränkt werden (Stiglbauer 2010, S. 9ff.). Im Kern geht es um die Beziehung des Unternehmens zu seinen Stake- und Shareholdern. Wie bei den anderen Corporate-Domänen wird hierbei auch eine nachhaltige Wertschöpfung adressiert, ebenso wie eine angemessene Unternehmensführung, die Effektivität des Managements und die Außenwirkung des Unternehmens (Knöringer-Fröhlich 2006, S.6ff.).

Der Deutsche Corporate Governance Kodex wurde von der gleichnamigen Regierungskommission erstmalig im Jahr 2002 verabschiedet. Mit diesem Kodex ist in Form eines privaten Regelwerkes für Vorstände und Aufsichtsräte börsennotierter Gesellschaften ein Beurteilungskatalog für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung aufgestellt worden, der dem Kapitalmarkt sowie in- und ausländischen Investoren die in Deutschland hierfür geltenden Regeln transparent macht, um so das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften zu stärken (DCGK 2002).



Corporate Sustainability (CS), auch unternehmerische Nachhaltigkeit genannt, verbindet das Handeln auf der ökologischen, der ökonomischen und der soziale Ebene, um langfristigen Erfolg auf allen Ebenen in der Gegenwart und Zukunft zu sichern. Diese drei Ebenen sind auch bekannt als die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie, Soziales). CS umfasst dabei sowohl die freiwilligen als auch die durch Normen vorgegebenen Aktivitäten. Das CSR Konzept hingegen bezieht sich nur auf die freiwilligen Aktivitäten, wobei die ökonomische Ebene vernachlässigt wird. CSR kann somit als ein Teilbereich von CS verstanden werden (Jonker / Stark / Tewes 2010, S. 87ff.).

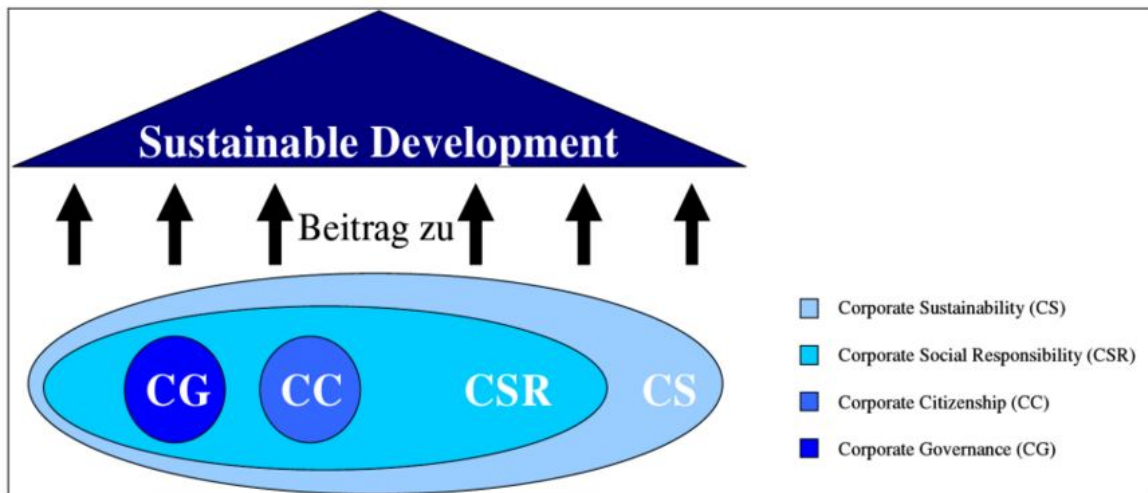


Abbildung 3: Abgrenzung CSR, CC, CG, CS

Quelle: Leitz, C. (2009), S.11.

Die Abbildung 3 verdeutlicht den Zusammenhang und die Abgrenzung zwischen CSR, CS, CG und CS. Corporate Citizenship und Corporate Governance gelten als Elemente der Corporate Social Responsibility. CSR selber stellt einen Teilbereich von Corporate Sustainability dar. Der gesellschaftliche Beitrag, der von CC und CSR geleistet wird und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgeht, muss mit der im Rahmen von CS angesprochenen ökonomischen Ebene vereinbar sein. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass Unternehmen ihre Verpflichtungen gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft nur dann erfüllen können, wenn sie ihre ökonomischen Ziele mit den Prinzipien von CC und CSR verbinden. Ein optimaler Synergieeffekt ergibt sich beispielsweise, wenn ein Unternehmen durch sein ökonomisches Handeln i. V. m. sozialem Engagement und umweltschonenden Aktivitäten einen Wettbewerbsvorteil erzielt und zusätzlichen Umsatz generiert (Brugger 2010, S. 35f.).

Alle drei Elemente in toto leisten ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development).

3 Messung von CSR

Die generell steigende Relevanz von CSR für Unternehmen ist unbestritten. Viele Unternehmen verankern CSR im Unternehmensleitbild und den Unternehmensrichtlinien. Allerdings unterziehen sich nur wenige Firmen einer klar definierten Erfolgskontrolle ihrer CSR-Maßnahmen oder definieren die Ziele ihrer CSR-Aktivitäten, um sie messbar zu machen.



Allerdings ist die Evaluierung von CSR-Effekten in der Praxis nicht ganz unproblematisch. Wie sollen Unternehmen die Wirkungen ihres gesellschaftlichen Engagements oder das Einhalten von Richtlinien zur freiwilligen Selbstverpflichtung messen? Oftmals müssen sich derartige Messungen auf die subjektive Wahrnehmung und Interpretation von Erfolg oder Misserfolg beschränken. Zeigt ein Unternehmen bspw. mehr gesellschaftliche Verantwortung, wenn es für Kinderhilfswerke in Indien spendet oder wenn es in Deutschland korrekt seine Steuern zahlt? Hinsichtlich der ethischen Ansprüche an CSR-Aktivitäten bestehen ohne Zweifel unterschiedlichen Lesarten. CSR gehört eben mehr zu den weichen Faktoren der Unternehmensführung (Cochran / Wood 1984, S.44).

Fakt ist, dass die Messung und Vergleichbarkeit von CSR-Effekten sehr schwierig ist. Unternehmensintern wird dabei häufig die Balanced Scorecard als Bewertungstool genutzt (Schneider / Schmidpeter 2015, S. 310). Die Indikatoren zur Messung der CSR-Performance werden in diesen Fällen aber relativ weich, nicht standardisiert und deshalb von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Als externer Gradmesser werden auch sogenannte Nachhaltigkeitsratings von professionellen Anbietern herangezogen. Auf diese Weise soll eine gewisse Vergleichbarkeit der CSR-Performance hergestellt werden (Arnold 2011, S.109ff.). Der Markt dieser Rating-Agenturen wächst kontinuierlich. Zu den bekanntesten gehören Imung und oekom research AG (Arnold 2011, S. 254). Die Agenturen verwenden unterschiedliche Rating-Systeme zur Bewertung von CSR in Unternehmen, bei denen z.B. der Pioniergeist in Form von möglichst ökologisch innovativen Produkten und Prozessen oder der Umgang mit Sozial- und Umweltrisiken eine Rolle spielen. Anhand diverser Kriterien und Kennzahlen werden die „Leistungen“ der Unternehmen bewertet und entsprechend positiv hervorgehoben, um dann bspw. mit „CSR-Awards“ ausgezeichnet zu werden. Der Bewertungsprozess an sich ist eher intransparent, da viele Rating-Agenturen ihre Methoden nicht offenlegen. Es ist also durchaus zu hinterfragen, ob dieser eher intransparente Prozess an sich überhaupt ethisch vertretbar ist. Es bedarf keiner großen Phantasie, sich vorzustellen, dass Unternehmen versuchen, sich durch öffentlichkeitswirksame Maßnahmen und gezielte Medienarbeit in diesen Rankings nach oben zu arbeiten, um die auf diesem Wege erhaltenen Auszeichnungen imagefördernd zu vermarkten. Ob Unternehmen letztlich aufgrund ihrer speziellen CSR-Aktivitäten gesellschaftlich verantwortungsvoller handeln als ohne derartige Instrumente und in welchem Maß es sich um eine tatsächlich gelebte und fest verankerte Unternehmenskultur handelt, wird in derartigen Ratings oftmals nicht gemessen (Curbach 2009, S. 28ff.).

4 Kritik an CSR

Abgesehen von den in Kapitel 3 angerissenen strittigen Messmethoden und intransparenten Bewertungen von CSR-Aktivitäten liefert CSR weitere Ansatzpunkte zur Kritik, die allerdings als Kritik an der Umsetzung von CSR in den Unternehmen und nicht als Kritik des CSR-Konzepts an sich zu verstehen ist. Die am weitesten verbreitete Kritik ist wohl die, dass CSR-Aktivitäten häufig zwar als wichtiger Teil der Unternehmensstrategie propagiert, in Wirklichkeit aber mehr aus Imagegründen praktiziert werden. CSR wird dann neben den üblichen Werbemaßnahmen als ein weiteres Marketinginstrument



eingesetzt, um das Firmenimage durch „Greenwashing“ zu erhöhen, sich gegenüber Konkurrenten abzugrenzen oder im schlimmsten Fall von betrieblichen Versäumnissen oder kritikwürdigen Arbeits- und Produktionsbedingungen in sog. Billiglohnländern abzulenken. Ein weiteres Problem ist, dass viele Verbraucher CSR-Initiativen und Aktivitäten zwar begrüßen, sich bei ihren finalen Kaufentscheidungen dann doch eher vom Produktpreis als von CSR-Aktivitäten beeinflussen lassen. Unternehmen, die tatsächlich in nennenswertem Umfang in CSR-Projekte investieren, würden unter diesen Aspekten somit eher Kostennachteile erleiden, als dass sie mit CSR Marktanteile hinzugewinnen (Lenzen 2007, S. 22).

Auch bietet CSR keine nachhaltigen Lösungen für die Probleme, die mit Hilfe von CSR eigentlich bekämpft werden sollen. Betriebliche CSR-Aktivitäten sind freiwilliger Natur und können ohne weiteres rückgängig gemacht werden, wenn sich die wirtschaftliche Lage ändert. Damit wird der Nachhaltigkeitsgedanke konterkariert, da er jederzeit aufgegeben werden kann und somit gerade nicht „nachhaltig“ ist. Nicht ausgeschlossen ist auch, dass große Unternehmen und Konzerne ihr soziales und gesellschaftliches Engagement z.B. dazu nutzen (oder missbrauchen), ihren Forderungen nach besseren rechtlichen Rahmenbedingungen oder auch Steuererleichterungen Nachdruck zu verleihen (Kummer 2009, S.124).

Als weiterer Kritikpunkt kann angeführt werden, dass CSR-Aktivitäten nicht selten der Motivation entspringen, Image- und Reputationsrisiken von Unternehmen, die aus Fehlern der Vergangenheit resultieren, entgegenzuwirken oder einen bereits eingetretenen Imageschaden zu begrenzen. CSR wäre somit nicht mehr als ein Reparaturwerkzeug für unternehmensethische Verfehlungen (Kummer 2009, S.124).

Ein möglicher Kritikpunkt aus philosophischem Blickwinkel liegt darin, dass CSR im Kern ein Konzept auf freiwilliger Basis ohne verpflichtende Wirkung darstellt, was im Kontext von „Verantwortung“ wenig Sinn macht. Entweder sind Unternehmen für etwas verantwortlich, z.B. für die Folgen des eigenen Handelns, oder sie sind es nicht. Verantwortung als dispositives Instrument verbietet sich von selbst. Ethische und moralische Verantwortung setzen das Vorhandensein von Entscheidungsfreiheit und Handlungsspielräumen voraus. Die Voraussetzungen dafür sind, eine zugeschriebene Verantwortung auch übernehmen zu können. Im Zusammenhang mit den Folgen der Globalisierung und den vorhandenen Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie in Anbetracht begrenzter materieller und immaterieller Ressourcen haben Unternehmen i.d.R. keine unbegrenzten Handlungsmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume. Sie unterliegen Zwängen, denen sie sich nicht entziehen können und die sie auch nicht zu verantworten haben. Vor diesem Hintergrund sollten sich Unternehmen auf ihre primären Verantwortlichkeiten konzentrieren, nämlich so viel Gewinn wie möglich zu erwirtschaften. Eine von externen gesellschaftlichen Erwartungen oder öffentlichkeitswirksamen Forderungen der Stakeholder geprägte, also eine von außerhalb mitgestaltete Unternehmensverantwortung im Sinne von CSR widerspricht dem Verständnis unternehmerischer Verantwortung (Kleinfeld / Henze 2010, S. 60f.).



5 Strategische Unternehmensführung und CSR

Die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung ist es, den sich stetig wandelnden Herausforderungen ökonomischer, ökologischer und sozialer Art vorausschauend zu begegnen und somit den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. CSR in der strategischen Unternehmensführung spiegelt sich in der Perspektive der Unternehmens-Umwelt-Beziehung wieder. Damit wird die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft beschrieben. Anhand von Fragen wie z.B. „wo hat das Unternehmen Einfluss?“ oder „wer stellt Forderungen an das Unternehmen?“, können die Verantwortungsbereiche von Unternehmen in Bezug auf ihre gesellschaftliche Verantwortung definiert werden. Die aus den Fragestellungen resultierenden Erkenntnisse i. V. m. der Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und Umwelt generieren Herausforderungen an Unternehmen, die als Ausgangspunkte für die Integration von CSR-Konzepten in unternehmensinterne Prozesse und die Unternehmenskultur dienen können. Die Perspektive der internen Führungsprozesse wiederum ermöglicht Rückschlüsse dahingehend, wie die Übernahme von gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung im Unternehmen umgesetzt werden kann. Die beiden Perspektiven ergänzen sich und ergeben ein ganzheitliches Bild der Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen. Für die erfolgreiche Implementierung von CSR im Unternehmen ist es entscheidend, die gesellschaftlichen Herausforderungen des Unternehmensumfeldes zu erkennen, ein Grundverständnis für die verschiedenen Facetten gesellschaftlicher Verantwortung zu entwickeln, diese im Führungsprozess zu berücksichtigen und sie mittels geeigneter Maßnahmen und durch die Etablierung organisatorischer Zuständigkeiten in das unternehmerische Handeln einzubetten. Die Anpassung von Unternehmenspolitik und -strategie bildet den ersten Schritt, um CSR im Prozess der Unternehmensführung zu konstituieren. Auch die Angleichung der Organisationsstruktur ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung von CSR (Schmitt 2005, S. 45f.).

6 Fazit

Die positive Konnotation von CSR kann dazu verleiten, dieses Konzept als unternehmenspolitisches Reputationsinstrument und strategischen Imagefaktor einzusetzen. CSR vermag jedoch viel mehr. CSR kann unmittelbaren Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und interne wie externe Akzeptanz einer Firma nehmen, wenn sie als Konzept ernst genommen und als Instrument einer verantwortungsbewussten, gesellschaftlichen Teilhabe im Unternehmen verankert wird. Wenngleich bei vielen Unternehmen, die CSR als Verantwortungsmanagement propagieren, eher der Imagefaktor im Vordergrund steht, engagieren sich diese Firmen dennoch in gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Bereichen, weil sie erkennen, dass dies nicht im Widerspruch zu ihrer Profitorientierung steht und CSR dieses Unternehmensziel möglicherweise sogar unterstützt. Die Unternehmen wären gut beraten, wenn sie CSR nicht nur zur eigenen Reputation, sondern mehr und mehr als langfristige Strategie nutzen würden (Curbach 2009, S. 175).

CSR sollte als Querschnittsaufgabe im Unternehmen integriert und nicht nur an eine Abteilung geknüpft werden, damit der Wille zur Übernahme gesellschaftlicher Verant-



wortung und die Bereitschaft zum nachhaltigen Wirtschaften auf allen Ebenen des Unternehmens Geltung erlangen können.

Unternehmen, die sich der Mehrung des Gemeinwohls durch Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung widmen und ihre Handlungen und Entscheidungen nach ethischen Prinzipien ausrichten, werden langfristig mehr Erfolg haben, eine höhere Akzeptanz bei Lieferanten, Partnern und Kunden erzielen und damit wettbewerbsfähiger sein, als Unternehmen, die diesen Aspekten keine oder nur wenig Beachtung schenken. Nicht zuletzt werden Unternehmen, die sich ihrer gesellschaftlichen und ethischen Verantwortung stellen im „war for talents“ deutlich bessere Chancen haben, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, was in Zeiten des Fachkräftemangels ein erheblicher Wettbewerbsvorteil ist.

Nach Überzeugung des Autors zahlt sich CSR langfristig aus, wenn die CSR-Aktivitäten nicht willkürlich, sondern gezielt eingesetzt werden, um auf die vielfältigen gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen zu reagieren. Fraglich ist jedoch, ob CSR auch eine vorteilhafte Strategie für margenschwache und weniger gewinnträchtige Unternehmen sein kann, da CSR Kosten verursacht und damit Einfluss auf den Unternehmensertrag hat. Es wird jeweils unternehmensspezifisch zu bewerten sein, ob die Gefahr besteht, dass CSR den Profit noch weiter schmälert oder der Schlüssel ist, um wirtschaftlich zu reüssieren.

Literatur

- Altenburger, R. / Mesicek, R. (2016): CSR und Stakeholdermanagement. Springer, Berlin.
- Arnold, J. (2011): Die Kommunikation Gesellschaftlicher Verantwortung am Nachhaltigen Kapitalmarkt. Springer, Wiesbaden.
- Brugger, F. (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Gabler, Wiesbaden.
- Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. in: Business Horizon 34(4): 39-48.
- Cochran, P. / Wood, R. (1984): Social Responsibility and Financial Performance. in: Academy of Management Journal 27(1): 42-56.
- Curbach, J. (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, 1. Auflage, Wiesbaden.
- DCGK (2002): www.dcgk.de/de/index.html, 01.03.2012
- Habisch, A. / Schmidpeter, R. / Neureiter, M. (2008): Handbuch Corporate Citizenship. 1. Auflage, Springer, Berlin.
- Jonker, J. / Stark, W. / Tewes, S. (2010): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. 1. Auflage, Springer, Heidelberg.



- Kleinfeld, A. / Henze, B. (2010): Wenn der Maßstab fehlt – oder wann ist CSR (unternehmens)ethisch vertretbar? In: Aßländer, Michael S. / Löhr, Albert (Hg.): Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise 1. Auflage. Rainer Hampp Verlag, München/Mering.
- Kirstein, S. (2009): Unternehmensreputation. 1. Auflage, Springer, Wiesbaden.
- Knöringer-Fröhlich, N. (2006): Die Bedeutung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Deutschen Aktienrecht. 1. Auflage, Logos, Berlin.
- Kummer, S. (2009): SWOT-gestützte Analyse des Konzepts der Corporate Social Responsibility. 1. Auflage, Books on Demand, Norderstedt.
- Matthes, I. (2009): Soziales Engagement von Unternehmen. 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- o.V. (2012 a): <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/203580/umfrage/umsaetze-der-wichtigsten-industriebranchen-in-deutschland/>, 01.03.2012.
- o.V. (2012 b): <http://vda.de/de/meldungen/news/20111121-1.html>, 01.03.2012.
- o.V. (2012 c): Meteor (2012), Meteor Richtlinie 018, Bockenem.
- Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, F. (2010): Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. 1. Auflage, Springer, Wiesbaden.
- Schmitt, K. (2005): Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung. Öko-Inst., Berlin.
- Schneider, A. / Schmidpeter, R. (2015): Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2. Auflage, Berlin.
- Schwartz, M. 2011: Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach. 1. Auflage, Toronto.
- Stiglbauer, M. (2010): Corporate Governance Berichterstattung und Unternehmenserfolg: Eine empirische Untersuchung für den deutschen Aktienmarkt. 1. Auflage, Wiesbaden.
- Theuerkorn, K. (2013): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen. 1. Auflage Köln.
- Thanner, D. (2010): Corporate Social Responsibility. 1. Auflage, o. Ort.
- Vitols, K. (2011): Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung: Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR. 1. Auflage, Berlin 2011.



Ethik im Verbesserungsmanagement

von Lars Witteler

1 Einführung ins Verbesserungsmanagement

1.1 Das Managen von Verbesserungen

Das aktive und innovative Verbesserungsmanagement blickt in der Industrie auf eine lange Tradition zurück und durchzieht mittlerweile alle Branchen und Berufszweige. Für eine Verbesserung muss etwas verändert werden, nicht jede Veränderung bringt jedoch gleichzeitig eine Verbesserung mit sich. Das trefflichere Wort ist daher Veränderungsmanagement. Dies ist auch die korrekte Übersetzung des englischen Begriffs „Change Management“. Man sollte Verbesserungsmanagement allerdings nicht eins zu eins als Veränderungsmanagement betrachten, vielmehr ist Verbesserungsmanagement ein Spezialbereich des Veränderungsmanagements. Um Verbesserungsmanagement also erfolgreich durchzuführen, sollte es wie Veränderungsmanagement (Change Management) gehandhabt werden. Im Change Management wird u.a. Wert auf die Kommunikation und Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess gelegt, was gleichermaßen eine Erfolgsformel für das Verbesserungsmanagement darstellt.

Das Managen von Veränderungen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Dies fängt in der oberen Führungsebene an. Change Management bedeutet eben auch „Change the Management“ (Wüthrich et al. 2002, zit. nach Krüger 2009, S. 129). Schafft es das Top Management ebenfalls, sich zu verändern und diese Veränderung auch sichtbar vorzuleben, wird es seine Position in den meisten Fällen halten und stabilisieren können. Meistert das Top Management diese Wandlung jedoch nicht oder werden Veränderungen ohne Augenmaß und ohne Rücksicht auf die verschiedenen Anspruchsgruppen vorgenommen, hat auch die Unternehmensführung mit Konsequenzen zu rechnen.

Veränderungen in diesem Kontext sind darauf gerichtet, etwas besser zu machen. Veränderungen in einem Produktionsbetrieb zielen vor allem darauf ab, den Produktionsprozess effizienter und profitabler zu gestalten. Die Intention besteht darin, „lean“ zu produzieren, um überflüssige Kosten, also „Verschwendung“, zu vermeiden. Der Begriff Verschwendung lässt sich wie folgt definieren:

„Jede Aktivität, die Ressourcen in irgendeiner Form (Arbeitskraft, Flächen, Maschinen etc.) verbraucht, jedoch keinen Wert erzeugt, ist Verschwendung.“
(Gorecki / Pautsch 2013, S. 17)

Viele Unternehmen optimieren mit Hilfe von Lean-Initiativen, bei denen systematisch nach Verschwendungen im Betriebsablauf gesucht wird, ihre Produktion, um so z.B. einen besseren Wirkungsgrad ihrer Anlagen zu erreichen. Ziel ist dabei oftmals die Annäherung an das Toyota Produktions-System (TPS), das den Mitarbeiter in die Lage versetzt, die Qualität durch ständige Verbesserung von Prozessen und Vermeidung der Verschwendung von natürlichen, menschlichen und unternehmerischen Ressourcen zu optimieren (Das Toyota Produktionssystem, S. 5). Diese Art der Vermeidung von Verschwendung ist häufig darauf angelegt, einen großen Teil an unnötigen Arbeitsschritten



einzusparen. Vor allem zu Beginn solcher Lean-Initiativen werden oft erhebliche Verbesserungen erzielt, da zumeist offensichtliche Verschwendungen identifiziert und vermieden werden. Bei dieser Kategorie lässt sich mit verhältnismäßig wenig Aufwand eine deutlich sichtbare Verbesserung erzielen. Durch die Eliminierung bzw. Reduzierung von Verschwendungen werden Mitarbeiter entlastet und zugleich die Wertschöpfung optimiert. Einen großen Anteil an Verbesserungen haben dabei auch organisatorische Veränderungen.

Die Frage ist, inwieweit auch ethische Gesichtspunkte in derartigen Prozessen Berücksichtigung finden. Welche Werte spielen bei den Verbesserungen eine Rolle? Werden „nur“ die Prozesse verbessert oder auch die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter? Und was passiert, wenn ein ganzer Arbeitsplatz „wegverbessert“ wird? Diese und andere Fragen sollen im vorliegenden Beitrag angesprochen und aufgearbeitet werden, wobei selbstverständlich kein Anspruch auf eine umfassende, vollständige Reflexion der komplexen Thematik erhoben wird.

1.2 Begriffe

Auf dem Gebiet des Verbesserungsmanagements existiert eine Vielzahl von Begrifflichkeiten und Definitionen die z.T. synonym aber auch diffus verwandt werden. Im Interesse eines besseren Verständnisses dieses Beitrags werden zunächst einige Begriffe und ihre genaue Bedeutung erläutert.

1.2.1 KAIZEN

„Das japanische Wort KAIZEN besteht aus dem Symbol KAI ‚verändern‘ und dem Symbol ZEN ‚gut‘. Zusammengesetzt hat es etwa die Bedeutung von ‚Verändern zum Besseren‘. In Japan zählt KAIZEN zu den am meisten gebrauchten Begriffen und gilt als Synonym für ständige Verbesserung in kleinen Schritten.“ (Brunner 2014, S. 11)

KAIZEN ist also eine Philosophie, Verbesserungen nicht bei Bedarf, sondern ständig und immer in kleinen Schritten durchzuführen. Dazu wird durchgehend ein Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA) durchlaufen. Zur Durchführung von KAIZEN gibt es sehr viele Werkzeuge mit bekannten oder weniger bekannten Namen, z.B. 5S, Q7, N7, 3Mu's, 6W, 4M.

1.2.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

„Kontinuierliche Verbesserungsprozesse stellen vielfach eine Weiterentwicklung von KAIZEN durch westliche Industrien dar.“ (Brunner 2014, S. 39)

„KVP steht auf den Fundamenten von KAIZEN und dem Deming'schen PDCA-Zyklus. Kein Tag soll ohne Verbesserungen im Unternehmen und am Arbeitsplatz des Mitarbeiters vergehen! Aufspüren und Reduzieren von jeder Art von Verschwendung ist das zentrale Anliegen von KVP. Der Blick ist auf das Entschlacken und Vereinfachen der Prozesse gerichtet und damit auf die Verbesserung der Wertschöpfung!“ (Brunner 2014, S. 39)



1.2.3 Lean Production Management (LPM)

Lean Management bedeutet, schlanke Strukturen zu haben oder zu schaffen.

„Was ein schlankes Unternehmen auszeichnet, ist die außerordentliche Beständigkeit, mit der alle eigenen und fremden Ideen, Methoden und Strategien zur Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit eingesetzt werden!“ (Brunner 2014, S. 60)

Lean Production bezeichnet eine schlanke Produktion. Das bedeutet, dass die Produktion sich maximal auf die Wertschöpfung konzentriert und keine Nebentätigkeiten ausgeführt werden (müssen). Bestände werden gering gehalten, die Produktion effizienter gestaltet und die Fehlerhäufigkeit reduziert.

„Mit dem Begriff ‚Lean Production‘ oder ‚schlanke Produktion‘ ist eine Unternehmensgestaltungsphilosophie entstanden, die im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigern soll.“ (Brunner 2014, S. 62)

Viele Betriebe sind bemüht, durch Lean Management und Lean Production effizienter zu werden. Um dieses Ziel zu erreichen, werden verschiedenste Maßnahmen ergriffen. Dazu zählen u.a. die verschiedenen Methoden von KAIZEN und KVP. Dieses Vorgehen liegt nahe, da durch die kontinuierliche Verbesserung Prozesse stetig entschlackt und somit schlanker gestaltet werden.

1.2.4 Rückblick auf den Taylorismus

Wer von den aktuellen Philosophien zur Unternehmensgestaltung spricht, muss auch den Taylorismus (später auch als „Fordismus“ bezeichnet; benannt nach dem US-amerikanischen Industriellen Henry Ford) betrachten. Die Arbeitsweise des Taylorismus geht auf Frederick W. Taylor zurück. Taylorismus bedeutet, dass die Arbeitsaufgaben in kleinste Schritte zerlegt und normiert werden. Dabei wird darauf geachtet, dass die ausführenden Mitarbeiter (z.B. an Maschinen und Bändern) einen identischen Arbeitsablauf befolgen. Wie die Arbeit durchzuführen ist, wird über einen großen Katalog an Regeln und Vorschriften (z.B. Schnittdaten bei der Bearbeitung von Metallen) sowie Anweisungen aus Planungsbüros festgelegt. Diese strukturieren die einzelnen Arbeitsschritte im Vorfeld bis ins Detail durch und geben die dazu erforderlichen Arbeitsanweisungen an die Mitarbeiter weiter. Der Mitarbeiter wird so zum ausführenden Objekt. Taylor prägte dazu einen Satz: „Ihr habt nicht zu denken“, pflegte er oft zu sagen, „es gibt hier andere Leute, die fürs Denken bezahlt werden“ (Hebeisen 1999, S. 125).

Diese von Taylor als wissenschaftliche Betriebsführung bezeichnete Vorgehensweise zwingt dem Arbeiter eine monotone Routine auf, welche dazu führt, dass dem einzelnen Mitarbeiter das eigenständige Denken sowie jegliche Eigeninitiative bei seiner Arbeit versagt wird. Als Folge dieser Methode hat der Mitarbeiter kaum mehr Freude an der Arbeit und sowohl seine Individualität als auch sein erfinderischer Geist werden geschädigt (Hebeisen 1999, S. 120).

Aus heutiger Sicht werden eben diese monotonen und immer wiederkehrenden Arbeiten in den führenden Industrienationen oft durch Automaten, Produktionsanlagen und



Robotersysteme erfüllt. Bei aller Kritik sollte jedoch nicht übersehen werden, dass Taylors Prinzip der Arbeitsteilung einen wichtigen Beitrag dazu geleistet hat, dass Maschinen und Computer eine Verbindung fanden und die monotonen Arbeitsschritte immer weiter automatisiert wurden. Mit zunehmendem Stand der Technik ließen sich Roboter und Automaten herstellen, die fehlerfreier, ausdauernder und günstiger immer wiederkehrende Arbeiten durchführen können, als dies jemals für einen Menschen möglich wäre. Durch die im Produktionsprozess bereits etablierte Aufteilung der Arbeiten in kleine Schritte war es relativ einfach, diese detaillierten Tätigkeitsabfolgen vom Menschen auf automatisierte Anlagen und Robotersysteme zu übertragen. Gleichwohl werden in Ländern mit sehr starkem industriellen Wachstum, bei gleichzeitig niedrigem Lohnniveau für taylorisierte Produktionsprozesse nach wie vor Arbeitskräfte anstelle von Automations- oder Robotersystemen eingesetzt, weil sie günstiger und am Ende doch universeller und flexibler sind.

F. W. Taylor ist allerdings nicht vorzuwerfen, den arbeitenden Menschen nur zu einem willenlosen Anhängsel einer Maschine degradieren zu wollen. Zu den Pflichten, die er den Verwaltungsorganen auferlegt, gehört auch, in „herzlichem Einvernehmen“ mit den Arbeitern zusammenzuarbeiten. Die Kritik an seinem rein technokratischen Konzept effizienter Arbeitsorganisation und -methoden ist jedoch nie verstummt (Hahn 1994, S. 84).

1.2.5 Übergang zu Lean, KAIZEN und KVP

Die Grenzen der tayloristischen Organisation von Produktionsprozessen zeichneten sich ab, als die zentralistische Kontrolle der Arbeitsausführung i. V. m. technischer Hochrüstung keine Vorsprünge mehr auf dem Weltmarkt sichern konnte. Die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die Ende des letzten Jahrhunderts aufkommende Mikroelektronik eröffneten die Möglichkeit, den Informationsfluss sowohl inner- als auch außerhalb des Unternehmens zu rationalisieren, Prozesse zu digitalisieren und zu automatisieren.

Mit Hilfe dieser Technologien konnten bis dahin nicht machbare Effizienzsteigerungen realisiert werden. Unter der Begriffswelt von Lean Management und Lean Production wurde damit begonnen, sowohl innerhalb einzelner Prozesse als auch in langen Prozessketten nach Verschwendungen und Verbesserungspotential zu suchen. Hierfür wurden jedoch neue Arbeitnehmerqualitäten (Kreativität, Phantasie, Identifikation, Kooperation etc.) benötigt, die von den Arbeitnehmern eigenständig eingebracht, bei Bedarf flexibel erweitert und selbstregulierend den Arbeitsprozessen angepasst werden konnten. Derartige Strukturen lassen sich nicht im „Maschinentakt“ erzwingen. Für solche ganzheitlichen Konzepte sind u.a. Zusatzqualifikationen erforderlich, die es erlauben, bspw. flexible Produktionsmethoden für kleine Losgrößen zu realisieren, um bei globaler Konkurrenz und steigenden Anforderungen „Just-in-Time“ wirtschaften zu können (Hahn 1994, S. 85).

Diese neue Unternehmensphilosophie entdeckte plötzlich den „ganzen“ Menschen und markiert gegenüber dem reinen Taylorismus und Fordismus einen Paradigmenwechsel mit dem Credo: „Die Mitarbeiter sind unser Kapital!“ (o.V. 1998, S. 12). In der



heutigen Informationsgesellschaft sind die Schlüsselfaktoren zum Erfolg Information, Wissen und Kreativität. Und diese Eigenschaften sind nur in den Mitarbeitern zu finden. (Naisbitt 1993, S. 135)

Im Zuge dieser Umbrüche wurden Philosophien und Prinzipien zur Effizienzsteigerung und ständigen Prozessoptimierung in der industriellen Produktion etabliert. Diese Entwicklung konnte nur gemeinsam mit den Mitarbeitern vorangetrieben werden und nicht über deren Köpfe hinweg. Die Industrie begann also, den Mitarbeiter zu erforschen, ihn stärker ins Zentrum der Unternehmensstrategie zu rücken und wieder mehr als Mensch mit seinen unterschiedlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten denn als Ressource zu betrachten.

In diesem Kontext bildete sich eine Unternehmenskultur heraus, die „die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen“ als wichtigen Erfolgsfaktor für das unternehmerische Handeln betrachtet (Pümpin 1985, S. 84). Man begann also, sich mit Normen und Wertvorstellungen auseinanderzusetzen und die tayloristische Trennung zwischen Verantwortung und Arbeit oder auch Kopf- und Handarbeit zu überwinden. Dieser Prozess führte u.a. zu einer stärkeren ethischen Betrachtung der Arbeit, was zur Weiterentwicklung der Unternehmensethik beitrug.

„Die oberste Priorität jedes Managements sollte folglich sein, mittels eines kooperativen Führungsstils möglichst ethisches Verhalten in einem Unternehmen zu erzeugen.“ (Dickmann 2008, S. 100)

Ein kooperativer Führungsstil, also die enge Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, ist ein wichtiger Baustein eines erfolgreichen Veränderungsmanagements und fördert ethisches Verhalten sowie ethische Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens.

2 Ethik im Kontext mit KVP – Bewertungen und ethische Grundsätze

Ethik und KVP sind Theorien und Denkweisen, die sehr gut zusammen in einen Bezugsrahmen gebracht werden können.

„Die Ethik beschäftigt sich mit Werten und Normen, in denen ein Werturteil darüber zum Ausdruck kommt, was man für gut hält“ (Pieper 2007, S. 23f.). KAIZEN und KVP streben nach einer kontinuierlichen Verbesserung der bestehenden Situation (z.B. eines Prozesses), einer Veränderung zum Guten. Die beiden Begriffsdefinitionen weisen bestimmte Gemeinsamkeiten auf, denn es geht in beiden Fällen um die Beurteilung, ob etwas „gut“ ist (Was ist gut?) und ebenso darum, durch Verbesserungen zum Guten zu finden. Schon der Wortteil „ZEN“ im Terminus KAIZEN zeigt die Verbindung zur Ethik, da es sich in der Ethik um das Gute, also „ZEN“ dreht.

Die Ethik ihrerseits, die sich mit der Frage nach dem richtigen Handeln beschäftigt, kann per Definition allerdings auch eine Beurteilung der Ziele und Folgen eines KVP vornehmen. So wie die Betriebswirtschaft bei einer Verbesserung der Produktionsabläufe die hieraus resultierenden Einsparungen identifizieren und die Ingenieurwissenschaft eine Evaluierung der Technik vollziehen kann, so kann die Ethik die menschliche



und moralische Seite einer Verbesserung bewerten. Ethik und KVP können nicht nur nebeneinander existieren, sondern sollten im unternehmerischen Kontext gemeinsam agieren. Veränderungen und Verbesserungen der betrieblichen Prozesse bedürfen einer ethischen Betrachtung ihrer Folgen.

3 Bewertungskriterien

Maßnahmen für eine kontinuierliche Verbesserung können nach verschiedenen Kriterien bewertet werden. Diese sind unter anderem abhängig von der Sichtweise, den intendierten Zielen, der Interessenlage etc.. Nachfolgend werden die zwei „Klassiker“ der Bewertungskriterien vorgestellt, nämlich die „Wirtschaftlichkeit“ und die „Technik“. Das dritte Kriterium „Recht“ wird oft unbeabsichtigt oder nebenbei erfüllt, da es vergleichsweise wenig Spielraum offen lässt. Nur die Ethik und die damit verbundenen moralischen Kategorien werden leider zu oft und zu gerne vernachlässigt.

3.1 Betriebswirtschaft

Viele Verbesserungen werden anhand von betriebswirtschaftlichen Kriterien bewertet. Ein Prozess kann z.B. um einen bestimmten Zeitfaktor beschleunigt oder ein Transportvorgang organisatorisch in die Zykluszeit eines Prozesses integriert werden, um die Zyklen pro Zeiteinheit zu erhöhen. Diese beiden Verbesserungsmodelle lassen sich relativ einfach mit betriebswirtschaftlichen Kriterien beurteilen. Verbesserungen von der betriebswirtschaftlichen Seite her zu betrachten, macht insofern Sinn, als dadurch die Entscheidung für oder gegen die Durchführung dieser Verbesserung anhand von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen getroffen werden kann. Lässt sich durch die Maßnahme eine Einsparung erzielen, wird sie durchgeführt. Ist keine Einsparung zu erwarten, wird sie gestrichen. Eine Verbesserung kann betriebswirtschaftlich wie eine Investition gesehen werden.

3.2 Technik

Eine andere Sichtweise ergibt sich aus dem Blickwinkel der Technik. Die Investition in eine technische Verbesserung lässt sich i.d.R. bereits mit betriebswirtschaftlichen Argumenten begründen. In vielen Fällen ermöglicht eine neue Technologie auch eine Verbesserung von Prozessen und sorgt somit für Einsparungen, bspw. durch schnellere Prozesse oder durch weniger Materialausschuss. Im Bereich der Technik gibt es allerdings auch notwendige Verbesserungen, die auf kurze Sicht von z.B. 2 Jahren keine Kostenreduzierungen erhoffen lassen. Und manchmal ist auch auf lange Sicht nicht sicher, ob sich diese Investition rentiert. An diesem Punkt scheitern die betriebswirtschaftlichen Instrumente, weil andere Betrachtungsweisen wie z.B. Qualitätserfordernisse, Sicherheitsüberlegungen, Umweltaspekte, arbeitsergonomische Gesichtspunkte und damit auch allgemeine unternehmensethische Perspektiven zur Entscheidungsfindung für oder gegen eine Investition herangezogen werden müssen. Investitionen dieser Art sind möglicherweise unabhängig von ihrer betriebswirtschaftlichen Wirkung notwendig, um z.B. wettbewerbsfähig zu bleiben, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen oder auch Nachhaltigkeitserfordernissen zu entsprechen. Derartige Bewertungskategorien



erfordern eine solide und umfassende Informationsbasis, die oftmals nur mit großem Aufwand hergestellt werden kann.

3.3 Recht und Ethik

Die vorgenannten betriebswirtschaftlichen und technischen Kriterien werden üblicherweise bei allen relevanten Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens berücksichtigt. Dies gilt auch für Entscheidungen über die Durchführung von Maßnahmen, um betrieblichen Abläufen zu verbessern. Es gibt allerdings noch zwei weitere Kriterien, die in eine Bewertung einfließen sollten, um eine Entscheidung letztlich als „gut“ qualifizieren zu können. Dies sind die Kriterien Recht und Ethik. Nicht alles, was technisch und betriebswirtschaftlich Sinn macht, ist auch rechtlich zulässig. In vielen Fällen schützt das Recht z.B. Bürger und Umwelt vor Entscheidungen, die zwar für das Unternehmen sehr nützlich sind, den anderen Stakeholdern jedoch Nachteile bereiten oder sogar Schaden zufügen können. Viele Gesetze sowie unserer Rechtsprechung basieren auf moralischen Wertvorstellungen, die sich über lange Zeit aus ethischen Reflexionen entwickelt haben. Die Gesetze zum Umweltschutz bspw. sind in den moralischen Wertvorstellungen unserer Kultur verankert. Diese Wertvorstellung hat sich entwickelt, weil wir mit der Zeit erkannt haben, dass eine intakte Umwelt gut für uns und für künftige Generationen ist. Wir und unsere Nachkommen sind auf eine intakte Umwelt angewiesen. Da aber nicht für alle denkbaren Entscheidungen Gesetze und Richtlinien existieren, spielt die Ethik als die Lehre vom guten Handeln eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung. Die Ethik fordert die antizipatorische Klärung von Gut und Böse im Entscheidungsprozess. Die Frage ist nur, ob man seine Entscheidung danach ausrichtet.

3.4 Bewertung heute

Das Kriterium „Recht“ muss zwingend in eine Entscheidung einfließen. Entsprechen Entscheidungen nicht dem geltenden Recht, dürfen Sie nicht umgesetzt werden oder führen andernfalls auf Dauer zu Problemen. Bei diesem Kriterium besteht kein großer Spielraum für das eigene Ermessen. Die größte Aufmerksamkeit wird deshalb oft den Kriterien „Technik“ und „Wirtschaftlichkeit“ geschenkt. Technische Verbesserungen sind auf der einen Seite oft nötig, um neue oder veränderte gesetzliche Vorgaben und staatliche Richtlinien einzuhalten. Auf der anderen Seite sind sie unverzichtbar, um effizienter zu wirtschaften und wettbewerbsfähig zu bleiben. Allerdings bringt eine Übertechnologisierung betriebswirtschaftlich keine Vorteile, sondern treibt die Kosten in die Höhe. Damit kommen wir zu dem dominierenden Kriterium der Wirtschaftlichkeit.

Ganz offensichtlich ist es nicht sinnvoll, eine Entscheidung zu treffen, die einen wirtschaftlichen Nachteil mit sich bringt. Werden mehrere solcher Entscheidungen getroffen, kann dies zu ökonomischen Problemen bis hin zur Insolvenz führen. Die Wirtschaftlichkeit von Entscheidungen ist überlebenswichtig für ein Unternehmen. Daher wurden Verfahren und Modelle entwickelt, um eine anstehende Entscheidung anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen zu bewerten und zum Wohl des Unternehmens zu beeinflussen. Diese Methoden ermöglichen es in einem gewissen Rahmen auch, die mittel- bis langfristigen Auswirkungen zu prognostizieren, um strategisch wichtige Entscheidungen zur künftigen Unternehmensausrichtung fundiert treffen zu können. Alle derarti-



gen Modelle und Methoden haben allerdings eine Schwäche: sie basieren auf betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und können auch nur mit solchen gefüttert werden. Nicht betriebswirtschaftliche Werte indessen, wie z.B. das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die daraus resultierende Motivation und Leistungsbereitschaft, die gleichfalls für die operativen und strategischen Belange eines Unternehmens evident sind, in betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu transformieren, ist illusorisch.

Leider resultiert aus diesem Umstand eine Entscheidungspolitik, die sich zu oft ausschließlich an wirtschaftlichen Kriterien orientiert, weil sich andere Faktoren nicht modellieren lassen. In vielen Fällen ist der Shareholder Value das einzige Kriterium bei einer Entscheidung, während alle weiteren Stakeholder und ihre Ansprüche mehr oder minder außen vor bleiben.

Ein Beispiel dafür ist der Umweltschutz. Es ist schwer, die Veränderung des Klimas und die damit verbundene Intensität der zukünftigen Sonneneinstrahlung sicher vorherzusagen, um auf dieser Basis z.B. die richtige Entscheidung zwischen zwei Verfahren zur Produktion von Solarzellen zu treffen, von denen ein Verfahren die Umwelt nur minimal belastet, das andere hingegen starken Kohlenstoffdioxid (CO₂) Ausstoß generiert. Ist das umweltfreundliche Verfahren teurer, wird die Entscheidung i.d.R. für das zweite Verfahren getroffen werden, soweit sich dies in einem rechtlich erlaubten Rahmen bewegt. Interessanterweise kann diese Entscheidung aufgrund ihrer umweltschädlichen Implikationen im globalen Kontext letztlich dazu führen, dass die Wolkenhäufigkeit deutlich zunimmt und Solarzellen ineffizient werden. Der Umsatz mit Solarzellen wird zurückgehen und das Unternehmen einen Absatzeinbruch erleiden. In diesem Fall bekommt die auf den kurzfristigen Shareholder Value ausgerichtete Entscheidung im Nachhinein die „Quittung“ des Stakeholders Umwelt. Leider straft dies nur die Entscheidung ab, ändert aber nichts an dem bereits entstandenen Umweltschaden. Hier hätte eine ethische Betrachtung, die z.B. die langfristigen Auswirkungen der Entscheidung auf unsere Umwelt in den Blick nimmt, geholfen, die Entscheidung umweltfreundlicher und damit nachhaltiger ausfallen zu lassen. Die Annahme und Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Umwelt und den künftigen Generationen ist ein wichtiges weiteres Kriterium, an dem sich unternehmerischen Entscheidungen messen sollten. Das vorstehende Beispiel einer kurzsichtigen Entscheidungsfindung möge verdeutlichen, welche weitreichenden positiven Folgen eine ethisch gute Entscheidung impliziert.

Zugegebenermaßen ist das vorstehende Beispiel etwas überspitzt dargestellt worden. Es hat mehr den Charakter eines Gedankenspiels, welches zeigen soll, dass es sich immer lohnt, über die Folgen seiner Entscheidungen genauer nachzudenken. Eine treffliche Formulierung dazu fand Apel (1976, S. 435):

„Es gibt jedoch auch in dieser Situation der einsamen Entscheidung offenbar kein besseres ethisches Regulativ als dies: im eigenen reflexiven Selbstverständnis die mögliche Kritik der idealen Kommunikationsgemeinschaft zur Geltung zu bringen. Dies scheint mir das Prinzip der möglichen moralischen Selbsttranszendenz zu sein.“



Wenn wir unser Handeln also ehrlich und selbstkritisch aus der Sicht anderer, unbeeiliger Personen betrachten und es aus dieser Sicht gutheißen können, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es nicht „schlecht“ ist. Handelt man nach diesem Vorsatz, ist das eine sinnvolle Methode, zu einer ethisch richtigen und guten Handlungsweise zu gelangen.

Eine ethische Bewertung von Handlungsoptionen wird im unternehmerischen Alltag oftmals nicht vorgenommen, weil sie für viele Beteiligte ungleich komplexer und vermeintlich weniger nutzenstiftend ist als eine technische oder betriebswirtschaftliche Beurteilung. Diese Verhaltensweise ist aus folgenden Gründen nachvollziehbar: In jedem Unternehmen werden Experten für betriebswirtschaftliche Fragestellungen (z.B. Controller) als auch für technische Belange (z.B. Ingenieure) beschäftigt. Diese Mitarbeiter sind Spezialisten innerhalb ihrer Fachgebiete. Wenn aber eine Entscheidung für oder gegen eine Investition, also auch für oder gegen eine Maßnahme im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung, unter vier verschiedenen Blickwinkeln zu treffen ist, dann sollten auch Experten für diese vier Fachgebiete vorhanden sein und eingebunden werden. Die Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen und staatlichen Richtlinien im technischen Bereich obliegt in vielen Fällen den betroffenen Ingenieuren, die z.B. Maschinen und Werkzeuge nach geltenden Maschinenrichtlinien konstruieren und entwerfen müssen. Eine separate Rechtsabteilung mit entsprechenden Fachleuten findet sich allenfalls in größeren Unternehmen. Für die Beurteilung ethischer Aspekte indessen gibt es in den wenigsten Unternehmen Verantwortliche. Wenn überhaupt, dann in Großkonzernen, die das Thema Ethik aus unterschiedlichen Motiven heraus in ihrer Unternehmenskultur verankert haben. Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, der Mittelstand, verzichtet jedoch in großen Teilen auf Fachleute oder zumindest Zuständigkeiten im Bereich der Ethik.

3.5 Verantwortung der Arbeitnehmer

In den vorstehenden Kapiteln wurden zunächst die Kriterien zur Entscheidungsfindung erläutert, welche seitens des Unternehmens bzw. Arbeitgebers berücksichtigt werden müssen, wenn Veränderungs- oder Verbesserungsprozesse initiiert werden. Im nächsten Schritt gilt es aber auch, die Seite des Arbeitnehmers zu betrachten. Auch diesem kommt eine wichtige ethische Verantwortung zu. Primär betrifft dies die Arbeitnehmer, die mit der unmittelbaren Umsetzung von Veränderungen befasst sind. Viele operative Entscheidungen werden dabei nicht direkt durch die Unternehmensleitung getroffen, sondern liegen in der Hand von Arbeitnehmern. Auch diese häufig „kleinteiligen“ Entscheidungen müssen in ein ethisch und moralisch geprägtes Gesamtbild des unternehmerischen Handelns passen. Ist dies nicht der Fall, muss der Arbeitgeber auf Missstände, ganz gleich ob schon vorhanden oder erst in der Entstehung begriffen, hingewiesen werden. Die mit der Umsetzung von Veränderungen betrauten Arbeitnehmer sind ebenso in der Pflicht, auf die Einhaltung von Normen und Wertvorstellungen zu achten, wie der Arbeitgeber selbst.

Darüber hinaus haben alle Arbeitnehmer auch die Verantwortung und die Pflicht, sich für eine permanente Verbesserung der Betriebsabläufe einzusetzen und für Innovationen



offen zu sein. Ein Arbeitnehmer der keine Veränderungen will und duldet, nimmt dem Arbeitgeber die Möglichkeit, gute Entscheidungen für die Zukunft zu treffen und das Unternehmen nachhaltig zu führen, um allen Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

Eine mindestens ebenso wichtige weitere ethische Verpflichtung der Arbeitnehmer gegenüber ihrem Arbeitgeber besteht darin, das vom Arbeitgeber entgegengebrachte Vertrauen sowie die damit verbundenen Freiheiten und Handlungsspielräume nicht zu missbrauchen. Einem Unternehmen bewusst Schaden zuzufügen, ohne einen übergeordneten, unabweisbaren Grund (z.B. Schutz eines Menschen) dafür zu haben, ist ebenso unethisch, wie einem Mitmenschen „einfach so“ zu schaden.

3.6 Ethische Ansätze

Für die Bewertung von und den Umgang mit Entscheidungen bestehen unterschiedliche ethische Ansätze. Dazu im Folgenden einige Beispiele, die aber keineswegs abschließend sein sollen.

3.7 Teleologische und Deontologische Ethik

Die teleologische Ethik ist eine Ethik der Ziele oder Güter. Die deontologische Ethik ist eine Ethik des Sollens (Ricken 1995, S. 215). Die teleologische Ethik fragt nach dem Ziel, wie das maximale Gute (z.B. bei einer Problemlösung) erreicht und die maximale Befriedigung aller Betroffenen sichergestellt werden kann. Dabei bleibt die moralische Frage erst einmal außen vor. Es ist ganz gleich, welche Auswirkungen die Entscheidung hat, solange sie die maximal gute Lösung einer Problemstellung ermöglicht bzw. die maximale Befriedigung der Anspruchsgruppen erzielt. Die deontologische Ethik erweitert die teleologische Ethik um die moralische Komponente. Sie wägt ab, welche Entscheidung unter den gegebenen moralischen Normen und Werten (der Gesellschaft, der Unternehmenskultur etc.) eine gute Entscheidung ist.

Ein Beispiel hierfür ist die Bevormundung des Mitarbeiters durch eine Veränderung ihn betreffender Betriebsabläufe. Stefan Keidel (1995, S. 149) erkannte, dass es bereits zu einer zweifachen Bevormundung des Mitarbeiters kommt, wenn ihm eine Systemoptimierung vorgesetzt wird. Zum einen stellt sich die Frage nach dem freien Willen der betroffenen Person, eine solche Optimierung einzuführen, zum anderen bleibt die Frage nach der veränderten Belastungssituation durch die Optimierung offen. Im Speziellen bezieht sich Keidel bei dieser Einschätzung auf den Zeitdruck, den eine Just-in-Time Fertigung innerhalb eines Arbeitsprozesses ausübt.

Diese Betrachtungsweise folgt der Theorie der deontologischen Ethik, weil im zuvor beschriebenen Fall die individuelle Freiheit des Menschen in eine Pflichtethik, in das vom Unternehmen „Gesollte“ (deontologische Ethik, *Anm. d. Verf.*) eingebunden worden ist (Keidel 1995, S. 149). Anhand dieses Beispiels wird deutlich, welchen Einfluss Veränderungen auf die Betroffenen haben und welche Probleme aus ethischer Sicht auftreten können. Unter rein betriebswirtschaftlichen Aspekten ist eine Just-in-Time Fertigung erstrebenswert, besser noch eine Just-in-Sequence Fertigung, um das Working Capital möglichst gering zu halten (Working-Capital-Management). Die Erreichung dieses Ziels wird vom Unternehmen als moralisch wertvoll eingestuft (weil sie z.B. Arbeits-



plätze sichert), womit diese Handlung aus dem Blickwinkel der teleologischen Ethik als „gut“ anzusehen wäre. Allerdings müssen auch die Interessen der betroffenen Mitarbeiter in die Bewertung mit einbezogen werden, um z.B. deren Recht auf freien Willen zu respektieren und sie durch optimierte Betriebsabläufe nicht zu überlasten. Dies erfordert ein Vorgehen im Sinne der deontologischen Ethik.

Wird eine solche Veränderung mit Hilfe eines strukturierten Change-Managements herbeigeführt, ergibt sich u. U. eine adäquatere Vorgehensweise. Im Dialog mit den Mitarbeitern wird die Notwendigkeit einer Reduzierung des Working Capital erläutert und gemeinsam an einer Lösung gearbeitet. Dabei haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, auf entsprechende Probleme (z.B. Überlastungsgefahr) hinzuweisen und die Veränderungsprozesse mitzugestalten. Die Lösung ist dann am Ende vielleicht keine Just-in-Time Fertigung, sondern eine andere Maßnahme, die geeignet ist, das Working Capital zu reduzieren und gleichzeitig die Interessen der Mitarbeiter zu wahren. Wie genau die Umsetzung erfolgt, ist zweitrangig. Auf diese Weise wird dem Prinzip der teleologischen Ethik Rechnung getragen, weil die Handlungen die gewünschte Folgewirkung auslösen, wenngleich möglicherweise nicht das Maximalziel zu realisieren ist. Den Maßstäben der deontologischen Ethik wird ebenfalls Geltung verschafft, weil neben den beabsichtigten Folgen der unternehmerischen Handlung auch die berechtigten Ansprüche der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einfließen und somit u.a. dem Gebot der Achtung vor der menschlichen Würde i.S. des kategorischen Imperativs von Kant entsprochen wird.

3.8 Prinzip der Doppelwirkung

„Die wesentliche Aussage dieses Prinzips ist, dass es für die moralische Beurteilung einer Handlung von Bedeutung ist, ob ein Übel als Ziel oder als Mittel beabsichtigt wird, oder ob dasselbe Übel nicht beabsichtigt, sondern vorausgesehen und in Kauf genommen wird; das beabsichtigte Übel wird moralisch anders bewertet als das lediglich vorausgesehene.“ (Ricken 1998, S. 231)

Bezogen auf das im vorhergehenden Abschnitt konstruierte Beispiel sind die möglichen negativen Auswirkungen einer Umstellung der Produktionsprozesse in eine Just-in-Time Fertigung oder Just-in-Sequence Fertigung auf die Mitarbeiter dann moralisch zulässig, wenn der „Schaden“ für die betreffenden Arbeitnehmer bei der Entscheidungsfindung nicht unmittelbar beabsichtigt bzw. bewusst in Kauf genommen wird und die negativen Begleiterscheinungen auch nicht als Mittel zum Zweck intendiert bzw. vorausgesehen werden. Diese Form der ethischen Beurteilung wird als Prinzip der Doppelwirkung bezeichnet. Das Ergebnis der unternehmerischen Entscheidung, nämlich die Reduzierung des Working Capital, ist gleich geblieben, bei der Entscheidungsfindung sind aber auch die negativen Konsequenzen der Handlung für die Mitarbeiter bedacht worden, sodass die Maßnahme letztlich ethisch vertretbar ist. Dies setzt voraus, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter im Rahmen eines Change-Managements auf guten und ehrlichen Motiven beruht. Wird dieser Diskurs nur abgehalten, um den Anschein einer Mitarbeiterbeteiligung zu erwecken und vermutete Widerstände, z.B. durch ge-



schickte Manipulation, zu unterbinden (Pseudo-Beteiligung), ist die Handlung insgesamt als ethisch schlecht zu bewerten.

3.9 Diskursethik

„(...) Diskursethik sieht den verständigungsorientierten, durch Unvoreingenommenheit geprägten Dialog zwischen Individuen, welcher als Diskurs bezeichnet wird, als Mittel zur Findung ethisch vertretbarer Handlungen.“ (Macharzina / Wolf 2012, S. 1045)

Die von Karl-Otto Apel und Jürgen Habermas entwickelte Diskursethik basiert auf dem Prinzip, dass der Maßstab für ethische Handlungen (des ethisch „Gesollten“) die Zustimmung aller Betroffenen im Rahmen eines praktischen Austauschs von Argumenten und guten Gründen mit dem Ziel der Verständigung ist. Wird ein derartiger herrschaftsfreier Dialog mit den Mitarbeitern gesucht und offen geführt, so fühlen diese sich ernst genommen und entwickeln aus eigenem Antrieb Vorschläge zur Verbesserung einer geplanten Handlung, um den verschiedenen Anspruchsgruppen angemessener gerecht werden zu können. Verbesserungen, auf die sich die Beteiligten ohne jeglichen Zwang verständigt haben, beinhalten u.a. folgende entscheidende Vorteile: sie werden akzeptiert und gelebt und sind deshalb wirksam sowie hoch effektiv. Widerstände und Blockaden entstehen erst gar nicht. Der ergebnisoffene und faire Diskurs mit allen Beteiligten ist somit ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Realisierung von Verbesserungen und Veränderungen.

4 Verbesserungsmanagement und Ethik in der Praxis

Wenn in einem Unternehmen kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Lean-Initiativen eingeführt werden sollen, so ist dies in der Regel eine Managemententscheidung. In den seltensten Fällen geht der Impuls hierfür von den Mitarbeitern aus. Unbeschadet dessen sind bestimmte Aktivitäten der Mitarbeiter zu beobachten, die in die Kategorie KVP fallen und aus Eigeninitiative heraus entwickelt werden. Diese Aktivitäten sind i.d.R. darauf ausgerichtet, Anstöße für Erleichterungen im individuellen Arbeitsprozess zu geben. Entsprechende Projekte und Maßnahmen werden von den Mitarbeitern somit aus einem gesunden Eigeninteresse heraus gestartet und konzentrieren sich zumeist auf offensichtliche Verbesserungen im eigenen Arbeitsbereich, was allerdings nicht bedeutet, dass sie keinen betrieblichen Nutzen stiften können.

Damit sich Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren lassen, die über mehrere Abteilungen und Betriebsbereiche hinweg wirken, muss die Sichtweise angepasst werden, indem die individuelle Perspektive um eine ganzheitliche Position erweitert wird. Man verlässt den Mikrobereich einzelner Bereiche und betrachtet die Zusammenhänge zwischen Bereichen und Prozessen im makroskopischen Maßstab. Punktuell kann es in diesem Kontext dann hilfreich sein, die makroskopische Betrachtungsweise durch die mikroskopische Perspektive zu ergänzen und ggfs. zu evaluieren.

In Verbindung mit KVP- und Lean-Aktivitäten werden bevorzugt Teams zusammengestellt, die sich intensiv mit einem Prozess oder Bereich beschäftigen, in dem Verbesserungspotential vermutet wird. Dazu ist es hilfreich, gemischte Teams zu bilden, in denen



Personen aus den betreffenden Ressorts mit Personen aus fremden Fachbereichen zusammenarbeiten. Diese eher „neutralen“ Stakeholder haben gemeinhin eine andere Sichtweise auf die zu überprüfenden Prozesse und können deshalb eine objektivere Haltung und ggfs. neue Ideen mit einbringen. Oftmals haben langjährige Mitarbeiter in einem Ressort zwar große Erfahrung sowie eine hohe Routine und liefern sehr gute Arbeit ab, leiden aber auch an der sog. Betriebsblindheit, was ihnen die unvoreingenommene Beurteilung von Problemen und Ineffizienzen in ihrem Arbeitsbereich schwer macht. Dies ist ein großes Hindernis für neue Ideen und innovative Verbesserungsvorschläge.

4.1 Beispiele

In der praktischen Anwendung von Methoden und Maßnahmen des Verbesserungsmanagements entstehen immer wieder Berührungspunkte zur Ethik. Im weiteren Verlauf sollen diese erläutert und mit zwei praktischen Beispielen verdeutlicht werden.

4.2 Beispiel: SGP Verkehrstechnik

In der Praxis besteht oft das Problem, dass Unternehmen Lean Management einführen wollen, um ihre Kosten zu senken, aber die Unternehmenskultur für derartige Veränderungsprozesse nicht oder nur teilweise gegeben ist. Die mit einem wirksamen Lean Management verbundenen betrieblichen Reformen setzen die Akzeptanz und veränderte Einstellungen der Mitarbeiter voraus. Werden diese Prozesse und Veränderungen „Top-Down“ festgelegt, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter sich übergangen und nicht respektiert fühlen, was zu mangelnder Akzeptanz und Widerständen, bis hin zur Sabotage in der Belegschaft führen kann. Ein Beispiel für die gelungene Umsetzung und Einführung von Lean Management mit sehr vielen unternehmensinternen Modifikationen ist die SGP Verkehrstechnik (VT) in Wien und Graz. Dort wurden in zwei Werken unabhängig voneinander in Schlüsselbereichen des Unternehmens Pilotprojekte zur Integration von Lean Management unter intensiver Einbeziehung der Belegschaft gestartet und nach Abschluss miteinander verglichen. Die von den Teams entwickelten Veränderungsvorschläge hin zu einer schlankeren Unternehmensstruktur fielen in beiden Werken sehr ähnlich aus, so dass die empfohlenen Neuerungen letztlich zur Umsetzung freigegeben wurden. Es gab allerdings auch Widerstände: „Die Resonanz war gemischt, weil nicht alle Führungskräfte von Anbeginn an umfassend genug in den Veränderungsprozess einbezogen worden waren“ (Biehal / Brunnhuber 1994, S. 64). Die Realisierung benötigte dementsprechend vor allem auf Seiten der Führungskräfte sehr viel Energie und Durchsetzungsvermögen, war aber am Ende höchst erfolgreich (Biehal / Brunnhuber 1994, S. 60ff.).

Der entscheidende Punkt dabei war, dass die Veränderungen nicht ausschließlich vom Management induziert, sondern zu großen Teilen aus den Reihen der betroffenen Mitarbeiter entwickelt wurden. Die Strategie, das Lean Management-Konzept nicht einfach einzuführen, sondern parallel und unterstützend dazu die für eine erfolgreiche Umsetzung zwingend notwendige Unternehmenskultur aufzubauen, zahlte sich aus. Lean Management kann in jedem Unternehmen eine andere Ausprägung haben, ebenso wie die Unternehmenskultur. Beide Bereiche müssen jedoch diskursiv gleichlaufend entwi-



ckelt werden, um kompatibel zu sein. Unter diesen Voraussetzungen ist es kein Risiko, Lean Management im Unternehmen zu platzieren, weil die Rahmenbedingungen im offenen und hierarchiefreien Dialog mit allen Anspruchsgruppen entsprechend ausgestaltet wurden.

Unternehmen stehen immer wieder vor der Frage, wie sie kostengünstiger und wirtschaftlicher arbeiten können. Betriebliche Kosten zu senken, impliziert unweigerlich Veränderungen und ggfs. auch spürbare Einschnitte in gewohnte Abläufe, die einzelne Mitarbeiter oder Gruppen belasten. Wenn derartige Veränderungen aber nicht Top-Down vom Management, sondern gemeinsam mit allen Beteiligten angegangen werden, dann sind die Voraussetzungen für ethisch vertretbare Handlungen besser gegeben. Ein entsprechendes diskursives Vorgehen stellt insbesondere für das gesamte Management eine große Herausforderung dar, weil es seine angestammte hierarchische Position verlassen und sich im Interesse einer ethischen Entscheidungsfindung einem herrschaftsfreien, rationalen sowie gleichberechtigten Dialog mit allen Anspruchsgruppen stellen muss. Dies umfasst die Fähigkeit, Kritik zuzulassen und ggfs. auch einzustecken ebenso, wie eine unbedingte Kompromissbereitschaft zugunsten besserer (weil „guter“) Argumente. Auf diesem Wege lassen sich im Konsens Handlungsoptionen entwickeln, die die Zustimmung aller Beteiligten finden, was wiederum eine erfolgreiche spätere Umsetzung gewährleistet.

4.3 Beispiel: Einführung einer neuen Abfüllanlage

Zur Einsparung von Arbeitsschritten und zwecks Verbesserung der Ergonomie soll in einem bestimmten Produktionsbereich eine neue Abfüllanlage eingeführt werden. Ziel ist es, mit dieser Abfüllanlage einen ergonomisch belastenden Arbeitsschritt einzusparen und dem Mitarbeiter durch die gewonnene Zeit mehr Maschinen als bisher zur Bedienung zuzuweisen. Die Produktion wird dadurch schlanker gestaltet, da ein nicht wertschöpfender und zudem körperlich schädlicher Arbeitsschritt komplett eingespart werden kann.

Die Realisierung dieser, im Gegensatz zu den bei der SGP VT durchgeführten Maßnahmen, relativ kleinen Veränderung bereitete gleichwohl einige Probleme. Die Planung einer neuen Abfüllanlage wurden zwar generell kommuniziert, aber es fand im Vorfeld dieser Überlegungen kein wesentlicher Dialog mit der Belegschaft statt. Infolgedessen bildete sich während der Entwicklungsphase der Anlage bei den Mitarbeitern bereits eine gewisse Skepsis gegenüber dieser Neuerung heraus. Nach Fertigstellung der Anlage wurde sie eingeführt und als neuer Standard für alle Maschinen präsentiert. Schnell machte sich in der Belegschaft Unmut breit, da sich herausstellte, dass durch die Anlage zwar ein Arbeitsschritt eingespart und die Ergonomie verbessert wurde, die Mitarbeiter im Gegenzug aber eine größere Anzahl an Maschinen zugewiesen bekommen sollten. Diese Missstimmung eskalierte soweit, dass sich der Betriebsrat einschaltete. Im Rahmen von Workshops wurden Analysen durchgeführt, um die Arbeit eines Mitarbeiters über längere Zeit zu dokumentieren. Innerhalb dieser Workshops wurde eine weitere Idee zur Verbesserung einer sog. Prüflehre entwickelt, um auch an dieser Stelle Zeit einzusparen und effizienter zu werden. Dennoch konnten die intendierten



Veränderungen nicht so viel Zeitgewinn generieren, wie aus Sicht der Mitarbeiter und des Betriebsrates notwendig gewesen wäre, um mehr Maschinen als bisher bedienen zu können. Die Geschäftsführung lenkte schließlich ein, indem sie die vorgebrachten Einwände und Argumente aufnahm und im Ergebnis bestätigte, dass eine Erhöhung der Maschinenanzahl pro Mitarbeiter nicht vertretbar ist. Dieses Vorgehen ist ein Beispiel für ein am Ende ethisch korrektes Vorgehen, weil die Lösung des Problems insgesamt fair entwickelt wurde, wenngleich der Diskurs erst spät einsetzte und zudem kontroverse Züge trug.

Es bleibt die hypothetische Frage, ob Unmut und Probleme im Wege eines rechtzeitigen, offenen Dialogs hätten vermieden werden können. Das Beispiel zeigt, dass eine transparente Kommunikationspolitik gar nicht früh genug ansetzen kann, damit sich nicht bereits im Vorfeld beabsichtigter Veränderungen Missstimmungen und Widerstände breit machen. Auf diese Weise lassen sich die aus einem konfrontativen, weil viel zu spät eingeleiteten, Dialog für alle Beteiligten resultierenden Belastungen umgehen. Schlüssiges und aufrichtiges Handeln sowie der zeitige, unvoreingenommene Diskurs mit allen Anspruchsgruppen sind wichtige Merkmale guten Managements. Löhr (2012, S. 45) bringt dies wie folgt auf den Punkt:

„Dialogische Reflexionen über die ethische Vertretbarkeit des unternehmerischen Handelns gehören deshalb direkt in das Herz von Theorie und Praxis des Managements. Einfacher: Gutes Management ist angewandte Dialogethik.“

4.4 Kritische Fallbetrachtung

Die genannten Beispiele aus der Praxis können naturgemäß nur einen kleinen Ausschnitt ethischer Betrachtungen im weiten Feld des Verbesserungsmanagements abbilden. Gleichwohl exemplifizieren sie den Verlauf von Veränderungs- und Verbesserungsprozessen im Kontext diskursethischer Prinzipien. Im ersten Fall wurde der offene Dialog mit den unmittelbar beteiligten Mitarbeitern von vornherein gesucht und konsequent durchgeführt. Daran wird deutlich, wie auch große betriebliche Veränderungen erfolgreich entwickelt und realisiert werden können, um nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu sichern. Allerdings ergaben sich auch in diesem Fall gewisse Komplikationen mit den am Veränderungsprozess nicht oder weniger beteiligten Betriebsangehörigen. Es bedurfte im Nachgang noch weiterer Überzeugungsarbeit, um auch diese Mitarbeiter von dem neuen Management-Konzept und dem damit verbundenen Optimierungspotenzial zu begeistern.

Im zweiten Fall wurde gleichsam „das Pferd von hinten aufgezäumt“. Das Management hat erst eine Entscheidung für eine produktionstechnische Verbesserung getroffen, ist aufgrund der sich daraus ergebenden innerbetrieblichen Widerstände dann in den Diskurs eingetreten, um anschließend die zuvor getroffene Entscheidung in Teilen wieder zu revidieren. Das Ergebnis dieser Vorgehensweise ist möglicherweise so ausgefallen, wie es bei einer diskursethisches richtigen Herangehensweise auch ausgefallen wäre. Es hätte aber ebenso deutlich besser ausfallen können. Letztlich ist zu konstatieren, dass der nur durch innerbetrieblichen Druck aufgenommene Diskurs nicht mehr unvoreingenommen und wertfrei geführt werden konnte. Die Fronten i. S. gegensätzli-



cher Positionen bestanden bereits und wurden im Verlauf des Dialogs auf Basis eines Kompromisses harmonisiert.

Die grundsätzliche Überlegung des Managements, eine produktionstechnische Verbesserung durch die Montage einer neuen Abfüllanlage vorzunehmen, war aus Sicht des Unternehmens gut und richtig. Nicht zuletzt auch deshalb, weil diese Maßnahme zusätzlich zum Effizienzgewinn den betroffenen Mitarbeitern einen ergonomisch besseren Arbeitsplatz bringt. Der Anspruch des Arbeitgebers, die mit Einführung der neuen Anlage erzielten Arbeitszeiteinsparungen auf Seiten der Mitarbeiter zu nutzen, indem diese zusätzlich die Betreuung einer weiteren Maschine übernehmen, ist ebenfalls rational und nachvollziehbar. Unter der Voraussetzung, dass die neu übertragenen Tätigkeiten den Mitarbeiter nicht überlasten, in sein Aufgabengebiet fallen und diesem prinzipiell auch zumutbar sind, entspricht es, rein formal betrachtet, dem Direktionsrecht des Arbeitgebers, den Arbeitsbereich des Mitarbeiters entsprechend zu erweitern. Diese Veränderung lässt sich – aus der Perspektive des Arbeitgebers – unter formalen Gesichtspunkten somit als „gut“ bewerten. Auch unter moralischen Gesichtspunkten ist die Forderung des Arbeitgebers in diesem Fall zu vertreten, weil er davon ausgeht, dass mit der neuen Abfüllanlage effizienter und zeitsparender produziert wird, was Dispositionsspielräume hinsichtlich der von den Mitarbeitern künftig zu bedienenden Anlagen eröffnet. Als heikler Punkt stellte sich indessen im Nachhinein heraus, dass der Arbeitgeber seine begründete Vermutung, der Zeitgewinn sei groß genug, um den Mitarbeitern zusätzliche Aufgaben übertragen zu können, nicht ausreichend evaluiert hatte. Der mutmaßliche Umfang des Zeitgewinns war rein theoretischer Natur und ließ sich in der Praxis nicht bestätigen. Hätte das Management bereits im Vorfeld der Überlegungen den offenen Dialog mit den betroffenen Arbeitnehmern gesucht, wären u. U. weit weniger Probleme aufgekommen und das Gesamtergebnis wäre möglicherweise besser ausgefallen. Die reine Information über die Planung von derartigen Verbesserungsmaßnahmen reicht nicht aus, um das positive Interesse der Belegschaft an einem Veränderungsprojekt zu wecken und bereits in der Vorbereitungsphase auf breiter Basis einen konstruktiv-kritischen Dialog zu führen.

Möglicherweise hätte im Verlauf des Dialogs mit den Betroffenen eine Kompromisslinie entwickelt werden können, die es erlaubt, sowohl die Abfüllanlage ohne Widerstände einzuführen als auch die Zahl der durch die Mitarbeiter zu betreuenden Maschinen zu erhöhen. Ob sich diese Hypothese tatsächlich bestätigt hätte, bleibt dahingestellt. Als Indiz dafür, dass diese Hypothese jedoch nicht ganz abwegig ist, könnte angeführt werden, dass im vorliegenden Fall die Mitarbeiter vom Zeitpunkt ihrer Beteiligung an sehr kooperativ waren und sich konstruktiv in den Verbesserungsprozess eingebracht haben.

Wesentliche Merkmale eines ethischen Diskurses sind, dass dieser auf gleicher Augenhöhe vorurteilsfrei und offen gestaltet wird. Das eigentliche Ziel des Managements im skizzierten Beispiel war es, den Abfüllprozess mittels neuer Technik effizienter zu gestalten. Gegenstand des frühzeitigen Dialogs mit den betroffenen Mitarbeitern hätte deshalb die Frage sein sollen: „Wie können wir den Effizienzproblemen im Bereich der Abfüllung begegnen und gleichzeitig die Arbeitsbedingungen verbessern?“, anstatt die



Mitarbeiter mit der Entscheidung zu konfrontieren, dass eine neue Abfüllanlage angeschafft und die Anzahl der zu betreuenden Maschinen pro Mitarbeiter erhöht wird.

Es liegt auf der Hand, dass die Werkzeuge des Lean-Managements und der kontinuierlichen Verbesserung nicht automatisch zu ethisch guten Entscheidungen führen. Es ist aber möglich, ethische Prinzipien mit Lean Management und KVP so zu kombinieren, dass sie sich ergänzen und in der Kombination zu besseren Ergebnissen führen. Eine große Hilfe können dabei Elemente aus dem Change Management sein, die den Diskurs mit den Mitarbeitern fördern sowie ein offener und kooperativer Führungsstil seitens des Managements.

Wenngleich die Theorie der Diskursethik in den genannten Beispielen im Vordergrund der Ausführungen steht, ist diese kein Garant für ethisch stets einwandfreie Handlungen. Dazu müssten weitere ethische Betrachtungen, z.B. mit Blick auf indirekt betroffene Mitarbeiter, Stakeholder außerhalb des Unternehmens und dessen gesamtes Umfeld angestellt werden. In diesem Kontext sei bspw. auf die Pflicht der Stakeholder hingewiesen, den angebotenen Diskurs auch anzunehmen, denn dieser kann nur erfolgreich sein, wenn er von beiden Seiten gewollt ist und konsequent praktiziert wird. Wird der Diskurs indessen – aus welchen Gründen auch immer – verwehrt, führt dies u. U. zu noch größeren Problemen als dies der Fall wäre, wenn er gar nicht erst angeboten würde. Die Verantwortung für das Gelingen eines diskursethischen Prozederes liegt mithin auf beiden Seiten.

4.5 Besonderheiten der praktischen Anwendung

In den beiden Beispielen wurden schon einige Besonderheiten umrissen, die bei der praktischen Anwendung von ethischen Betrachtungsweisen im Verbesserungsmanagement berücksichtigt werden müssen.

Ein ethisch verantwortungsbewusstes Verbesserungsmanagement zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass es die betroffenen Anspruchsgruppen rechtzeitig einbindet und an der Entwicklung entsprechender Maßnahmen sowie deren Umsetzung beteiligt. Eine derartige Grundhaltung trägt nicht nur ethischen Anforderungen Rechnung, sondern kann gleichzeitig ganz praktische und auch betriebswirtschaftliche Vorteile bewirken, da auf diesem Wege das explizite und implizite Wissen der Mitarbeiter im betrieblichen Interesse genutzt werden kann. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die initiierten Maßnahmen zu wirklich guten Verbesserungen führen. Ein Problem, das eine solche Verfahrensweise als Standardmethode des Verbesserungsmanagements in der Praxis erschwert, liegt in den ungenügenden zeitlichen, personellen und sächlichen Ressourcen. Im betrieblichen Alltag entstehen häufig Situationen, in denen rasch eine Entscheidung getroffen werden muss, ohne dass die Möglichkeit besteht, vorher alle Betroffenen einzubeziehen. An dieser Stelle hilft es, ein gutes Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern und eine transparente Kommunikationspolitik zu pflegen. Mit einer schlüssigen Argumentation und einer empathischen Vorgehensweise kann man den Mitarbeitern den Respekt und die Wertschätzung vermitteln, die dann eine gute Basis für die Akzeptanz der getroffenen Entscheidung bilden. Dieses Procedere sollte allerdings nicht zu häufig angewendet werden, weil es dann rasch unglaubwürdig erscheint.



Ein weiteres Problem in der Praxis besteht darin, dass den als richtig erkannten theoretischen Prinzipien nicht vollständig, nur in Teilen oder auch nur ansatzweise entsprochen werden kann. Dies trifft auch auf die Ethik im Lean- und Verbesserungsmanagement zu. Es ist in der Unternehmenspraxis sehr schwierig bis fast unmöglich, jede Entscheidung nach idealen ethischen Gesichtspunkten auszurichten. Entscheidungen und Lösungen müssen managebar bleiben, um die damit intendierten Ziele effizient zu erreichen. Die Praxis ist somit stets geprägt von Kompromissen zwischen Ethik, Effizienz und Machbarkeit.

Wie bereits ausgeführt, eignet sich das Konzept des Lean Managements in Verbindung mit einem ethischen Vorgehensmodell und Elementen aus dem Change Management sehr gut, um dem Idealtyp von „guten Handlungen“ möglichst nahe zu kommen. Eine entsprechende Kombination von Prinzipien und Methoden erlaubt es, Betroffene zu Beteiligten zu machen und mittels einer ganzheitlichen Betrachtungsweise i. V. m. ethischen Reflexionen das Bewusstsein der Entscheidungsträger für die Bedürfnisse der Belegschaft und des betrieblichen Umfelds zu sensibilisieren.

4.6 Toyota Produktions-System TPS

Das Toyota Produktions-System ist eine Sammlung und Zusammenfassung von Methoden und Verfahren zur ständigen Verbesserung der Arbeits- und Prozesseffizienz mit dem Ziel, jegliche Form von Verschwendung zu vermeiden. Geboren aus der Ressourcenknappheit ist das Toyota Produktions-System heute weltweit das Vorbild für eine effiziente Produktion sowie die Konzentration auf Wertschöpfung und Fehlerfreiheit. Ein wichtiger Baustein für die Entwicklung dieser Unternehmensphilosophie und deren nachhaltigem Erfolg ist die Beachtung ethischer Werte. Die Unternehmensphilosophie besagt:

„Tue stets das Richtige für das Unternehmen, die Angestellten, die Kunden und die Gesellschaft als Ganzes.“ (Brunner 2014, S. 127)

Dieser Leitsatz impliziert folgende Werte:

„Toyotas Ethikwerte

- Fleiß und Sparsamkeit
- Disziplin und Gehorsam
- Bescheidenheit und Genügsamkeit
- Selbstvertrauen und Mut
- Geduld und Beharrlichkeit
- Respekt und Achtung vor Menschen und materiellen Ressourcen
- Kreativität und Verantwortung
- Vertrauen und Ehrlichkeit.“ (Brunner 2014, S. 127)



Toyota gelingt es, diese ethisch fundierte Unternehmenskultur trotz der immensen Unternehmensgröße zu wahren. Ein Grund dafür ist die gegenseitige Kontrolle der Führungsgremien, aber auch die japanische Kultur (Brunner 2014, S. 128). In der japanischen Kultur sind viele der Werte von Toyota fest verankert. Da der japanische Arbeitnehmer von Natur aus eine sehr enge Verbundenheit mit seinem Arbeitgeber empfindet, ist es für ihn geradezu eine Pflicht und Selbstverständlichkeit diese Werte auch einzuhalten.

Auf der anderen Seite, so sagt Kinias (1993), gibt es in Japan keine Entscheidung auf Konsensbasis. Die betrieblichen Strukturen sind von konfuzianistischem Denken geprägt und dieses lässt keinen Platz für Diskussionen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auf einer Ebene. Ein herrschaftsfreier Diskurs auf gleicher Augenhöhe wäre in japanischen Unternehmen unvorstellbar. Hierarchische Macht wird in Japan ausgeübt und nicht zurückgehalten. Was aber Japan von westlichen Industriestaaten unterscheidet, ist die uneingeschränkte Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber und eine systemimmanente klare Kommunikationspolitik in beide Richtungen. Das Management verfügt stets über ein umfangreiches und tiefes Wissen, was das Unternehmen, seine Mitarbeiter und Produkte betrifft. Die Mitarbeiter wiederum werden durch den eindeutigen Informationsfluss von Betroffenen zu Beteiligten, wenngleich in einem anderen Sinne als dies in westlichen Firmen der Fall ist (Kinias 1993, S. 172f.).

5 Zusammenfassung – Die Wahrheit liegt dazwischen

Der Autor hat mit diesem Beitrag versucht, die Verbindung zwischen Ethik, Verbesserungsmanagement und Lean Management herauszuarbeiten. Gerade im Zuge von betrieblichen Veränderungen ist es oft recht schwierig, neben den rein operativen Aufgaben und Herausforderungen auch ethisch richtig zu handeln. Zu intensiv ist das Management i.d.R. mit betriebswirtschaftlichen Problemen, technischen Fragestellungen und der Einhaltung rechtlicher Vorschriften beschäftigt. Unser Rechtssystem sanktioniert u.a. illegale Handlungen des Managements, um auf diese Weise die moralischen Wertvorstellungen unserer Kultur zu verteidigen. Es schützt aber nicht vor unethischen Handlungen und Entscheidungen.

Verbesserungen und Veränderungen in Unternehmen werden häufig erst dann angegangen, wenn die Situation prekär geworden ist und Veränderungen alternativlos sind. Zumeist besteht in diesen Fällen ein akuter Druck, Kosten zu sparen und Effizienzpotentiale zu identifizieren. Handlungen zur Entschärfung einer kritischen Lage können selten Rücksicht auf die Belange Einzelner nehmen. Aber auch für eine angemessene ganzheitliche Betrachtung der Gesamtumstände sowie eine Konsensstrategie mit den primär Betroffenen fehlt zumeist die Zeit.

Ein strategisch angelegtes Lean Management und das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung, um Fehlentwicklungen und Verschwendung vorzubeugen, können dazu beitragen, ein Unternehmen erst gar nicht in wirklich kritische Situationen zu manövrieren. Viele kleine und rechtzeitige Schritte der kontinuierlichen Verbesserung sind geeignet, das Unternehmen wettbewerbsfähig und agil zu halten und lassen sich zudem besser im Konsens mit allen Beteiligten entwickeln und einführen, als das bei notwendigen



ad-hoc-Maßnahmen im Krisenfall möglich wäre. Ein weiterer Vorteil schrittweiser Verbesserungen und Veränderungen liegt in der Möglichkeit zur Korrektur von Fehlentscheidungen. Überschaubare Veränderungen lassen sich schneller und günstiger revidieren als große Neuerungen. Falls mithin einer der vielen kleinen Schritte in die falsche Richtung führt, ist es wesentlich leichter und weniger aufwändig, den eingeschlagenen Weg nochmals zu korrigieren. Ebenso ist es bei kleinen Veränderungsinkrementen einfacher, ganzheitlich zu handeln, da die Folgen kleiner Veränderungen oft besser abzusehen sind als die großer Umbrüche. Zudem kann ethischen Aspekten und Einflussgrößen mehr Raum gegeben werden.

Aktive betriebliche Veränderungen setzen Handlungen und Entscheidungen von Menschen mit unterschiedlichem Charakter und einem ebenso verschiedenartigen Ethos voraus. Diese Menschen handeln naturgemäß divergent, sowohl in unternehmenspolitischen Angelegenheiten wie auch in ethischen Fragestellungen. Hinzu kommt, dass es auch abweichende ethische Ansätze und Positionen gibt, wie bspw. mit einer Veränderungsmaßnahme umgegangen werden sollte; Positionen, von denen zunächst einmal keine grundsätzlich falsch oder richtig ist. In diesem Beitrag wurde aufgezeigt, dass unbeschadet der persönlichen ethischen Präferenzen die Theorie der Diskursethik als Prinzip der zwangsfreien Verständigung auf Basis des besseren Arguments ein impliziter Bestandteil von Verbesserungs-, Veränderungs- und Lean Management sein sollte, um gute, richtige und die für alle Beteiligten nützlichsten Entscheidungen zu treffen. Dennoch bietet sie keine Garantie dafür, dass die Entscheidungen unter allen ethischen Blickwinkeln „gut“ sind. Die Auswirkungen von Entscheidungen auf andere Stakeholder bedürfen einer ebenso sorgfältigen ethischen und moralischen Prüfung.

Zu konstatieren ist auch, dass sich nicht alle Entscheidungen im Konsens treffen lassen, sondern teilweise Top-Down vorgegeben werden müssen. In diesen Fällen kommt der zuständigen Führungskraft die Verantwortung zu, auch die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu bewerten, die normalerweise (bei ausreichendem Zeitbudget) in die Entscheidung mit einbezogen worden wären. In diesen Fällen bedarf es einer hohen Empathie und Sensibilität der Führungskraft, die im Hinblick auf die Entscheidungsfindung auch von den Elementen der Reflexion und der Selbstkritik begleitet werden muss.

Die in diesem Artikel genannten praktischen Beispiele vermitteln einen kleinen Einblick dazu, was bei betrieblichen Veränderungen eine Rolle spielt und welche Implikationen mit einem bestimmten Verhalten verbunden sind. Der Verfasser hat die Beispiele, die einen realen Bezug zur Praxis haben sowie deren Reflexion bewusst einfach gehalten, da eine genauere und tiefere Betrachtung sehr komplex ausfallen und damit über den Rahmen des Beitrags hinaus gehen würde. Ebenso sind die im Zusammenhang mit der Würdigung der Beispiele vom Autor getroffenen Aussagen nicht als Empfehlung oder gar Richtlinie dahingehend zu verstehen, wie Veränderungsprozesse erfolgreich zu handhaben sind. Die Ausführungen sollen den Leser vielmehr sensibilisieren und zugleich aufzeigen, dass es sich stets lohnt, frühzeitig und intensiv über die Folgen und Interdependenzen beabsichtigter Entscheidungen nachzudenken.



Auf der Ebene von Managementtheorien betrachtet, ist es in der Praxis von Vorteil, Verbesserungen wie Veränderungen zu behandeln und sich in diesem Kontext mit dem Thema Change Management zu befassen. Viele der in diesem Beitrag angesprochenen Aspekte des Umgangs mit den Mitarbeitern und weiteren Anspruchsgruppen sowie der Entwicklung von Entscheidungsparametern sind in dem Vorgehensmodell des Change Managements verankert. Eine Synthese aus den Methoden des Change Managements und den Elementen einer ethischen Betrachtungsweise ist empfehlenswert, um auch in Situationen mit großem Zeit- und Handlungsdruck das adäquate Prozedere zu entwickeln, damit beabsichtigte betriebliche Verbesserungs- und Veränderungsprozesse zu einem für alle Beteiligten guten Ergebnis führen.

Das Toyota Produktions-System ist ein Framework verschiedener Theorien, Philosophien, Verfahren und Anwendungen, um Verschwendung zu vermeiden und gleichzeitig höchste Produktivität und Qualität zu gewährleisten. Auch wenn dieses System gut dokumentiert ist, kann es von anderen Unternehmen nicht einfach kopiert werden. Es funktioniert innerhalb des Toyota-Konzerns, da dort die für dieses System passende Unternehmenskultur herrscht. Eine 1:1-Übertragung auf andere japanische Unternehmen ist bereits schwierig, eine identische Adaption durch Unternehmen fremder Kulturkreise nahezu unmöglich. Das TPS baut auf gänzlich anderen moralischen Wertvorstellungen und Normen auf als sie heute z.B. in der europäischen Industrie vorzufinden sind. Unbeschadet dessen ist das TPS ein ausgezeichnetes Beispiel effektiver Unternehmensführung, dessen Prinzipien Vorbildcharakter für jegliche Produktionsphilosophie haben.

„Die Management- und Führungsansätze, die das Toyota Produktionssystem fordert, klingen teils trivial, die reale Umsetzung ist aber höchst anspruchsvoll. Sie ähneln den grundlegenden Prinzipien und dem Selbstverständnis, wie es im Handwerk in Europa etabliert ist. Hierin liegt ein deutlicher Konflikt zu den in der Realität weit verbreiteten bürokratischen Systemen.“ (Dickmann 2008, S. 98)

TPS als ganzheitliches Produktions- und Managementkonzept ist der erfolgreiche Gegenentwurf zum System der Massenproduktion des Taylorismus. Wichtige Elemente einer modernen Unternehmensführung sind die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und der Respekt vor der Würde des Einzelnen. Die Einbeziehung der ethischen Perspektive in Verfahren wie z.B. des Lean-Managements, der KVP und des Change Managements ist Ausdruck verantwortungsvollen Handelns im Interesse aller Anspruchsgruppen.

Gleichwohl können die sozialen Auswirkungen von Lean- und Verbesserungsmanagement für einzelne Mitarbeiter nachteilig sein. An diesem Punkt ist wiederum die ethische Reflexion gefragt, z.B. im Sinne der Nutzenethik, mit dem ganzheitlichen – also auf die Gesamtheit des Unternehmens bezogenen – Prinzip, das Gute zu maximieren und das Schlechte zu minimieren. Diese Form der ethischen Argumentation konnte im Rahmen dieses Beitrags allerdings nicht weiter vertieft werden.

6 Fazit und Ausblick

In der betrieblichen Praxis ist es oft nicht sofort offensichtlich, welche ethischen Implikationen sich aus Veränderungen ergeben. Dies umso mehr, als sich viele Führungs-



kräfte nicht regelmäßig mit ethischen Fragestellungen beschäftigen bzw. diese rechtzeitig in den Blick nehmen. In den letzten Jahren ist das Thema Unternehmensethik allerdings immer stärker in das Interesse der Öffentlichkeit gerückt und in diesem Zusammenhang auch der Ruf nach mehr Moral in der Unternehmensführung. Die Wirtschaftsakteure tragen dieser Entwicklung vermehrt Rechnung, indem sie die Konsequenzen ihrer Entscheidungen auch unter ethischen Gesichtspunkten abwägen. Für viele inhabergeführte Familienunternehmen ist die Abwägung zwischen ökonomischen Zielen und sozialer Verantwortung im Interesse einer lebensdienlichen Wirtschaft seit langem gängige Praxis (z.B. Trigema GmbH & Co. KG und Hipp Unternehmensgruppe). Wesentliches Merkmal ihrer Unternehmenskultur ist, dass sie den Mitarbeiter als Mit-Arbeiter sehen, was sich in einer außerordentlichen Mitarbeiterzufriedenheit, in hoher Einsatzbereitschaft und Loyalität dem Unternehmen gegenüber widerspiegelt. In Verbindung mit einer offenen Kommunikation und transparenten Entscheidungswegen werden die Mitarbeiter auf diese Weise von Betroffenen zu Beteiligten gemacht.

Ein essentielles Element von Verbesserungs- und Veränderungsprozessen bildet die Diskursethik. Je früher und unvoreingenommener der offene Dialog mit allen Beteiligten gesucht wird, desto erfolgsversprechender werden geplante betriebliche Veränderungen realisiert werden können. Der für die jeweilige Themenstellung und Unternehmenskonstellation richtige Weg lässt sich indessen nicht vorschreiben, da die betriebliche Realität höchst unterschiedlich ist und die sinnvollste Vorgehensweise häufig auch situative Entscheidungen erfordert. Der Autor dieses Beitrags ist der Überzeugung, dass durch die verstärkte Integration unternehmensethischer Themen in die Ausbildung von Führungskräften Handlungen in Unternehmen zunehmend nicht nur nach ihrem ökonomischen Wertbeitrag bemessen, sondern auch unter ethischen Aspekten beurteilt werden. Unternehmen, die im Spannungsfeld zwischen Ethik und Ökonomie das richtige Maß finden, um Wirtschaft lebensdienlich zu gestalten, werden langfristig Wettbewerbsvorteile generieren, da sie ihren verschiedenen Anspruchsgruppen besser gerecht werden.

Literatur

- Apel, K.-O. (1976): Transformation der Philosophie, Bd.2. Suhrkamp, Frankfurt.
- Biehal, F. / Brunnhuber, W. (1994): Praxisbeispiel. in: Glasl, F. / Brugger, E. (Hrsg.): Der Erfolgskurs schlanker Unternehmen. Haupt, Wien.
- Brunner, F. J. (2014): Japanische Erfolgskonzepte. Hanser, München.
- Dickmann, P. (2008): Probleme sind Schätze – Management-Ethik als Folge der Lean Production. in: Dickmann, P. (Hrsg.): Schlanker Materialfluss. Springer, Berlin.
- Gorecki, P. / Pautsch, P. (2013): Praxisbuch Lean Management. Hanser, München.
- Hahn, G. (1994): Die Krise der Erwachsenenbildung zwischen Taylorismus und Lean Production. Wien.
- Hebeisen, W. (1999): F. W. Taylor und der Taylorismus. vdf Hochschulverlag AG an der ETH, Zürich.



- Keidel, S. (1995): Das Lean Management Konzept. GRIN, Hallstadt.
- Kinias, C. (1993): Mythos Japan und die Realität des „Lean Management“. in: Müller, R. / Rupper, P. (Hrsg.): LEAN MANAGEMENT in der Praxis: Beiträge zur Gestaltung einer schlanken Unternehmung. erl. Industrielle Organisation, Zürich.
- Krüger, W. (2009): Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels. in: Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung. Springer, Wiesbaden.
- Küpper, H.-U. (2011): Werte und Werturteile als Gegenstand wissenschaftlicher Diskussion. Beck, Stuttgart.
- Löhr, A. (2012): Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. In: http://www.hwr-berlin.de/fileadmin/downloads_internet/studiengaenge/studium_generale/PPP-Vortrag_Loehr_HWR_17.04.2012.ppt, Abruf am 29.11.2015.
- Macharzina, K. / Wolf, J. (2012): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis. Springer, Wiesbaden.
- Naisbitt, J. (1993): zit. nach: Simon, H.: Stein der Weisen. in: Manager Magazin 1993(2): 134.
- o.V. (1988): Zusammenarbeiten und Führen in der Management Data: Zusammenarbeiten und Führen in der Management Data. in: Management Data, 1998(1), vgl. weiter: o.V. Der Mitarbeiter ist König, Konzepte und Methoden des Marketings im Personalmanagement. in: Handels-Zeitung 1992(12): 10.
- Pümpin, C. / Kobi, J.-M. / Wüthrich, A. (1985): Unternehmenskultur, Basis strategischer profilierung erfolgreicher Unternehmen. in: Die Orientierung 85. Bern: Schweizerische Volksbank, zit. nach Hahn, G. (1994).
- Ricken, F. (1998): Allgemeine Ethik. Kohlhammer, Stuttgart.
- Wüthrich, H. / Osmetz, D. / Philipp, A. (2002): Stillstand im Wandel. Gellius Verlag, Herrsching am Ammersee.





Einfluss des Behältermanagements auf die „Drei Säulen der Nachhaltigkeit“ als Bausteine umweltethischer Unternehmensführung

von Norbert Graf

1 Zielsetzung des Beitrages

Politik, Wirtschaft und Gesellschaft legen gegenwärtig höchstes Augenmerk auf ihre soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung gegenüber unserer Umwelt, unserem globalen Lebensraum. Um dieser Verantwortung gerecht werden zu können, müssen alle menschlichen und nichtmenschlichen Ressourcen der Erde möglichst effektiv und sparsam eingesetzt werden. Bei diesem Prozess rückt der Terminus „Nachhaltigkeit“ immer mehr in den Fokus. Synonyme wie „Grüne“-Produktion, „Grüne“-Logistik, Corporate Social Responsibility (CSR), Nachhaltigkeitsmanagement oder auch Umweltethik füllen diesen Begriff mit heterogenen Inhalten. Unternehmen fassen in der betrieblichen Praxis diese verschiedenen Facetten zusammen, um ihre Betriebsabläufe im Interesse einer ethisch verantwortlichen und ökonomisch erfolgreichen Unternehmensführung umweltfreundlicher, wirtschaftlicher und sozialer zu gestalten.

Eine Komponente des nachhaltigen Einsatzes vorhandener Ressourcen in Unternehmen wird z.B. über den Wiedereinsatz von Behältern und Ladungsträgern in Produktionsabläufen abgedeckt. Das Behälter- und Ladungsträgermanagement ist ein wichtiges Instrument in der Wertschöpfungskette. Es findet zur Steuerung der unternehmensübergreifenden Materialströme immer stärkere Beachtung. Ein effektiv organisiertes Behältermanagement kann zielgerichtet Einfluss auf die Abläufe in der betrieblichen Produktion und der unternehmensübergreifenden Logistikkette nehmen. Im Kontext der unternehmerischen Bemühungen „sozialer“ und „ökologischer“ zu werden sowie umweltethisch zu handeln, rückt auch das Behälter- und Ladungsträgermanagement zunehmend in den Fokus der Nachhaltigkeitsanforderungen. Die Mehrheit der wirtschaftlichen Akteure bemüht sich, den Nachhaltigkeitsanforderungen gerecht zu werden und Ressourcen zu erschließen.

Zielsetzung dieses Beitrages ist, dem Leser einen Einblick in die Entwicklung des Begriffes „Nachhaltigkeit“ zu geben und den Bezug zur Umweltethik herzustellen. In den folgenden Kapiteln werden die Inhalte des Denk-Ansatzes „Nachhaltige Entwicklung“ vorgestellt, verwandte Begriffe abgegrenzt und theoretische Grundlagen des Behälter- und Ladungsträgermanagement erläutert. Abschließend erfolgt eine Betrachtung, welchen Einfluss das betriebliche Behältermanagement auf die wesentlichen Säulen einer nachhaltigen Entwicklung hat.

2 Nachhaltigkeit in der Gegenwart

2.1 Begriffsbestimmung

Der Grundgedanke „Nachhaltige Entwicklung“ ist vor über 300 Jahren im Bereich der Forstwirtschaft entstanden. Ein sächsischer Bergoberhauptmann, Hans-Carl von Carlowitz, verwendete den Begriff erstmals in seinem 1713 verfassten Buch



„Sylvicultura Oeconomica“. Darin forderte er eine kontinuierliche und nachhaltige Nutzung der Natur und ihrer Ressourcen (Hauff 2014, S. 2).

Seiner Ansicht nach sollte, um ein natürliches Wachstum des Waldes zu erhalten, die Menge der Rodungen für die Holzproduktion eingedämmt werden (Schunk 2009, S. 66). Seinem Prinzip zufolge sollten das ökologische System sowie der daraus resultierende Vorteil für den Menschen langfristig erhalten bleiben (Achener Stiftung Kathy Beys 2015). In seinen Überlegungen zur Nachhaltigkeit berücksichtigte von Carlowitz neben den ökologischen auch ökonomische Aspekte. Er ging davon aus, dass durch den steigenden Bergbau und die industriellen Entwicklungen weite Landstriche abgeholzt werden würden. Als Folge dessen hätte das Holz über wesentlich größere Entfernungen transportiert werden müssen, was für eine Steigerung der Holzpreise gesorgt hätte. Die Überlegungen von Hans-Carl von Carlowitz führten zur vermutlich ersten erfolgreichen forstwirtschaftlichen Revolution (Hauff 2014, S. 3).

In den 70er und 80er Jahren rückte das Thema der nachhaltigen Entwicklung zum Schutz der natürlichen Ressourcen zunehmend in den Fokus von Politik und Wirtschaft. Aufgrund forcierter Raubrodungen großer Waldflächen in allen Teilen der Welt und des sich abzeichnenden globalen Klimawandels entwickelten sich intensive Debatten zum Umweltschutz sowie z.T. massive Kritik an dem allseits postulierten Wachstumszwang der Wirtschaft. Großes Gewicht hatten in diesem Zusammenhang die erstmals im Jahr 1972 stattfindende Weltumweltkonferenz in Stockholm sowie der sog. „Brundtland-Report“ („Unsere gemeinsame Zukunft“) der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED – World Commission on Environment and Development), der im Jahr 1987 veröffentlicht wurde (Hauff 2014, S. 2f.). Unter dem Vorsitz der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland wandte sich die Kommission in ihrem sehr kritischen Bericht gegen die drastische Verschärfung der weltweiten Umweltprobleme (Mayerhofer et al. 2008, S. 5). Der „Brundtland-Report“ ist heute vor allem für die umfassende Definition und Beschreibung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung bekannt. Darin heißt es konkret: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht mehr befriedigen können“ (Burschel et al. 2004, S. 15).

Weiterhin wird in dem Report über einen „[...] Wandlungsprozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonisieren [...]“ gesprochen (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2012, S. 16). Die Kommission formuliert in ihrem Bericht zwei konkrete Forderungen, die das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung ausmachen. Zum einen die Forderung nach Generationengerechtigkeit und zum anderen die nach einer umfassenden Verhaltensänderung (Lohre et al. 2015, S. 18). Ziel sollte es sein, durch wirtschaftliches und politisches Handeln dafür zu sorgen, dass alle Menschen auf der Erde auf absehbare Zeit ihre Grundbedürfnisse nach Sicherheit, Nahrung und Selbstverwirklichung befriedigen können. Zudem muss zukünftigen Generationen die Möglichkeit zur freien Entfaltung geboten werden (Ninck 1997, S. 56). Nach der Veröffentlichung des „Brundtland-Reports“ definierten die Vereinten Nationen (UN) 1992 ein umfangreiches Aktionsprogramm unter dem Titel „Agenda 21“. Die „Agenda 21“ ist ein



gemeinschaftliches Programm, welches Maßnahmen für eine nachhaltigere Entwicklung im 21. Jahrhundert beinhaltet.

In der „Agenda 21“ wird festgehalten, dass globaler Umweltschutz nur möglich ist, wenn Politik und Wirtschaft zugleich ökonomische und soziale Aspekte in der Gesellschaft beachten (Achener Stiftung Kathy Beys 2015). Aus diesem Verständnis-Ansatz zur nachhaltigen Entwicklung hat sich das „Drei Säulen-Modell“ der Nachhaltigkeit entwickelt.

2.2 Die Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Neben der Politik haben auch viele Unternehmen die Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung erkannt und in ihre Unternehmensphilosophie aufgenommen. Ein weit verbreiteter Ansatz in der Nachhaltigkeitstheorie ist das „Drei Säulen-Modell“ der Nachhaltigkeit. Oft wird auch von den „Drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung“ gesprochen. Das Modell basiert auf der Ansicht, dass für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung drei Handlungsbereiche verfolgt werden müssen: Ökologie, Ökonomie und Soziale Verantwortung (Kleine 2009). Im Hinblick auf dieses „Drei Säulen-Konzept“ definieren Unternehmen „Nachhaltigkeit“ wie folgt: „Unternehmerische Nachhaltigkeit basiert auf einem ganzheitlichen Verständnis von Unternehmenserfolg als simultane Erfüllung ökonomischer, ökologischer und sozialer Leistungskriterien, also wirtschaftliche Effizienz, mit umweltverträglicher Produktion und gesellschaftlicher Verantwortung zu verbinden“ (Lane / Carrington 2002, S. 22f.). Wie in Abbildung 1 dargestellt ist, beeinflussen sich die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gegenseitig und sind dennoch als gleichrangig anzusehen. Eine wirklich nachhaltige Entwicklung kann nur stattfinden, wenn alle drei Dimensionen Beachtung finden (Achener Stiftung Kathy Beys 2015).

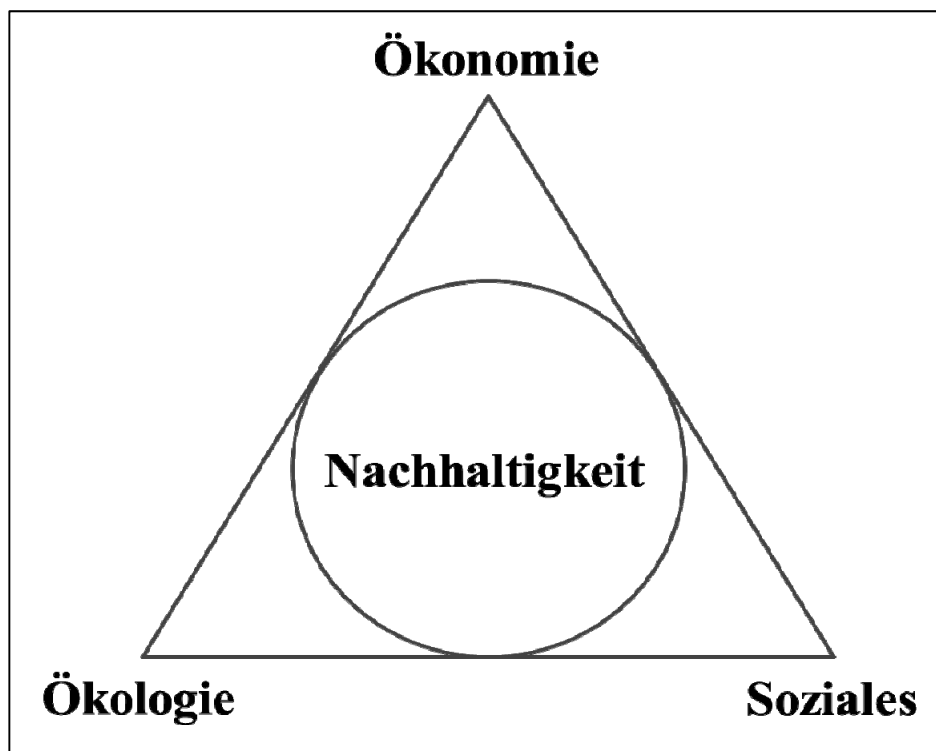


Abbildung 1: Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Quelle: Wilkens 2007, S. 6



Unter ökonomischer Nachhaltigkeit wird der langfristige Unternehmenserhalt verstanden sowie die Sicherstellung eines gewissen unternehmerischen und gesellschaftlichen Wohlstandes. Der Nachhaltigkeitsgedanke erhebt den Anspruch, Wirtschaftssysteme so zu konzipieren, dass sie dauerhaft die Grundlage für Erwerb und Wachstum bieten (Agenda 21 – und Nachhaltigkeitsbüro 2011). Dabei muss mit den natürlichen Rohstoffen der Produktion so gewirtschaftet werden, dass ihre Verfügbarkeit langfristig gesichert ist. Um die vorhandenen Rohstoffe so effizient wie möglich zu nutzen, setzen Unternehmen gezielt auf Maßnahmen zur Optimierung von Produktions- und Logistikprozessen. Neben dem wirtschaftlichen Produktions- und Sachkapital umfasst der ökonomische Nachhaltigkeitsgedanke auch das Wissens- und Humankapital (Kleine 2009, S. 10). Das heißt, Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter, deren Wissen und das im Unternehmen gebundene Kapital so einsetzen, dass ein langfristiger Wohlstand für die Gesellschaft sichergestellt werden kann.

Im Vergleich zu den klassischen ökonomischen Betrachtungen, die ausschließlich die monetären Unternehmensziele wie Rentabilität, Effizienz und Wertsteigerung im Sinn haben, ergibt sich aus der ökonomischen Nachhaltigkeitsanforderung die Gestaltung des Sozial- und Umweltmanagements (Wilkins 2007, S. 8). Die Rückkopplung der Nachhaltigkeitsdimensionen bedingt, dass die vom Unternehmen erwirtschaftete Rendite neben dem Unternehmenserhalt auch für soziale und ökonomische Aspekte genutzt wird. Diese Aspekte umfassen z.B. die Absicherung der Angestellten (angemessene Löhne und Gehälter) oder Maßnahmen zur Minimierung des Energieverbrauches (Agenda 21 – und Nachhaltigkeitsbüro 2011).

Die Grundlage der menschlichen Existenz bildet die Umwelt. Das bedeutet, der Mensch kann ohne einen bestimmten Zustand im ökologischen System nicht überleben. Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit umfasst den Schutz und Erhalt dieser Lebensbedingungen und somit den Schutz der menschlichen Existenzgrundlage. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Unternehmen ihren wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehen können, bei einer gleichzeitig möglichst geringen Umweltverschmutzung (Schalteger / Dyllick 2002, S. 33). Neben der Reduzierung von Emissionen oder Produktionsabfall betrifft dies den Umgang mit den natürlichen Ressourcen. Im Sinne des Nachhaltigkeitsgedanken wird zwischen erneuerbaren und nicht erneuerbaren Ressourcen unterschieden. So gilt bei erneuerbaren Ressourcen (z.B. Holz), nicht mehr zu entwenden, als durch Regeneration kompensiert werden kann (Wilkins 2007, S. 10f.). Bei nicht erneuerbaren Ressourcen (z.B. Steine / Sedimente) ist das Ziel, die entwendeten Mengen so effizient wie möglich zu nutzen (Cansier 1996, S. 71). Auf diese Weise kann der Grad der Entwendung möglichst gering gehalten werden.

Der soziale Aspekt einer nachhaltigen Entwicklung ist im Gegensatz zur ökonomischen und ökologischen Dimension schwer zu beschreiben. Die Verbindung von Ökonomie und Ökologie erschließt sich demgegenüber deutlich leichter: die Ökologie bedingt die Ökonomie und umgekehrt. Die eine kann ohne die andere nicht nachhaltig sein (Majer 2003, S. 937). Für eine sozial nachhaltige Entwicklung lässt sich jedoch kein einheitliches Verständnis fixieren.



In der unter 2.1 aufgeführten Nachhaltigkeitsdefinition des Brundtland-Reports wird von einer generationsübergreifenden Verteilungsgerechtigkeit gesprochen. (Lohre et al. 2015, S. 18) Demnach bedeutet soziale Nachhaltigkeit, dass jeder Mensch gleichermaßen einen Zugang zu den weltweiten Ressourcen haben sollte. Mit der Wortwahl „generationsübergreifend“ wird angemahnt, keine irreversiblen Veränderungen vorzunehmen, die zukünftige Generationen in ihrer freien Entfaltung hindern. (Agenda 21 – und Nachhaltigkeitsbüro 2011) Eine weitere Interpretation von sozialer Nachhaltigkeit ergibt sich aus dem Kontext des Wortes „sozial“. Nach der Definition des Dudens wird das Wort „sozial“ von „Society“ abgeleitet, was übersetzt „Gesellschaft“ bedeutet. Unter diesem Blickwinkel versteht man unter sozialer Nachhaltigkeit die Sicherung und Weiterentwicklung der Gesellschaft (Schmidt 2013, S. 17). In diesem Fall ist eine Entwicklung dann nachhaltig, wenn die Funktionsfähigkeit einer Gesellschaft erhalten bleibt und diese in einem angemessenen Maße wächst.

Der Mehrzahl der Unternehmen ist mittlerweile bewusst, dass sie die Entwicklung der Gesellschaft maßgeblich mit prägen und somit auch eine hohe Verantwortung in diesem Prozess tragen. Als wichtiger Teil der Gesellschaft sehen sich die Unternehmen im Hinblick auf die soziale Nachhaltigkeit ihres wirtschaftlichen Handelns einem wachsenden Erwartungsdruck ausgesetzt (Wilkens 2007, S. 12). Sie sind auf die soziale Akzeptanz der Gesellschaft angewiesen, um langfristig bestehen zu können. Um zu einer sozialen nachhaltigen Entwicklung beizutragen, muss sich ein Unternehmen aber nicht zwangsläufig in sozialen Hilfs-Projekten engagieren. In erster Linie wird ihr sozialverträgliches Handeln durch den Umgang mit ihren Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Stakeholdern etc. bestimmt. Unternehmen, die z.B. einen respektvollen Umgang mit ihren Mitarbeitern pflegen und faire Löhne zahlen, sorgen für den Erhalt einer gewissen gesellschaftlichen Ordnung und handeln fair im Sinne der Verteilungsgerechtigkeit. Aus der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit ergibt sich demnach der Appell an alle wirtschaftlichen Akteure, die Gesamtheit der sozialen Auswirkungen unternehmerischen Handelns zu berücksichtigen (Wilkens 2007, S. 13).

2.3 CSR (k)ein Synonym der Nachhaltigkeit

Unter Corporate Social Responsibility (CSR) wird ein unternehmerisches Konzept verstanden, dass sich mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auseinandersetzt. CSR basiert dabei auf drei wesentlichen Eckpunkten: soziale Verantwortung, ökologische Verantwortung und ökonomische Verantwortung (Mayerhofer et al. 2008, S. 7). Damit ähnelt CSR stark der Idee der nachhaltigen Entwicklung. Auch CSR zielt mit seinen Aktivitäten darauf hin, ein System zu schaffen, dass langfristig Bestand hat und sich selbst auf natürliche Weise regeneriert (Schreckenbach 2014). In der Praxis werden beide Begriffe oft als Synonym verwendet. Dennoch unterscheidet sich CSR vom Terminus Nachhaltigkeit.

Die Europäische Union definierte in ihrer Kommission zur Schaffung von Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen CSR wie folgt: „Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und



ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und ihre Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren.“ (Europäische-Kommission 2001, S. 30)

Wie sich aus der Definition ergibt, werden bei CSR die soziale und ökologische Dimension verstärkt in den Vordergrund gerückt. Beim Drei-Säulen-Modell für eine nachhaltige Entwicklung sind hingegen alle Bereiche gleich gewichtet. Ein weiterer wesentlicher Unterschied, der in der Definition erkennbar wird, ist die Fokussierung von CSR auf das Unternehmen an sich. Der Grundgedanke einer nachhaltigen Entwicklung geht indessen über das Teilsystem „Unternehmen“ hinaus und bewegt sich auf gesamtgesellschaftlicher Ebene (Schreckenbach 2014).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass CSR als unternehmerischer Beitrag für die nachhaltige Entwicklung einer Gesellschaft verstanden werden kann. Die nachhaltige Entwicklung repräsentiert den übergeordneten Gedanken und ist sowohl auf gesamtgesellschaftlicher als auch auf einzelwirtschaftlicher Ebene angesiedelt. CSR hingegen kann auf der einzelwirtschaftlichen Ebene als ein Baustein der Nachhaltigkeit verstanden werden. Das Gros der Unternehmen hat die Aspekte der Nachhaltigkeit jedoch noch nicht genügend oder nur teilweise in ihre Firmenkultur integriert (Lohre et al. 2015, S. 20).

3 Behältermanagement in der Lieferkette

3.1 Grundlagen des Behälter- und Ladungsträgermanagements

Mit der wachsenden Komplexität von Supply Chain Netzwerken und der steigenden globalen Wertschöpfung erhöht sich auch die Zahl von verschiedenen Material- und Informationsflüssen (Czaja 2009, S. 100). Immer mehr Unternehmen sind an der Leistungsherstellung für den Endkunden beteiligt. Folglich müssen verschiedene Einzel- und Fertigteile eine Vielzahl von Stationen in einer Wertschöpfungskette durchlaufen, ehe sie als Endprodukt beim Kunden eintreffen. Um Beschädigungen vorzubeugen, eine gleichbleibend gute Qualität zu gewährleisten und den Handlings-Aufwand reduzieren zu können, werden funktionelle Behälter und Ladungsträger entwickelt (Tschirschwitz 2008, S. 2f.). Die Verfügbarkeit geeigneter Behälter und Ladungsträger ist eine Grundvoraussetzung für die Funktionsfähigkeit des Materialflusses (Hofmann / Bachmann 2006a, S. 52). Fehlende oder falsche Behälter bzw. Ladungsträger führen zu einer Verlängerung der Durchlaufzeiten und gefährden die Versorgung der nachgelagerten Wertschöpfungspartner (Stommel 2007, S. 76f.). Die Auswahl und Entwicklung geeigneter Behälter und Ladungsträger sowie der Aufbau von funktionierenden Behälterkreisläufen nimmt somit eine Schlüsselrolle im Unternehmen ein (Hofmann / Bachmann 2006b, S. 166).

In der Literatur werden Begriffe wie „Behälter“, „Ladungsträger“ und „Verpackung“ oft synonym verwendet. Eine konkrete Abgrenzung der Begriffe ist aufgrund der gemeinsamen Nutzungsmöglichkeiten und der Vielfalt an Verpackungs- und Behältervarianten oft nicht möglich (Voigt 2006, S. 24). Ladungsträger, Behälter und Verpackungen können, je nach Nutzung, eins sein. Die weitere Betrachtung des Themas erfolgt jedoch unter der Prämisse, dass Verpackungen und Behälter/Ladungsträger begrifflich voneinander zu trennen sind.



Unter einer Verpackung kann eine lösbare, vollständige oder teilweise Umhüllung eines Gutes verstanden werden (Pfohl 2010, S. 134). Behälter und Ladungsträger dagegen sind logistische Hilfsmittel, mit deren Hilfe Güter geschützt sowie der Transport, der Umschlag und die Lagerung vereinfacht werden sollen (Klug 2010, S. 149). Behälter und Ladungsträger werden im Gegensatz zu Verpackungen, primär dazu genutzt, logistische Einheiten zu bilden und den Materialfluss weitestgehend zu automatisieren (Martin 2014, S. 62).

Grundsätzlich kann in der Logistik zwischen Einweg- und Mehrwegbehälter unterschieden werden. Einwegbehälter sind nur für eine einmalige Nutzung ausgelegt, weil das verwendete Material des Einwegbehälters nicht für den notwendigen Aufbereitungsvorgang für Zwecke der Weiterverwendung geeignet ist. Diese Behälter werden so konzipiert, dass sie nach der Benutzung einfach entsorgt werden können (Stölze 1993, S. 194). Die Auswahl der Materialien, z.B. Kartonage oder Kunststoff, erfolgt mit dem Ziel, sie in einem Recyclingprozess wieder verwendbar zu machen und damit auch umweltethischen Gesichtspunkten Rechnung zu tragen. Mehrwegbehälter hingegen sind für eine wiederholte Nutzung (mindestens zweimal) ausgelegt (Hofmann / Bachmann 2006a, S. 18). Unter Mehrwegbehältern sind mehrwegfähige geschlossene oder offene Behältnisse zu verstehen, die das Packgut während der Transport- und Lagerzeit umschließen. Beispiele für Mehrwegbehälter bzw. Ladungsträger sind Gestelle, Paletten, Gitterboxen und Kunststoffbehälter. Florian Klug (2010, S. 149ff.) unterteilt die Mehrwegladungsträger weiter entsprechend ihrer Größe, Umschlagsfähigkeit und ihrer Universalität im Einsatz. Abbildung 2 zeigt die von ihm entwickelte Matrix für die Arten an Mehrwegbehältern. Klug zufolge gibt es standardisierte Klein- und Großladungsträger sowie spezialisierte Klein- und Großladungsträger.

	Standardisierung	Spezialisierung
Kleinteile	 Standard-Kleinladungsträger	 Spezial-Kleinladungsträger
Großteile	 Standard-Großladungsträger	 Spezial-Großladungsträger

Abbildung 2: Klassifikation von Mehrwegladungsträgern

Quelle: in Anlehnung an Klug 2010, S. 150



Der Begriff „Behältermanagement“ umfasst den gezielten Einsatz und die Verwaltung von Mehrwegbehälterbeständen bzw. die Steuerung von Behälterkreisläufen in der Supply Chain (Abels-Schlosser 2010, S. 12). Einwegbehälter und Ladungsträger unterliegen ebenfalls einer Steuerungs- und Überwachungsfunktion, z.B. im Blick auf die Entsorgung oder das Recycling (Blecker 1998, S. 121f.). Somit kann man unter Behältermanagement Planung und Aufbau sowie Steuerung und Überwachung von Behälterkreisläufen und Verwaltungssystemen für Behälter und Ladungsträger jeder Art verstehen (Tschirschwitz 2008, S. 11f.).

Eine zentrale Aufgabe des Behältermanagements ist, die Bereitstellung einer ausreichenden Menge an richtigen Behältern in einem einwandfreien Zustand, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zu gewährleisten (Klug 2010, S. 350). Im Rahmen des Supply Chain Gedankens zählt das Abstimmen der jeweiligen Behälter- und Ladungsträgerprozesse bei Kunden und Lieferanten ebenfalls zu den primären Aufgaben eines funktionierenden Behälter- und Ladungsträgermanagements. Die Schwierigkeit hierbei liegt in einem optimalen Ausgleich zwischen dem Behälter- und Ladungsträgerangebot des Kunden und den sich aus den Versandabrufen ergebenden Behälterbedarfen der Lieferanten (Fürbacher 2011). Weitere Aufgaben des Behältermanagements sind die Auswahl geeigneter Behälter und Ladungsträger, die Steuerung der Behälterkreisläufe sowie die ständige Überwachung des Behälterbestandes, um eine hohe Flexibilität bei möglichst geringen Kosten aufrechterhalten zu können (Hachtel / Holzbaur 2010, S. 117).

3.2 Behälterkreislaufsysteme

Die Verfügbarkeit der richtigen Behälter und Ladungsträger ist eine wichtige Voraussetzung für das reibungslose Funktionieren des Materialflusses (Hofmann / Bachmann 2006b, S. 166). Die Ladungsträger müssen so ausgewählt und entwickelt werden, dass die logistische Handhabung möglichst leicht, rational und effektiv gestaltet werden kann (Klug 2010, S. 155). In besonders arbeitsteiligen Branchen, wie z.B. der Automobilindustrie, fällt die Schlüsselrolle von Behältern für den Materialfluss sehr intensiv aus. Viele Unternehmen haben die strategische Bedeutung des Behälter- und Ladungsträgermanagements für die Wertschöpfungskette und ihr Nachhaltigkeitsmanagement erkannt. Einer Studie des Fraunhofer Instituts für Materialfluss und Logistik in Dortmund aus 2009 zufolge, sind 78 % aller befragten Unternehmen der Ansicht, dass eine frühzeitige Behälter- und Ladungsträgerplanung Ineffizienzen in der Supply Chain vorbeugt (Becker 2010, S. 19). Obwohl die strategische Bedeutung bekannt ist, unterliegt die Steuerung von Behälter- und Ladungsträgerkreisläufen in vielen Unternehmen noch keinem professionellen Management (Hofmann/Bachmann 2006b, S. 166).

Behälter- und Ladungsträgerkreisläufe entstehen in der Behälterbewirtschaftung durch die logistische Versorgung mit wiederverwendbaren Mehrwegbehältern. Die Kreisläufe können sich innerbetrieblich, aber auch über die vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen der Supply Chain entwickeln (Abels-Schlosser 2010, S. 12). Abbildung 3 zeigt die beiden in der betrieblichen Praxis am häufigsten auftretenden Behälterkreislaufsysteme.



Zum einen gibt es den durchgängigen Behälterkreislauf, der durch die Nutzung eines einzigen Behältertyps gekennzeichnet ist (Abels-Schlosser 2010, S. 13). Unternehmen, die dieses Kreislaufsystem nutzen, verwenden zumeist standardisierte Universalladungsträger, die nicht speziell an das Produkt angepasst werden müssen (Klug 2010, S. 151). Die zweite Form beinhaltet mindestens zwei verschiedene Behältertypen. Die Zulieferer nutzen in diesem Kreislaufsystem andere Behälter und Ladungsträger als die Produktionsunternehmen oder Kunden (Abels-Schlosser 2010, S. 13). In entkoppelten Behälter- und Ladungsträgerkreisläufen kommen oft Spezialladungsträger zum Einsatz, welche speziell an die jeweiligen Produkte angepasst werden (Klug 2010, S. 152).

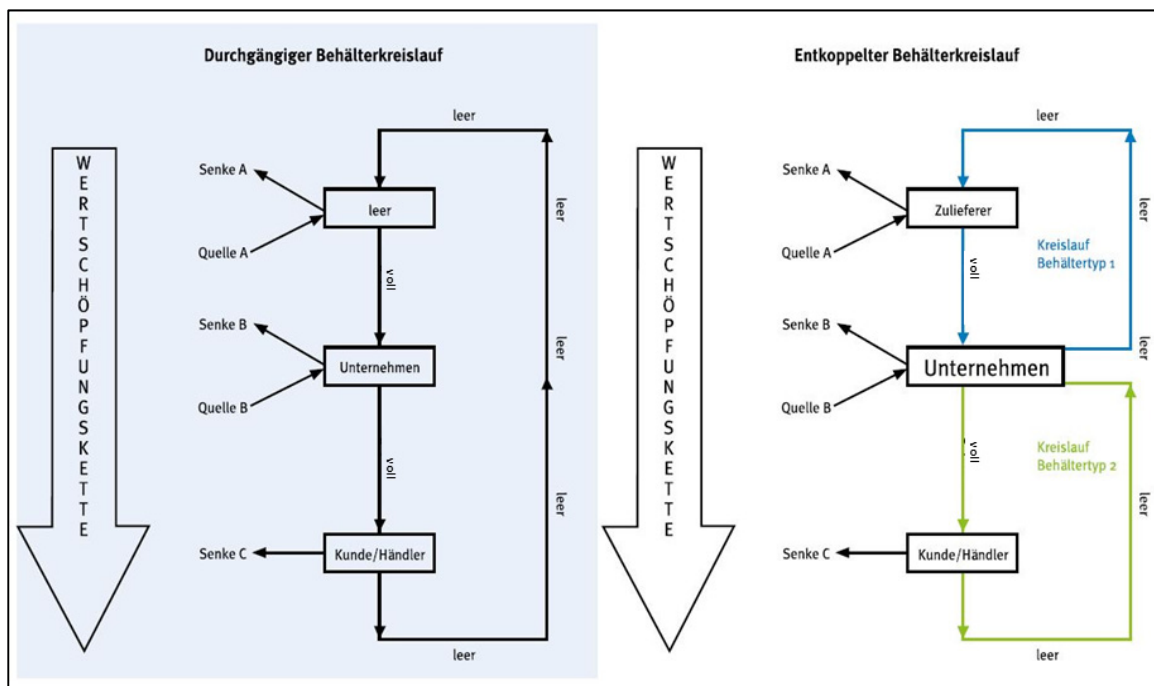


Abbildung 3: Zwei Formen von Behälterkreislaufsystemen
 Quelle: in Anlehnung an Abels-Schlosser 2010, S. 12.

Der Zielkonflikt bei Behälter- und Ladungsträgerkreisläufen liegt in den Unternehmen zwischen minimalen Behältermieten und maximaler Behälterverfügbarkeit (Schmölzer/Schöfer 2005, S. 1). Das heißt, bei unnötig hohen Behälter- und Ladungsträgerbeständen wird Kapital gebunden, das anderweitig im Unternehmen eingesetzt werden könnte. Jedoch muss die Versorgungssicherheit an Behältern stets gewährleistet werden. Um genug Behälter und Ladungsträger bei gleichzeitig geringen Kosten im Umlauf zu haben, sollte bereits im Rahmen des Produktentstehungsprozesses der optimale Behälterbedarf ermittelt werden (Klug 2010, S. 156).

In der heutigen Zeit ist die informationstechnische Unterstützung ein wichtiger Bestandteil für die effiziente Steuerung von Behälter- und Ladungsträgerkreisläufen (Bachmann 2006, S. 90). Neue Technologien wie Radio Frequency Identification (RFID) ermöglichen eine neue Form der Steuerung und Kontrolle im Behälterbereich (Lackner / Zsifkovits 2006, S. 252). Mit der RFID-Technologie kann an dem entsprechenden Material oder Ladungsträger ein Transponder, auch RFID-Tag genannt, angebracht werden.



Über ein Lese- und Schreibgerät werden dann Informationen auf den RFID-Tag übertragen.

Alle wichtigen Informationen werden mit dieser Technik den Behältern und Ladungsträgern zugeordnet, was eine reibungslose Informationsübermittlung ermöglicht. Zusätzlich verfügen „aktive RFID-Tags“ über eine integrierte Antenne, über die Informationen per Funk an die Umwelt abgegeben werden können (Sharma 2008).

4 Nachhaltigkeitsanforderungen im Behältermanagement

4.1 Ökonomische Sichtweise

Auf unternehmerischer Ebene kommt der ökonomische Nachhaltigkeitsgedanke in Form von Wertschöpfung zum Ausdruck. Eine Steigerung der unternehmerischen Wertschöpfung sorgt für eine Effizienzsteigerung von Unternehmen sowie deren langfristiger Wettbewerbsfähigkeit (Wilkens 2007, S. 8). Das Behälter- und Ladungsträgermanagement ist in der betrieblichen Praxis ein bedeutender Faktor zur Beeinflussung der unternehmerischen Wertschöpfung. Unternehmen können durch ein effizientes Behältermanagement eine Reihe von Teilzielen beeinflussen, die langfristig gesehen zu Wertsteigerungen im Unternehmen führen können. Hofmann und Bachmann (2006a, S. 5) haben in ihrer Studie aus dem Jahr 2006 die Ziele des Behältermanagements in eine hierarchische Gliederung gebracht. Abbildung 4 zeigt die verschiedenen Zielbestandteile in ihren Ursache-Wirkungs-Beziehungen zueinander.

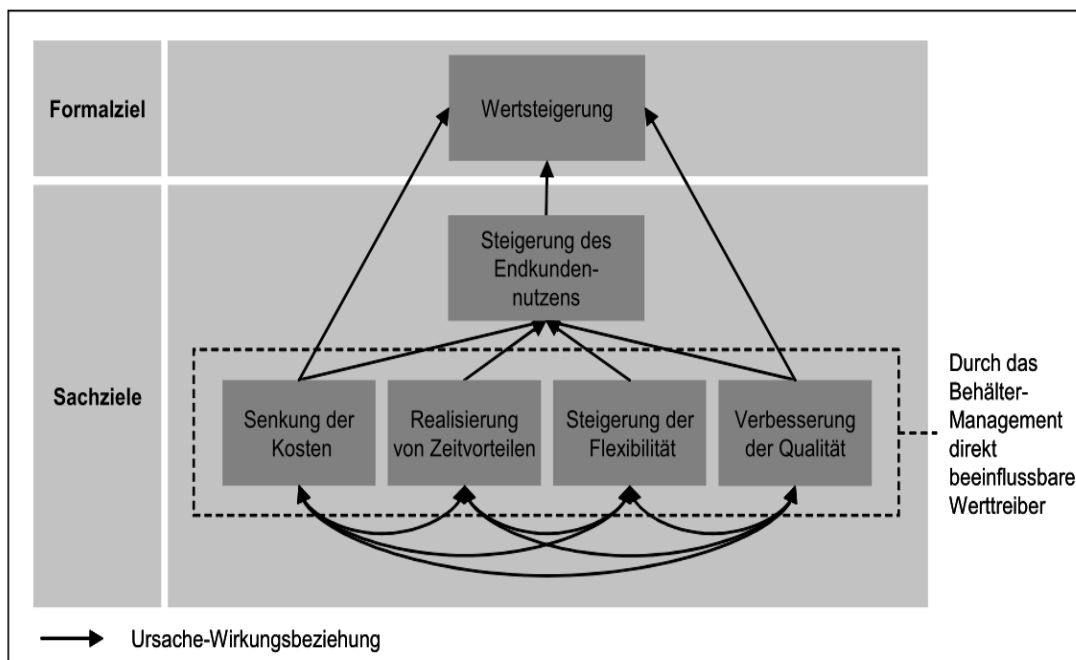


Abbildung 4: Zielsystem des Behälter- und Ladungsträgermanagements

Quelle: Hofmann / Bachmann 2006b, S. 169.

Wie in Abbildung 4 zu erkennen, ist das oberste Formalziel von Behältermanagementsystemen die Wertsteigerung sowohl des einzelnen Unternehmens als auch der gesamten Wertschöpfungskette. Dieses Formalziel entspricht dem ökonomischen Gedanken



der Nachhaltigkeit und ergibt sich aus dem Sachziel „Steigerung des Endkundennutzens“.

Die Teilsachziele „Senkung der Kosten“, „Realisierung von Zeitvorteilen“, „Steigerung der Flexibilität“ und „Verbesserung der Qualität“ werden ebenfalls unmittelbar durch das Behältermanagement beeinflusst (Hofmann / Bachmann 2006a, S. 5). Für eine positive Einflussnahme auf die genannten Teilsachziele und damit auf die betriebliche Wertschöpfungskette, ist eine intelligente Steuerung der Behälter- und Ladungsträger im Unternehmen notwendig. Hierzu gehört auch die Entscheidung, ob Einweg- oder Mehrwegbehältersysteme verwendet werden sollen.

Die Wirtschaftlichkeit von Ein- oder Mehrwegsystemen hängt von Faktoren wie Frequenz der Nutzung, der Umschlagshäufigkeit, den Umlaufzeiten, den Entsorgungsmöglichkeiten und der Produktart ab (Lackner / Zsifkovits 2006, S. 252). Bei der Sicherung der Produktqualität während des Transportes zeigen Mehrwegbehälter beispielsweise Vorteile in Bezug auf die Stabilität. Aufgrund der robusteren Ausführung eines Stahlbehälters, im Gegensatz zur Kartonage, ist in vielen Fällen ein besserer Schutz der Teile gewährleistet. Zudem ist durch entsprechende Vorrichtungen, wie bspw. Griffe, meist ein besseres Handling als bei Einwegverpackungen möglich (Dickmann 2009, S. 272). Neben den Zeiteinsparungen im Handling zählen vor allem die Standardisierung von Prozessen sowie die bessere Möglichkeit der Automatisierung zu den wesentlichen Vorteilen eines einheitlichen Mehrwegsystems. Oft können die Mehrwegbehälter und -ladungsträger in verschiedenen Unternehmen übergreifend genutzt werden. Es werden Behälterpools gebildet, die bei einer entsprechenden Anzahl von umlaufenden Behältern und dem daraus resultierenden geringen Verschleiß zu einer Reduzierung der Anschaffungskosten führen.

Einwegbehälter und -ladungsträger sind hauptsächlich dann sinnvoll, wenn die Kosten für den Rücktransport und Reinigung den Wert der Verpackung übersteigen. Sind der Wert des Ladungsträgers sowie dessen Entsorgungskosten relativ niedrig oder erschweren viele Schnittstellen die Rückführung eines Ladungsträgers, so sind Einwegbehälter ebenfalls von Vorteil. Ein weiterer Pluspunkt von Einwegbehältern besteht hinsichtlich ihrer Flexibilität. Einwegsysteme werden in ihren Abmessungen an verschiedene Packstücke angepasst und sind flexibel, was diese Abmessungen angeht. Diese Anpassung an die jeweiligen Packstücke hat in der Regel auch eine höhere Volumennutzung der Verpackung zur Folge. Die daraus resultierende Kostenersparnis liegt allein im Transport bei 50 % (Dickmann 2009, S. 273). Allerdings muss beachtet werden, dass dieser Vorteil hauptsächlich bei großen Entfernungen oder bei geringer Anzahl an Umläufen entsteht.

Aus den vorstehenden Ausführungen wird deutlich, dass bezüglich der Vorteilhaftigkeit von Einweg- oder Mehrwegbehältersystemen keine allgemeinen Festlegungen getroffen werden können. Vielmehr ist es notwendig, für jeden individuellen Einzelfall eine umfassende und fundierte Analyse der Wirtschaftlichkeit durchzuführen. Es kann durchaus möglich sein, dass ein Mehrwegkonzept für einen bestimmten Anwendungsfall im Unternehmen wirtschaftlich und umweltfreundlich ist. Genauso ist es aber auch möglich, dass für einen ähnlichen Vorgang eine Belieferung in Einwegbehältern effizienter und



ressourcenschonender ist. Die auf den jeweiligen Anwendungsfall abgestellte adäquate Auswahl des Verpackungskonzepts hat erhebliche Auswirkungen auf die Produktkosten. Der häufig zu beobachtende unreflektierte Einsatz von Standardmehrwegbehältern in Unternehmen sollte daher aus ökonomischen und auch ökologischen Gründen kritisch hinterfragt werden (Dickmann 2009, S. 274).

4.2 Ökologische Sichtweise

Der in Kapitel 3.2 genannte Zielkonflikt der Bestandsverfügbarkeit in Behälter- und Ladungsträgerkreisläufen in Unternehmen kann genutzt werden, um Potentiale zu erkennen und Prozesse noch effektiver zu gestalten. Die detaillierte Planung von Behälterkreisläufen hilft den Unternehmen, dem Grundgedanken der ökologischen Nachhaltigkeit zu folgen. Im Kern der ursprünglichen Nachhaltigkeitsüberlegungen geht es darum, mit den vorhandenen Ressourcen der Natur schonend umzugehen und somit einem umweltethischen Leitbild zu folgen. Wie in Kapitel 2.2 geschildert, sollten nur so viele Rohstoffe „entnommen“ werden, wie tatsächlich gebraucht werden und sich naturgemäß erneuern können. Auf betrieblicher Ebene leitet sich für Unternehmen daraus die Herausforderung ab, die für die Produktion notwendigen Güter und Materialien so effizient wie möglich zu nutzen. Die Planungen für zweckmäßige Behälterkreisläufe führen in den Unternehmen oft zu einer kritischen Überprüfung der benötigten Material- und Rohstoffmengen. Je früher im Produktentstehungsprozess (PEP) die Behälterplanungen stattfinden, umso größer ist die Chance, den Rohstoffverbrauch auf das Notwendige zu reduzieren und damit dem Gedanken einer praxisorientierten Umweltethik Rechnung zu tragen.

Ein weiterer Bestandteil der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension ist die Begrenzung der Umweltverschmutzung. Auf betrieblicher Ebene verfolgen Unternehmen dabei das Ziel, den Grad der durch den Produktionsprozess verursachten Umweltverschmutzung so gering wie möglich zu halten oder diese gar gänzlich zu vermeiden. Eine optimale Steuerung der jeweiligen Behälterkreisläufe kann in der betrieblichen Praxis zu einer optimaleren Auslastung der Füllmengen führen und auf diese Weise auch für eine Reduzierung unnötiger Transportfahrten sorgen. Entscheidend dabei sind, wie in Kapitel 3.2 dargestellt, die Form des Behälterkreislaufsystems sowie die Art der Behälter- und Ladungsträger. Die unterschiedlichen Ein- und Mehrwegbehälter weisen eine Reihe von ökologischen Vor- und Nachteilen auf, die es bei der Planung der Einsatzmöglichkeiten zu beachten gilt.

Einwegbehältersysteme weisen im Normalfall ein geringeres Eigengewicht als Mehrwegladungsträger auf. Dieses geringere Eigengewicht spielt u. U. eine entscheidende Rolle bei der Beladung von Transportmitteln wie LKWs oder Containern. So kommt es vor, dass bei der Beladung mit schweren Mehrwegbehältern die Zuladungsgrenze bereits vor der kompletten Beladung erreicht wird und somit eine geringere Artikelmenge pro LKW aufgenommen werden kann. Bei Einwegsyste men ergibt sich die Möglichkeit, das gesparte Eigengewicht mit wertschöpfender Fracht auszugleichen. Dadurch sind Unternehmen langfristig gesehen in Lage, unnötige zusätzliche Transporte zu vermeiden und Schadstoffemissionen zu reduzieren. Ein wesentlicher Nachteil von Einweg-



systemen liegt in deren Entsorgung. Da Einwegverpackungen nur für den einmaligen Gebrauch gedacht sind, müssen diese nach der Nutzung entsorgt werden. Oftmals entstehen durch falsche oder unzureichende Entsorgung der Einwegvarianten höhere Umweltbelastungen.

Mehrwegsysteme gelten aus Umweltschutzgründen für einen Großteil der Endverbraucher als vorteilhaft. Der größte Vorteil von Mehrwegsystemen liegt im Bereich der Wiederverwendung. Die ökologischen Vorteile, die sich aus der Wiederverwendung ergeben, hängen indessen wesentlich von der Zahl der Umläufe, von Transportentfernungen und Transportstrukturen (Anteil der Leertransporte) des Einzelfalls ab (Klaus et al. 2012, S. 435).

Des Weiteren entsprechen Mehrwegsysteme dem Gesetzgebungsziel der Vermeidung von Einwegverpackungen. Als ein ökologischer Nachteil erweist sich z.B. die Materialauswahl für Mehrwegladungsträger. Oftmals bestehen wiederverwendbare Behälter aus Werkstoffen wie Stahl. Sie sind voluminös und haben – wie bereits ausgeführt – ein höheres Eigengewicht. Dadurch verringert sich die Nutzlast der ladungsfähigen Fracht für die Transportmittel. Die Folge daraus ist oftmals eine Erhöhung der notwendigen Transporte im Unternehmen (Kaßmann 2014, S. 314).

Die ökologische Belastung als reinen Nachteil von Einwegbehältern gegenüber den Mehrwegsystemen zu sehen, ist unter Berücksichtigung aller ökologischen Auswirkungen ebenfalls nicht korrekt. Der beispielhafte Vergleich der Ökobilanz eines Kleinladungsträgers (KLT) mit der eines vergleichbaren Standardkartons verdeutlicht dies. Eine Ökobilanz beschreibt die Summe der ökologisch wirksamen Auswirkungen bei der Verwendung eines Materials. Dabei wird nicht nur die reine Entsorgung betrachtet. Vielmehr werden Punkte wie der Herstellungsprozess, die Verarbeitung, die Reinigung und der Transport mit berücksichtigt. In einem direkten Vergleich von Mehrweg- und Einwegsystemen unterscheidet sich das Ergebnis kaum. Ein Einwegbehälter ist somit ökologisch gleichwertig zu einem Mehrwegbehälter. Zwar ist die Nutzungsdauer bei Einwegsystemen geringer, jedoch lassen die zur Reinigung von KLT notwendigen Chemikalien sowie der Energieverbrauch für Rücktransporte des Leerguts und letztlich die schwierigere Entsorgung von Kunststoff oder Stahl keinen klaren Vorteil für eine der beiden Verpackungsvarianten erkennen (Dickmann 2009, S. 272).

4.3 Soziale Sichtweise

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit umfasst, wie in Kapitel 2.2 dargestellt, die Sicherung und Weiterentwicklung der Gesellschaft. Alle Menschen sollen gleichermaßen die Chance zur freien Selbstentfaltung erhalten. Auf der unternehmerischen Ebene kommt dies in Form der Unternehmensethik, u.a. des Verhaltens gegenüber Mitarbeitern, Stakeholdern und Lieferanten zum Ausdruck. Die Unternehmen sind z.B. bemüht, gerechte Löhne zu zahlen, gute Arbeitsbedingungen zu bieten, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit zu gewährleisten, eine wertorientierte Führungskultur zu etablieren und ggfs. die Mitarbeiter auch im privaten Bereich zu unterstützen. Weiterhin engagieren sich Unternehmen in sozialen Projekten, um auf diesem Weg Menschen zu erreichen, die nicht im Unternehmen tätig sind. Ziel ist es, einen positiven Einfluss auf die gesell-



schaftliche Entwicklung in der Region zu nehmen. Das Behältermanagement beeinflusst keine dieser genannten Beispiele direkt. Wie in Abbildung 5 erkennbar ist, übt das Behälter- und Ladungsträgermanagement als ein Baustein der Umweltethik nur direkten Einfluss auf die ökonomischen und die ökologischen Säulen der Nachhaltigkeit aus. Aufgrund der Verknüpfung der drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales kann der Bereich der sozialen Nachhaltigkeit jedoch indirekt beeinflusst werden. Mittelbar nutzen Unternehmen ebenfalls das Behältermanagement für soziale Nachhaltigkeit, in dem sie z.B. sozial benachteiligte Menschen (Behindertenwerkstätten) unterstützen und ihnen verschiedene Arbeitsschritte anvertrauen, z.B. die Reparatur von Behältern.

Grundvoraussetzungen für den Erhalt und die Entwicklung der Gesellschaft sind u.a. eine langfristig prosperierende Ökonomie, die der Sicherung der Unternehmen dient sowie eine ökologische Nachhaltigkeit, um den Schutz der natürlichen Ressourcen zu fördern.

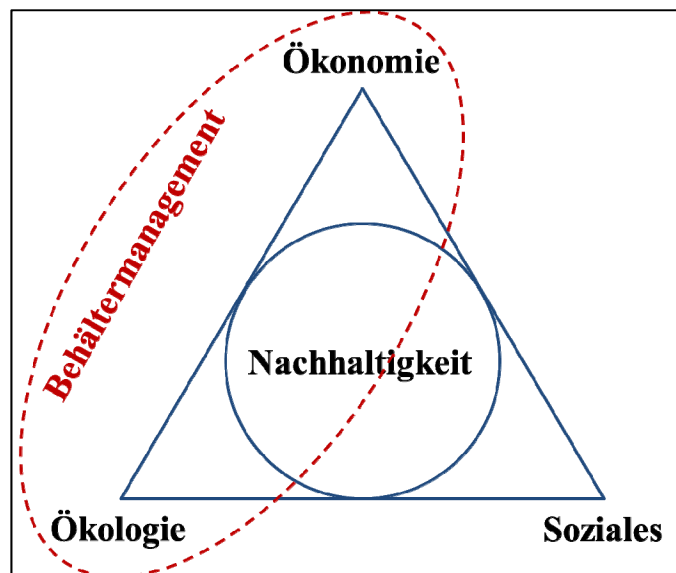


Abbildung 5: Einfluss des Behältermanagement auf die Dimensionen der Nachhaltigkeit

Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Wilkens 2007, S. 6)

Ein klug gesteuertes Behälter- und Ladungsträgermanagement kann den Wertschöpfungsanteil in der Lieferkette steigern sowie dazu beitragen, betriebliche Einsparpotentiale zu realisieren. Unternehmen, die durch den gesteigerten Wertschöpfungsanteil effizienter werden, sind grundsätzlich in der Lage, ihre wirtschaftliche Situation zu stabilisieren und weiter zu verbessern, was dann sowohl den Mitarbeitern als auch Stakeholdern zugutekommt. In der betrieblichen Realität führt eine höhere Wertschöpfung jedoch nicht zwingend zu einer signifikanten Verbesserung der wirtschaftlichen Situation im Unternehmen. Zudem hat nicht jede betriebliche Einsparung einen positiven Einfluss auf den Einsatz von Mitarbeitern bzw. die Sicherung von Arbeitsplätzen.

Die strategische Auswahl von Ein- oder Mehrwegbehältersystemen ist entscheidend für den Aufbau und die Steuerung eines effizienten Behälterkreislaufes. Die rechtzeitige Planung der Behälterkreisläufe im PEP kann zu einem kritischen Überdenken des Roh-



stoff- und Materialbedarfes führen. Unternehmen werden demnach durch das Behältermanagement angehalten, eine Ressourcenverschwendung zu vermeiden. Diese Schonung der Ressourcen trägt zu besseren Lebens- und Umweltbedingungen bei. Unter sozialen Gesichtspunkten bedeutet ein angepasster Verbrauch von Rohstoffen und Materialien, dass mehr Ressourcen für eine gerechtere Verteilung in der Gesellschaft zur Verfügung stehen. Der Einfluss des betrieblichen Behälter- und Ladungsträgermanagements auf die gerechte Verteilung von Rohstoffen im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit ist jedoch begrenzt. Diese Verteilung ist von gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Strukturen abhängig, die weit über den Wirkungsbereich einzelner Unternehmen hinausgehen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die soziale Säule der Nachhaltigkeit von einer positiven Beeinflussung der Ökonomie und Ökologie profitieren kann. Die Einflüsse des betrieblichen Behältermanagements können sich in der Theorie indirekt auch auf soziale Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung erstrecken. In der betrieblichen Praxis wiederum existiert eine Vielzahl von Faktoren, die eine tatsächliche Beeinflussung der sozialen Dimension tangiert. Es hat nicht jede, durch das Behälter- und Ladungsträgermanagement hervorgerufene Änderung der ökonomischen und ökologischen Situation, Auswirkungen auf Mitarbeiter und Gesellschaft.

5 Abschließende Betrachtung

Im Zuge des voranschreitenden Klimawandels und den damit verbundenen Forderungen einer konsequenten umweltethischen Ausrichtung der Wirtschaft sowie in Anbetracht der vielen globalen Krisenherde und nicht zuletzt im Blick auf den anhaltenden demographischen Wandel wächst die allgemeine Erwartungshaltung an Unternehmen, sich stärker als bisher aktiv in die lebensdienliche Weiterentwicklung der Gesellschaft einzubringen. Es wird gefordert, dass Unternehmen „mehr“ sind als „nur“ Arbeitgeber. Die wirtschaftlichen Akteure werden sich dieser Verantwortung zunehmend bewusst. Um ökonomischer, ökologischer und sozialer agieren zu können, fokussieren sie sich auf eine zunehmend engere Zusammenarbeit in globalen Wertschöpfungsketten. Durch wachsende Arbeitsteilung und weltweite Kooperationen gewinnt das Behälter- und Ladungsträgermanagement in diesem Kontext zunehmend an Bedeutung. Die richtige Koordination von Behältern und Kreislaufsystemen ist nicht nur ein Baustein zur Effizienzsteigerung, sondern dient auch dem Konzept einer nachhaltigen Entwicklung und trägt zur umweltethischen Orientierung von Unternehmen bei.

Die Betrachtung des betrieblichen Behälter- und Ladungsträgermanagements unter dem Blickwinkel des übergeordneten Nachhaltigkeitsgedankens zeigt, welchen Einfluss das Behältermanagement auf betrieblicher Ebene hat. Mit Hilfe einer situativen Analyse, ob z.B. Einweg- oder Mehrwegbehälter im Logistikkreislauf verwendet werden sollten, können nicht nur finanzielle Vorteile realisiert werden. Das unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten vorgenommene Management der betrieblichen Behälter- und Ladungsträgerprozesse führt zu einem kritischen Hinterfragen von potentieller Materialverschwendung und der lebensdienlichen Handhabung verfügbarer Ressourcen. Lediglich der soziale Aspekt in der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen bleibt durch das



Behältermanagement weitgehend unberührt. Hier liegt es an der Unternehmensführung, die Verantwortung wahrzunehmen und potentielle Verbesserungen sozial wirksam zu nutzen.

Der Ursprungsgedanke der nachhaltigen Entwicklung ist auch heute noch sehr aktuell. Alle Unternehmen weltweit sollten Achtung und Respekt vor den natürlichen menschlichen und nichtmenschlichen Ressourcen der Erde haben und diese so nutzen, dass zukünftige Generationen in ihren Entwicklungschancen nicht beeinträchtigt werden.

Literatur

- Abels-Schlosser, S. (2010): Behältermanagement für wiederverwendbare Kleinbehälter. in: Bauer, E. (Hrsg.): Forschungsbericht 2010/2011 Hochschule Amberg-Weiden, Amberg/Weiden.
- Achener Stiftung Kathy Beys (2015): Lexikon der Nachhaltigkeit. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm, Abruf am 2016-01-03.
- Achener Stiftung Kathy Beys (2015): Lexikon der Nachhaltigkeit. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm, Abruf am 2016-01-02.
- Agenda 21 – und Nachhaltigkeitsbüro (2011): Grundlagen der Nachhaltigkeit. <http://www.agenda21.de/nachhaltigkeit/grundlagen-der-nachhaltigkeit.html>, Abruf am 2016-01-08.
- Bachmann, H. (2006): Mehrwegladungsträger effizient verwalten und steuern. in: Logistik für Unternehmen 15 (10): 88-91.
- Becker, M. (2010): Gutes Ladungsträgermanagement spart Kosten. in: MM Logistik 8(2): 18-19.
- Blecker, T. (1998): Logistische Aspekte der Kreislaufwirtschaft. in: Kaluza, B. (Hrsg.): Kreislaufwirtschaft und Umweltmanagement. Schmidt, Hamburg.
- Burschel, C. / Losen, D. / Wiendl, A. (2004): Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung. Oldenbourg, München.
- Cansier, D. (1996): Ökonomische Indikatoren für eine nachhaltige Umweltnutzung. in: Kastenholz, H., Erdmann, K.-H., Wolff, M. (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung. Zukunftschancen für Mensch und Umwelt. Springer, Berlin.
- Czaja, L. (2009): Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie. Gabler, Wiesbaden.
- Dickmann, P. (2009): Schlanker Materialfluss mit Lean Production, Kanban und Innovationen. Springer, Heidelberg.
- Europäische-Kommission (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Europäische Kommission, Brüssel.



- Fürbacher, J. (2011): Was ist Behältermanagement?
http://www.behaeltermanagement.com/de/was_ist_behaeltermanagement.html,
Abruf am 2016-02-04.
- Hachtel, G. / Holzbaur, U. (2010): Management für Ingenieure. Technisches Management für Ingenieure in Produktion und Logistik. Vieweg, Wiesbaden.
- Hauff, M. v. (2014): Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung. Oldenbourg, München.
- Hofmann, E. / Bachmann, H. (2006a): Behälter-Management in der Praxis. State of the Art und Entwicklungstendenzen bei der Steuerung von Ladungsträgerkreisläufen. DVV, Hamburg.
- Hofmann, E. / Bachmann, H. (2006b): Behälter-Management – Entwicklung eines Konzeptes zur zielorientierten Steuerung von Ladungsträgerkreisläufen. In: Wolfkluthausen, H. (Hrsg.): Jahrbuch Logistik 2006. free beratung, Korschenbroich.
- Kaßmann, M. (2014): Grundlagen der Verpackung. Leitfaden für die fächerübergreifende Verpackungsausbildung. Beuth, Berlin.
- Klaus, P. / Krieger, W. / Krupp, M. (2012): Gabler Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke und Flüsse. Gabler, Wiesbaden.
- Kleine, A. (2009): Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. Gabler, Wiesbaden.
- Klug, F. (2010): Logistikmanagement in der Automobilindustrie. Grundlagen der Logistik im Automobilbau. Springer, Berlin.
- Lackner, E. / Zsifkovits, H. (2006): Die Rolle von Behältern in der Supply Chain. in: Engelhardt-Nowitzki, C. / Lackner, E. (Hrsg.): Chargenverfolgung. Möglichkeiten, Grenzen und Anwendungsgebiete. DUV, Wiesbaden.
- Lane, G. / Carrington, M. (2002): Measuring the Triple Bottom Line. in: EBF on Sustainable development (1): 22-23.
- Lohre, D. / Pfennig, R. / Poerschke, V. / Gotthardt, R. (2015): Nachhaltigkeitsmanagement für Logistikdienstleister. Ein Praxisleitfaden. Springer, Wiesbaden.
- Majer, H. (2003): Nachhaltige Entwicklung – Leitbild für die Zukunftsfähigkeit. in: Das Wirtschaftsstudium 32(7): 935-943.
- Martin, H. (2014): Transport- und Lagerlogistik. Planung, Struktur, Steuerung und Kosten von Systemen der Intralogistik. Vieweg, Wiesbaden.
- Mayerhofer, W. / Grusch, L. / Mertzbach, M. (2008): Corporate Social Responsibility. Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken. Facultas, Wien.
- Ninck, M. (1997): Zauberwort Nachhaltigkeit. VDF, Zürich.
- Pfohl, H.-C. (2010): Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Springer, Berlin.



- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2012): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung und Dokumentation des Multi-stakeholderforums. Frankfurt am Main.
- Schalteger, S. / Dyllick, T. (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzepte und Fallstudien. Gabler, Wiesbaden.
- Schmidt, B. (2013): Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl. Eine conjoint- und kausalanalytische ökonomische Untersuchung. Springer, Wiesbaden.
- Schmölzer, T. / Schöfer, J. (2005): Bedarfsorientiertes Behältermanagement zur Kostenreduzierung in der Automobilindustrie. in: Zeitschrift für gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft 8(4): 1-6.
- Schreckenbach, F. (2014): Handbuch Nachhaltigkeit. <http://nachhaltigsein.info/unternehmen-csr-nachhaltigkeit/handbuch-nachhaltigkeit-folge-1-definition-und-bedeutung>, Abruf am 2016-02-05.
- Schunk, S. (2009): Unternehmensverantwortung und Kennzahlen. Bewertung und Darstellung von Corporate Citizenship-Maßnahmen. Metropolis, Maburg.
- Sharma, T. (2008): Wie funktioniert RFID?. <http://www.rfid-ready.de/wie-funktioniert-rfid.html>, Abruf am 2016-02-04.
- Stölze, W. (1993): Umweltschutz und Entsorgungslogistik. Theoretische Grundlagen mit ersten empirischen Ergebnissen zur innerbetrieblichen Entsorgungslogistik. in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Unternehmensführung und Logistik. Band 6. Schmidt, Berlin.
- Stommel, H. (2007): Materialflussplanung und -steuerung – Eine kritische Betrachtung heutiger Materialflussprozesse. in: Gehr, F. / Hellingrath, B. (Hrsg.): Logistik in der Automobilindustrie. Innovatives Supply Chain Management für wettbewerbsfähige Zulieferstrukturen. Springer, Berlin.
- Tschirschwitz, K. (2008): Behältermanagementsysteme mit RFID. Konzeption und Bewertung. VDM, Saarbrücken.
- Voigt, S. (2006): Ladungsträger vernachlässigt. in: LOGISTIK inside, Sonderausgabe von der CeMAT 4(1): 24-25.
- Wilkens, S. (2007): Effizientes Nachhaltigkeitsmanagement. DUV, Hamburg.



Pflegeethik in deutschen Krankenhäusern – ein Spagat zwischen ethischen Grundsätzen und Kostendruck?

von Caroline Puklo

1 Bedeutung der Ethik in der Pflege

Beinahe jeder Mensch hat innerhalb seines Lebens mindestens einmal Kontakt zu einer Behandlung in einem Krankenhaus und damit auch zur Gesundheits- und Krankenpflege. Sei es, dass man selbst oder aber eine Person aus dem Verwandten- oder Freundeskreis stationär oder ambulant in einem Krankenhaus behandelt und anschließend gepflegt wird. Steht die Gesundheit auf dem Spiel, werden in Deutschland von der Bevölkerung hohe Anforderungen an die Behandlungs- und Pflegequalität gestellt, um das bekanntermaßen wertvollste Gut – die Gesundheit – zu schützen (Vieth 2006, S. 67). Doch wie lassen sich die Anforderungen der Patienten und Angehörigen an eine qualitativ hochwertige Pflege einerseits mit steigendem Kostendruck seitens der Krankenhäuser andererseits vereinbaren? Wie wirken sich Personalreduzierungen bei parallelem Fachkräftemangel und sinkenden Ausbildungszahlen auf die Pflegequalität aus und könnten diese Entwicklungen zu einer Missachtung der ethischen Grundprinzipien führen? Im Zeitalter der Globalisierung und als Folge des demografischen Wandels ändern sich zudem auch die Ansprüche der Patienten und Angehörigen u.a. im Hinblick auf die Pflegequalitätsstandards und Serviceangebote des Krankenhauses. So könnte es bei der Auswahl des Krankenhauses z.B. relevant sein, ob das Krankenhaus vegane Mahlzeiten anbietet oder auf bestimmte religiöse Präferenzen eingeht.

Aber nicht nur die Patienten, auch die Gesundheits- und Krankenpfleger stellen grundlegende und spezielle Ansprüche an ihren Arbeitsplatz und Aufgabenbereich. Denn sie haben in der Regel diesen Beruf nicht ohne Grund ausgewählt und möchten mit ihrer Arbeit Menschen aktiv im Heilungsprozess begleiten und diesen positiv unterstützen. Dieses ist jedoch nicht möglich, wenn die Personaldecke auf der Station so dünn ist, dass zu wenig examiniertes Pflegepersonal für die Betreuung zu vieler Patienten verantwortlich ist. Eine derartige Situation kann dazu führen, dass die Gesundheits- und Krankenpfleger lediglich eine eng begrenzte Minutenzahl für die Pflege und Betreuung jedes einzelnen Patienten aufbringen können und der für den Heilungsprozess wichtige Aufbau eines persönlichen und sozialen Kontaktes zum Patienten und dessen Angehörigen somit auf ein Minimum reduziert oder sogar teilweise ausgeschlossen ist. Dem Patienten wird dadurch u.U. das Gefühl vermittelt, lediglich ein Pflegeobjekt unter vielen zu sein, das kaum Respekt erfährt und dessen menschliche Würde in der „Krankenhausmaschinerie“ nachrangig ist. Diese Gegebenheiten können den Pflegeverlauf und das Pflegeergebnis negativ beeinflussen und wirken sich zu dem demotivierend auf das Pflegepersonal aus. Die Folgen sind eine steigende Patientenunzufriedenheit, welche sich zum einen nachteilig auf die Reputation des Krankenhauses auswirkt, zu einem Imageverlust und letztendlich auch zu einer sinkenden Patientenzahl führen und zum anderen in eine akute und langfristige Demotivation des Pflegepersonals münden kann, welche in (innere) Kündigungen und einer Senkung der Arbeitgeberattraktivität resultiert.



In der vorliegenden Arbeit dienen deutsche Krankenhäuser als Untersuchungsobjekt. Es werden zunächst die gesetzlichen Grundlagen und Bestimmungen sowie die Krankenhausfinanzierung und der Einfluss der Krankenkassen erörtert. Da Krankenhäuser nicht mit einem herkömmlichen gewinnorientierten Unternehmen vergleichbar sind, werden sodann auch die betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Herausforderungen im Krankenhausmanagement sowie die Nachwuchskräfteentwicklung und die Auswirkungen des Fachkräftemangels beleuchtet. Im darauffolgenden Kapitel wird intensiv auf die Erfolgsfaktoren der Pflegeethik eingegangen und eine begriffliche Abgrenzung vorgenommen. Das vierte Kapitel befasst sich anschließend mit der Entwicklung eines individuellen ethischen Pflegekodexes im Krankenhaus. Der Beitrag endet mit einem Fazit und Ausblick.

2 Krankenhäuser als Untersuchungsobjekt

2.1 Definition sowie gesetzliche Grundlagen und Bestimmungen

In deutschen Krankenhäusern erhalten Menschen zu jeder Tages- und Nachtzeit und an jedem Tag im Jahr eine ärztliche und/oder pflegerische Hilfeleistung sowie medizinische und/oder pflegerische Versorgung, damit in Form eines stationären Aufenthalts oder einer ambulanten Behandlung u.a. Krankheiten, Leiden und Verletzungen diagnostiziert, behandelt und geheilt werden können (Werding 2016). In Deutschland werden die Krankenhäuser anhand des jeweiligen Krankenhausträgers in drei unterschiedliche Rechtsformen klassifiziert (Kösters / Schliephorst 2010, S. 3):

- Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft
- Krankenhäuser in privater Trägerschaft
- Krankenhäuser in freigemeinnütziger Trägerschaft

Träger von öffentlichen Krankenhäusern können u.a. Anstalten oder Körperschaften des öffentlichen Rechts wie beispielsweise ein Bundesland oder eine kommunale Gebietskörperschaft sein. Private Krankenhausträger können im Gegensatz zu den öffentlichen Trägern Einzelpersonen oder Gesellschaften sein. Krankenhäuser, welche sich in privater Trägerschaft befinden, orientieren ihr Handeln an erwerbswirtschaftlichen Grundsätzen und verfolgen, wie andere Unternehmen der Privatwirtschaft ebenfalls, das Ziel der Gewinnmaximierung. Die freigemeinnützigen Träger setzen sich aus religiösen, karitativen oder diakonischen Vereinigungen zusammen und orientieren sich beim Betrieb eines Krankenhauses an der Idee der Freiwilligkeit und der Gemeinnützigkeit (Kösters / Schliephorst 2010, S. 3).

Nach Ermittlung des Statistischen Bundesamtes standen der Bevölkerung in Deutschland im Jahr 2014 rund 500.700 Betten in 1.980 Krankenhäusern für die stationäre Versorgung zur Verfügung. Davon befanden sich 697 Krankenhäuser in freigemeinnütziger Trägerschaft (35,2 %), 695 Krankenhäuser in privater Trägerschaft (35,1 %) und 588 Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft (29,7 %). Rund 19,1 Mio. Patienten wurden im Jahr 2014 in Deutschland stationär behandelt, davon ca. 49 % in Krankenhäusern mit öffentlicher Trägerschaft (Statistisches Bundesamt 2015).



Die für Krankenhäuser relevanten gesetzlichen Grundlagen und Bestimmungen ergeben sich u.a. aus dem Gesetz zur wirtschaftlichen Sicherung der Krankenhäuser und zur Regelung der Krankenhauspflegesätze (Krankenhausfinanzierungsgesetz – KHG), dem Gesetz über Entgelte für voll- und teilstationäre Krankenhausleistungen (Krankenhausentgeltgesetz – KHEntgG), dem Versorgungsstrukturgesetz (GKV-VStG), der Krankenhausbuchführungsverordnung (KHBV), dem fünften Sozialgesetzbuch (SGB V) sowie dem zum 1. Januar 2016 in Kraft getretenen Gesetz zur Reform der Strukturen der Krankenhausversorgung (Krankenhausstrukturgesetz – KHSG). Durch das Inkrafttreten des KHSG soll eine Qualitätssteigerung der Krankenhausversorgung erfolgen und die Anzahl der Pflegekräfte erhöht werden (Bundesministerium für Gesundheit 2016).

2.2 Krankenhausfinanzierung und der Einfluss der Krankenkassen

Im Bewusstsein der Gesellschaft werden Krankenhäuser auch noch in der heutigen Zeit vermehrt als Einrichtungen wahrgenommen, die nicht dem ökonomischen Kostendruck unterliegen, wie dieses bei Unternehmen der freien Wirtschaft der Fall ist und deren betriebliche Entscheidungen nicht an finanzielle Einflussfaktoren gekoppelt werden müssen. Doch auch Krankenhäuser sind, unabhängig von der jeweiligen Trägerschaft, gezwungen, ihre personellen und finanziellen Ressourcen gewinnbringend und effizient einzusetzen, um langfristig erfolgreich im Gesundheitssektor agieren zu können, eine gute Versorgung der Patienten zu gewährleisten, im Wettbewerb zu bestehen und überlebensfähig zu bleiben (Flintrop 2014).

Die entstehenden Kosten in Krankenhäusern werden in Deutschland in zwei Kategorien unterteilt und dementsprechend von unterschiedlichen Parteien getragen. Die Betriebskosten, welche bei der Patientenversorgung und -behandlung entstehen, werden von den Krankenkassen und die Investitionskosten von den Bundesländern finanziert (Verband der Ersatzkassen 2016a). Seit 2004 gilt in Deutschland für die Vergütung der allgemeinen Krankenhausleistungen ein durchgängiges, leistungsorientiertes und pauschalisiertes Vergütungssystem gemäß § 17b KHG. Die Krankenhäuser rechnen somit die voll- und teilstationären Leistungen nicht mehr nach Tagessätzen, sondern auf Basis diagnosebezogener Fallpauschalen, sog. Diagnosis Related Groups (DRG), ab (Sens et. al. 2010). Auf psychosomatische und psychiatrische Einrichtungen findet dieses System jedoch keine Anwendung (GKV-Spitzenverband 2015a).

Innerhalb der unterschiedlichen DRG's werden eine Vielzahl von verschiedenen Diagnose- und Prozedurkombinationen mit vergleichbarem ökonomischen Aufwand unter Berücksichtigung von bspw. Nebendiagnosen, Geschlecht und Alter des Patienten, Beatmungstunden, Entlassungsgrund und Verweildauer in möglichst medizinisch-klinische, homogene Gruppen zusammengefasst (GKV-Spitzenverband 2015a). Zur Abrechnung der DRG ist der Landesbasisfallwert zu Grunde zu legen. Dieser gibt die durchschnittliche preisliche Bewertung eines DRG-Falles mit dem Schweregrad 1,0 an, welche für jedes Krankenhaus innerhalb desselben Bundeslandes identisch ist (o.V. 2015). Der Preis der Behandlung ergibt sich sodann aus dem Relativgewicht der DRG, das mit dem Landesbasisfallwert multipliziert wird (o.V. 2016a).



Derzeit gestaltet sich die Behandlungsvergütung an die Krankenhäuser seitens der Krankenkassen in den einzelnen Bundesländern noch unterschiedlich. Es ist vorgesehen, die divergierenden Landesbasisfallwerte in den Jahren 2016 bis 2021 auf einen einheitlichen bundesweiten Basisfallwert anzugleichen (o.V. 2016a). Dieses würde dazu führen, dass jedes Krankenhaus in Deutschland für dieselbe Behandlung auch dieselbe Vergütung erhält. Der zwischen den Vertragsparteien gemäß § 10 Abs. 1 KHG vereinbarte Landesbasisfallwert 2016 für das Bundesland Rheinland-Pfalz liegt bspw. bei 3.465,02 € und für das Bundesland Sachsen bei 3.190,81 € (Verband der Ersatzkassen 2016b; Verband der Ersatzkassen 2016c). Durch den Differenzbetrag in Höhe von rund 270 € wird deutlich, dass ein Krankenhaus in Sachsen eine weitaus niedrigere Vergütung für dieselbe Behandlung erhalten wird als ein Krankenhaus mit Sitz in Rheinland-Pfalz (GKV-Spitzenverband 2015b).

Zielsetzung der Einführung des DRG-Systems war u.a. eine Verkürzung der Verweildauer, die Stabilisierung der Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherungen, eine leistungsbezogene Vergütung der Krankenhäuser, eine Verbesserung der Transparenz über die Höhe der Leistungen und der Kosten der Krankenhäuser sowie eine Erhöhung des Wettbewerbs unter den Krankenhäusern (GKV-Spitzenverband 2015a).

In den Medien wird vermehrt dem DRG-System die Schuld an der finanziellen Unterdeckung vieler Krankenhäuser in Deutschland gegeben (Simon 2013). Dieses rührt neben den unterschiedlichen Landesbasisfallwerten je Bundesland u.a. auch daher, dass gemäß § 17 Abs. 1 KHG zwar Überschüsse aus der Behandlung beim Krankenhaus verbleiben, jedoch auch die Verluste vom Krankenhaus zu tragen sind.

2.3 Betriebswirtschaftliche und organisatorische Herausforderungen im Krankenhausmanagement

Abgesehen von der zunehmenden Unterfinanzierung deutscher Krankenhäuser und der damit einhergehenden Reduzierung der Einrichtungen aufgrund von Schließungen, müssen sich Krankenhäuser neben der Kunden- und Mitarbeiterakquise den gleichen betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Herausforderungen stellen, wie die Unternehmen der freien Wirtschaft. Besonders kommunale Krankenhäuser sind gezwungen, einen Weg zwischen steigendem Personalengpass bei parallel wachsendem Kostendruck zu finden (o.V. 2013a). Hierauf wird im nächsten Kapitel näher eingegangen.

Krankenhäuser stehen in besonderem Maße im Fokus der Öffentlichkeit und der Gesellschaft. Nachrichten über multiresistente Keime im Krankenhaus und die damit bestehende Lebensgefahr für die Patienten verbreiten sich „wie ein Lauffeuer“ in den Medien. Unverzüglich werden Schuldzuweisungen vorgenommen und Verantwortliche gesucht, welche zur Rechenschaft gezogen werden können. Es rollen umgangssprachlich ausgedrückt „die Köpfe“. Das mediale Feuer beginnt zu brennen und Personen stehen öffentlich in der Kritik. Ein Skandal breitet sich aus, und es wird von der Presse nach weiteren Missständen gesucht und oftmals werden diese auch gefunden und aufgedeckt. Doch wer trägt tatsächlich die Verantwortung für derartige Vorkommnisse? Sind es die Gesundheits- und Krankenpfleger auf den Stationen? Sind es die Ärzte oder deren Vorgesetzte? Oder ist es womöglich die Krankenhausleitung?



Viele Faktoren können hier zusammenkommen: mangelnde Personalstärke, fehlende Qualifikationen des Personals oder eine unzureichende Dokumentation (o.V. 2012). Dieser Art täglicher Herausforderungen stellen sich Mitarbeiter im Gesundheitssektor. Eine irrtümliche Handlung oder eine Unachtsamkeit reichen aus, um ein oder mehrere Menschenleben zu gefährden. Diesem immensen Druck ist die Krankenhausbelegschaft täglich ausgesetzt. Umso wichtiger ist eine funktionierende Prozesskette, vor allem beim sinkenden Personalschlüssel. Die stringente Organisation des gesamten Krankenhausbetriebes ist unverzichtbar. Ein Skandal kann den Ruf eines Krankenhauses nachhaltig beschädigen, denn die negative Publicity schlägt sich nicht nur in der betroffenen Abteilung oder Fachklinik nieder, sondern wirkt sich auf das gesamte Krankenhaus aus. Das Krankenhaus leidet unmittelbar im Kollektiv und eine Regeneration des Images ist langwierig.

Natürlich stehen auch Unternehmen der Privatwirtschaft immer wieder aufgrund negativ behafteter Ereignisse in der öffentlichen Kritik. Als Beispiele können anstehende Massenentlassungen in Folge der Schließung einer Produktionsstätte, Bilanzfälschungen, Umweltskandale, manipulierte Kontrollwerte von Dieselabgasen oder defekte Ölbohrleitungen von Bohrinseln aufgeführt werden. Durch diese Art von Skandalen tragen die betroffenen Unternehmen ebenfalls langwierige Schäden davon. Sie müssen mit Klageverfahren, hohen Prozesskosten und Schadensersatzforderungen rechnen. Dieses wird zwar öffentlich thematisiert, aber durch neue Nachrichten und aktuelle Ereignisse auf der Welt auch schnell wieder aus den Schlagzeilen und damit dem öffentlichen Bewusstsein verdrängt. Die Bevölkerung kauft weiterhin Kraftfahrzeuge und auch die zum Betrieb notwendigen Ölprodukte. In Krankenhäusern stehen bei betrieblichem Versagen direkt Menschenleben auf dem Spiel. Kommt es zu einem Irrtum in der pflegerischen oder medizinischen Behandlung, zieht dieses nicht nur eine Schadensersatzforderung und Reputationsschädigung, sondern auch gesundheitliche Folgen für den Patienten nach sich. Jeder betroffene Mitarbeiter ist persönlichen Schuldzuweisungen, Selbstvorwürfen und einer starken psychischen Belastung ausgesetzt.

Die Aufsichtsräte von Krankenhäusern in öffentlicher Trägerschaft sind vielfach mit Politikern besetzt. Dadurch stehen diese Krankenhäuser noch stärker im Fokus der Öffentlichkeit. Denn bei hohen betriebswirtschaftlichen Defiziten greifen Politiker zum Instrument der öffentlichen Finanzspritzen, die nur durch den Einsatz von Steuergeldern realisiert werden können. Ein Krankenhaus gerät auf diese Weise schnell zum Spielball im politischen Machtkampf. Als ein weiteres Problem ist zu beobachten, dass die von Seiten der Politik eingesetzten Aufsichtsratsmitglieder sich nicht selten aus politischem Kalkül zu sehr in das operative Krankenhausgeschäft einbringen. Strategische, personalpolitische und wirtschaftliche Notwendigkeiten werden dabei häufig ausgeblendet und verdrängt. Die Konsequenz davon ist, dass erst in offensichtlichen Krisensituationen einschneidende Beschlüsse über wirksame Strukturmaßnahmen gefasst werden, weil für die Politiker die Gefahr besteht, durch derartige Entscheidungen, die keinen oder nur geringen Zuspruch durch die Bevölkerung erhalten, Wählerstimmen einzubüßen (Gerster 2015, S. 12).



2.4 Nachwuchskräfteentwicklung und Fachkräftemangel in der Pflege

Der demografische Wandel beschäftigt seit Jahren die öffentliche Diskussion. Die Bevölkerung überaltert, da auf der einen Seite die Geburtenrate sinkt, auf der anderen Seite die allgemeine Lebenserwartung steigt. Diese Entwicklung hat u.a. auch Auswirkungen auf den Pflegeberuf und dessen Nachwuchskräfte. So werden zukünftig zunehmend ältere Patienten durch älter werdendes Pflegepersonal versorgt werden, unterdessen werden sich immer weniger Pflegekräfte um eine wachsende Anzahl an Pflegebedürftige kümmern (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege 2016). Nach Ermittlung des statistischen Bundesamtes ist die Anzahl der Vollkräfte im Pflegedienst im Jahr 2014 im Vergleich zum Vorjahr leicht auf rund 318.800 angestiegen (Statistisches Bundesamt 2015).

Unabhängig davon gestaltet es sich für Krankenhäuser jedoch zunehmend schwieriger, motivierte und engagierte Nachwuchskräfte für den Pflegebereich zu gewinnen. Einige Kliniken werben bereits mittels eigens produzierter Kurzfilme für eine Ausbildung zum Gesundheits- und Krankenpfleger. Doch oftmals ist den Bewerbern nicht bewusst, welche Herausforderungen bereits während der Ausbildung und im späteren Berufsleben auf sie warten (o.V. 2016b). Die psychischen Belastungen durch das Dreischichtsystemen (Früh-, Spät- und Nachtschicht), inklusive Wechselschichten und das Arbeiten an Wochenenden und Feiertagen sowie die Konfrontation mit Wechselfällen, Schicksalen, dem Tod und der Trauer der Angehörigen, werden unterschätzt oder ausgeblendet. Ein Praktikum vor Beginn der Ausbildung ist sinnvoll, jedoch lassen sich die tatsächlichen Gegebenheiten in einem derart kurzen Zeitraum nicht in vollem Umfang erfassen. Dieses kann dazu führen, dass Auszubildende ihre Ausbildung bereits nach kurzer Zeit wieder abbrechen, weil sie die vielfältigen Anforderungen unterschätzt haben. Zusätzlich zur psychischen Belastung ist die physische Belastung im Pflegeberuf zu beachten. Durch das jahrelange Heben und Stützen von Patienten erleidet eine Vielzahl von Pflegekräften schon im jungen Alter Rückenschäden.

Des Weiteren stößt die Vergütung des Pflegepersonals in öffentlichen Krankenhäusern auf Basis des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (Besonderer Teil Krankenhäuser) an seine Grenzen und so können monetäre Anreize u.a. zur Personalbindung nur noch durch außertarifliche Zulagen geschaffen werden. Gesundheits- und Krankenpfleger haben oftmals das Gefühl, für ihre wichtige und von der Gesellschaft dringend benötigte Arbeitsleistung nicht in ausreichendem Maße anerkannt zu werden. Die Folgen können u.a. psychische Erkrankungen, (innere) Kündigung oder die Auswanderung qualifizierter Kräfte in ein Land sein, in welchem qualitativ bessere Arbeits- und Rahmenbedingungen in der Pflege sowie ein höherer Personalschlüssel vorherrschen (Steinmetz 2014). Nach Aussage der Gewerkschaft ver.di betreut eine deutsche Pflegekraft etwa elf Patienten pro Schicht; eine Pflegekraft in Skandinavien jedoch nur fünf Patienten (Heine 2015). Unter diesen Voraussetzungen ist ein gewisser Trend zur Abwanderung von ausgebildeten Fachkräften in andere Länder nachvollziehbar.

Die seitens Bundesagentur für Arbeit (2014) durchgeführte Fachkräfteengpassanalyse im Jahr 2014 zeigt, dass in dreizehn deutschen Bundesländern aktuell ein Fachkräftemangel in der Gesundheits- und Krankenpflege besteht. In den restlichen drei Bundes-



ländern (Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Sachsen) zeichnet sich ein zukünftiger Fachkräftemangel ab. Laut ver.di fehlen bundesweit rund 70.000 Pflegekräfte (Heine 2015). Das zum 1. Januar 2016 in Kraft getretene Krankenhausstrukturgesetz wird sicherlich die Bemühungen unterstützen, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Ein Schwerpunkt des KHSG ist die Einführung eines Pflegestellen-Förderprogrammes zur finanziellen Unterstützung von Krankenhäusern, welche durch Einstellungen oder Arbeitszeiterhöhungen die Anzahl der Vollzeitkräfte im Pflegedienst erhöhen. Für die Stärkung der Pflege stehen in den Jahren 2016 bis 2018 deutschlandweit insgesamt 660 Millionen Euro an Fördermitteln zu Verfügung. Ab dem Jahr 2019 sollen dauerhaft rund 330 Millionen Euro pro Jahr bereitgestellt werden (Bundesministerium für Gesundheit 2016). Doch wie sollen Krankenhäuser die zusätzlichen Stellen besetzen, wenn wenige bis keine qualifizierten Bewerbungen eingehen und immer mehr vorhandenes Pflegepersonal auswandert oder die Tätigkeit vollständig aufgibt?

Wenn sich die Akquisition von Fachkräften im eigenen Land schwierig gestaltet, ist die Personalgewinnung im Ausland u.U. eine Möglichkeit, Personalengpässe zu reduzieren. Seit Gründung der Europäischen Union und der damit verbundenen Freizügigkeit für EU-Bürger, die u.a. das Recht, in einem anderen Mitgliedsstaat zu arbeiten beinhaltet, sind die Eintrittsbarrieren für Staatsangehörige aus dem europäischen Ausland praktisch weggefallen und es können mit größeren Erfolgsaussichten Pflegekräfte außerhalb Deutschlands angeworben werden. Die Texte für Stellenausschreibungen werden durch Dolmetscherbüros in die gewünschte Sprache übersetzt und Agenturen organisieren die Veröffentlichung der Anzeige in den passenden ausländischen Medien. Im Zeitalter des globalen Internets und der vielfältigen kommunikativen Möglichkeiten von Social Media ist es auch für ausländische Pflegekräfte deutlich einfacher geworden, offene Pflegestellen in Deutschland ausfindig zu machen und Kontakt zu den entsprechenden Krankenhäusern aufzunehmen. Ansprechpartner können über die Homepage der Klinik identifiziert und per E-Mail kontaktiert werden. Zudem ist das Angebot an Anerkennungslehrgängen für ausländische Berufsabschlüsse gestiegen, um z.B. auch Migranten die Arbeitsaufnahme in ihrem erlernten Beruf zu erleichtern.

Wurde eine ausländische Pflegekraft erfolgreich akquiriert und eingestellt, muss im nächsten Schritt daran gearbeitet werden, diese auch langfristig an das Krankenhaus zu binden. Integrationsmaßnahmen, wie die Bereitstellung von Willkommenspaketen und flexible Einarbeitungsplänen können den Integrationsprozess positiv unterstützen. Wichtig ist zudem auch, bei den vorhandenen Mitarbeitern den sog. Diversitygedanken zu verankern und den interkulturellen Austausch zu fördern. Die im Krankenhaus gelebte Willkommenskultur wird die ausländische Pflegekraft im Rahmen des Integrationsprozesses positiv beeinflussen und ein relevantes Kriterium bei der Beurteilung des zukünftigen Arbeitslebens in der Klinik sein. (Neumann 2015, S. 24)



3 Erfolgsfaktoren der Pflegeethik

3.1 Begriffliche Abgrenzung Pflegeethik

Was ist unter dem Begriff Pflegeethik zu verstehen und wie wirkt sich dieses Verständnis auf das alltägliche Handeln von Gesundheits- und Krankenpfleger in deutschen Krankenhäusern aus? Hat die Pflegeethik Auswirkungen auf den pflegerischen Berufsalltag oder werden ethische Grundsätze von der stetig wachsenden Überforderung des Pflegepersonals überlagert? Gelingt es schon in der Ausbildung nicht, den Nachwuchskräften aufgrund enger zeitlicher Ressourcen ethische Aspekte der Krankenpflege so zu vermitteln, dass sie diese verinnerlichen können?

In der Literatur wird der Begriff Ethik als die Lehre bzw. Theorie vom Handeln gemäß der Unterscheidung von Gut und Böse definiert, wobei die Moral der Gegenstand der Ethik ist (Lin-Hi 2016). Als Moral wird die Gesamtheit von ethisch-sittlichen Normen, Grundsätzen und Werten, die das zwischenmenschliche Verhalten einer Gesellschaft regulieren und von dieser als verbindlich akzeptiert werden, verstanden (Duden 2016). Ethik lässt sich in die allgemeine und die angewandte Ethik unterteilen (Vieth 2006, S. 7). Die Pflegeethik gehört gemäß dieser Unterteilung in die Kategorie der angewandten Ethik. Die Kategorie angewandte Ethik lässt sich weiter gliedern in den Teil der Bereichsethik und der Berufsethik, wobei die Pflegeethik der Berufsethik zuzuordnen ist, da diese sich mit den normativen Vorstellungen zum wünschenswerten moralischen Verhalten im Pflegeberuf befasst (Lay 2012, S. 50).

Doch was bedeutet Pflege? Der Deutsche Bundesverband für Pflegeberufe (2014) definiert den Begriff Pflege gemäß dem International Council of Nurses wie folgt:

„Pflege umfasst die eigenverantwortliche Versorgung und Betreuung, allein oder in Kooperation mit anderen Berufsangehörigen, von Menschen aller Altersgruppen, von Familien oder Lebensgemeinschaften, sowie von Gruppen und sozialen Gemeinschaften, ob krank oder gesund, in allen Lebenssituationen (Settings). Pflege schließt die Förderung der Gesundheit, Verhütung von Krankheiten und die Versorgung und Betreuung kranker, behinderter und sterbender Menschen ein. Weitere Schlüsselaufgaben der Pflege sind Wahrnehmung der Interessen und Bedürfnisse (Advocacy), Förderung einer sicheren Umgebung, Forschung, Mitwirkung in der Gestaltung der Gesundheitspolitik sowie im Management des Gesundheitswesens und in der Bildung.“

Die Gesundheits- und Krankenpfleger auf einer Krankenhausstation pflegen nicht nur Patienten. Sie sind vor allem auch für die Angehörigen feste Ansprechpartner und für diesen Personenkreis meist wichtiger als die behandelnden Ärzte. Bei einem Krankenhausbesuch auf der Station sehen die Angehörigen den behandelnden Arzt normalerweise nicht, die tätigen Gesundheits- und Krankenpfleger je nach Dienstschicht jedoch fast immer. Aus diesem Grund werden sie von den Angehörigen häufig um aktuelle Informationen zum Krankheits- und Genesungsstand des Patienten gebeten. Nicht nur das Vertrauensverhältnis zwischen Patient und Pflegekraft ist somit sehr wichtig, sondern auch das zwischen dessen Angehörigen und der Pflegekraft (Kohröde-Warnken 2015, S. 42ff.).



Mehr als 40.000 Pflegestellen wurden in den vergangenen Jahren in Deutschland abgebaut. Gleichzeitig erschwert der bestehende Fachkräftemangel die Nachbesetzung vakanter Stellen, während gleichzeitig die Pflegeintensität der jährlich expandierenden Patientenzahl infolge der Zunahme chronischer Krankheiten und Multimorbidität steigt (Abt-Zegelin und de Jong 2015, S. 37). Die Folge dieser Entwicklung ist eine Patientenversorgung auf Mindestniveau im Minutentakt, da es den Pflegekräften wegen der für gewöhnlich dünnen Personaldecke auf der Station an zeitlichen Ressourcen für eine umfassende Betreuung mangelt.

Pflegeethik sollte den Gesundheits- und Krankenpflegern daher ethische Maßstäbe und Kriterien für die unvorhersehbaren täglichen Herausforderungen im Pflegealltag an die Hand geben, um moralische Konflikte bewältigen zu können und in schwierigen Situationen sichere Handlungsentscheidungen zu treffen (Lay 2016).

3.2 Kausalität Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit

3.2.1 Patientenzufriedenheit

Personen, die einen Unfall erleiden, haben in der Regel keine Möglichkeit, sich das Krankenhaus auszusuchen, in das sie zur Behandlung eingeliefert werden. In einer derartigen Situation, wo jede weitere Minute über Leben und Tod des Patienten entscheiden könnte, handeln die Rettungskräfte unverzüglich und fahren das nächstgelegene Krankenhaus zur weiteren Behandlung an. Kann jedoch der Patient, bspw. im Rahmen einer geplanten Knieoperation, selbst ein behandelndes Krankenhaus wählen, spielen u.a. die Reputation des Chefarztes der Fachklinik sowie die Erfahrungsberichte von Verwandten und Freunden über die Pflegequalität auf der Station und ggfs. auch Bewertungsportale für Krankenhäuser eine entscheidende Rolle.

Artikel 1 Abs. 1 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland beschreibt auch für die Pflege in Deutschland einen elementaren Grundsatz:

„Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist die Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.“

Das Wohlergehen und der Gesundheitszustand jedes einzelnen Patienten müssen über den wirtschaftlichen Interessen des Krankenhauses stehen. Experten schätzen, dass jährlich rund 17.000 Patienten aufgrund von Pflege- und Versorgungsmängeln im Krankenhaus versterben – eine Folge von Personalengpässen, Überlastung und Qualifizierungsmängeln des vorhandenen Pflegepersonals (o.V. 2011). Mobilitätsbeeinträchtigte Patienten werden bspw. nicht regelmäßig umgelagert und bewegt, wodurch schmerzhaft Druckgeschwüre (Dekubitus) entstehen können. Windeln werden nicht in angemessenen Abständen gewechselt, sodass der Patient zum Teil für Stunden in seinen eigenen Ausscheidungen verharren muss (Kellner 2013). Doch das Pflegepersonal trägt an diesen Zuständen keine Schuld. In den knappen zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen müssen Prioritäten in der Behandlungsreihenfolge gesetzt werden (Abt-Zegelin und de Jong 2015, S. 74ff.). Besonders ältere Patienten sind auf eine intensivere Pflege angewiesen. So fällt das eigenständige Essen aufgrund einer defekten oder erst gar nicht vorhandenen Gebissprothese schwer. Demenzkranke Patienten ver-



gessen das Essen oder Trinken und die Pflegekräfte haben wenig bis keine zeitlichen Reserven, um die Nahrungs- und Flüssigkeitsaufnahme kontinuierlich bei jedem einzelnen Patienten zu kontrollieren und zu dokumentieren (o.V. 2009).

Diese beispielhaft skizzierten Zustände entsprechen nicht dem Postulat des Artikels 1 Abs. 1 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland.

Nicht nur die pflegerische Versorgung ist im Pflegealltag zu beachten, auch die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Patient und Pflegekraft spielt eine wichtige Rolle im Genesungsprozess. Selbst kurze Gespräche mit dem Patienten können Aufschluss über das allgemeine Befinden und den aktuellen Gesundheitszustand geben (Abt-Zegelin und de Jong 2015, S. 76). Zudem hat die Patientenzufriedenheit unmittelbaren Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit, denn für Pflegende steht das menschliche Wohlergehen im Fokus ihres alltäglichen Tun und Handelns. Dieses Bestreben impliziert kein wirtschaftliches oder wissenschaftliches Ziel, sondern ein moralisches (Knoppik 2015).

Trotz der bekannten Pflegenotstände in deutschen Krankenhäusern würden im Bundesdurchschnitt gleichwohl 82 % der Patienten ihr behandelndes Krankenhaus weiterempfehlen (o.V. 2013b). Wäre die Weiterempfehlungsrates niedriger, würden die Krankenhäuser ggf. die Gründe hierfür stärker hinterfragen und dementsprechend schneller Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Optimierung ihrer Betriebsabläufe erarbeiten oder auch weiterführende Forderungen an die Politik stellen.

3.2.2 Mitarbeiterzufriedenheit

Für deutsche Krankenhäuser existiert kein per Gesetz verbindlich festgelegter Personalschlüssel für Pflegekräfte. Berufsverbände und Gewerkschaften fordern diesen ein, Politik und Krankenkassen lehnen ihn dagegen ab und würden ihn nur für spezielle Fachabteilungen zulassen wollen (Heine 2015). Da kein einheitlicher Mindestbesetzungsschlüssel für Pflegekräfte in somatischen Krankenhäusern besteht, ist die Festlegung der individuellen Besetzungsstärke den Krankenhausleitungen überlassen. Die Gewerkschaften und Pflegeverbände schlagen inzwischen Alarm. Ein langfristiger Zustand der Überlastung macht das vorhandene Pflegepersonal physisch und psychisch krank und damit arbeitsunfähig. Bei einer wirtschaftlich begründeten Reduzierung der Personalkosten im Krankenhaus wird der Rotstift oftmals beim Pflegepersonal angesetzt, sodass diese Berufsgruppe seit Jahren mehr und mehr reduziert wird. Zudem bilden die wirtschaftlichen Ergebnisse des Vorjahres die Basis für die Budgetverhandlungen des Folgejahres. Durch das Vergütungssystem auf Grundlage der diagnoseorientierten Fallpauschalen i. V. m. den Personalkostensenkungen im Pflegedienst bewegt sich die Negativspirale immer weiter abwärts (Maier 2015, S. 38).

So ist es nicht verwunderlich, dass die immer dünner werdende Personaldecke auf den Stationen und die daraus resultierende Zeitverkürzung für den Pflegeaufwand jedes einzelnen Patienten zu einer Überforderung führt und den Gesundheits- und Krankenpflegern das Gefühl vermittelt, dass ihre Arbeit und ihr Einsatz zum Wohlergehen der Menschen keinen hohen Stellenwert mehr in der Gesellschaft besitzt. Infolge der knappen zeitlichen Ressourcen kann den Patienten teilweise nicht in ausreichendem Maße



mit Respekt entgegengetreten werden. Es ist einfach nicht genug Zeit vorhanden, um eine Beziehung zwischen Patient und Pflegekraft aufzubauen. Die täglichen pflegerischen Aufgaben können oftmals nur noch wie am „Fließband“ abgearbeitet werden. Patienten haben keine Namen mehr, sondern eine Zimmernummer. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wo Pflegekräfte überhaupt noch die Zeit hernehmen sollen, um sich mit dem Gedanken der Pflegeethik auseinanderzusetzen und diesen in den Arbeitsalltag zu integrieren, sodass kein Patient wie im vorherigen Kapitel beschrieben einen Dekubitus oder Ähnliches erleiden muss.

Den Pflegekräften ist für diese unbefriedigende Situation kein Vorwurf zu machen. Sie geben i.d.R. täglich ihr Bestes, um die Pflege der Patienten zu gewährleisten und die Arbeit mit ihrem Gewissen zu vereinbaren. Doch auch Pflegekräfte gelangen an ihre Grenzen und sind nicht frei von Fehlern, die sehr häufig einer Überlastungssituation geschuldet sind. Werden den Pflegekräften z.B. durch das Krankenhaus ethische Verhaltensgrundsätze in Form eines individuellen Pflegekodexes als Hilfestellung zur Lösung von moralischen Problemsituationen im Pflegealltag gegeben, kann dieses aktiv zu einer Verbesserung der Mitarbeitermotivation und einer stärkeren Personalbindung beitragen. Wichtig ist allerdings, dass die im Pflegekodex festgelegten Verhaltensgrundsätze im Pflegealltag auch tatsächlich umgesetzt werden können und nicht der permanenten Zeitnot zum Opfer fallen. Ethik als reines Lippenbekenntnis hilft weder den Pflegekräften noch den Patienten und folglich auch dem Krankenhaus nicht.

3.2.3 Erhöhung der Pflegequalität und Imagesteigerung

Jeder Mensch hat einen individuellen Anspruch an den stationären oder ambulanten Aufenthalt im Krankenhaus. Bei einigen Patienten liegt die Anspruchslinie weiter unten, bei anderen sehr weit oben. Manche Patienten erwarten bei ihrem Krankenhausaufenthalt etwas Vergleichbares wie bei einem Hotelaufenthalt. Wichtig für das Krankenhaus muss eines sein: ein maximaler Einsatz für das gesundheitliche Wohl des Patienten. Gemäß dem Roche Lexikon der Medizin (Reiche 2003) lässt sich die Pflegequalität in folgende vier Stufen untergliedern:

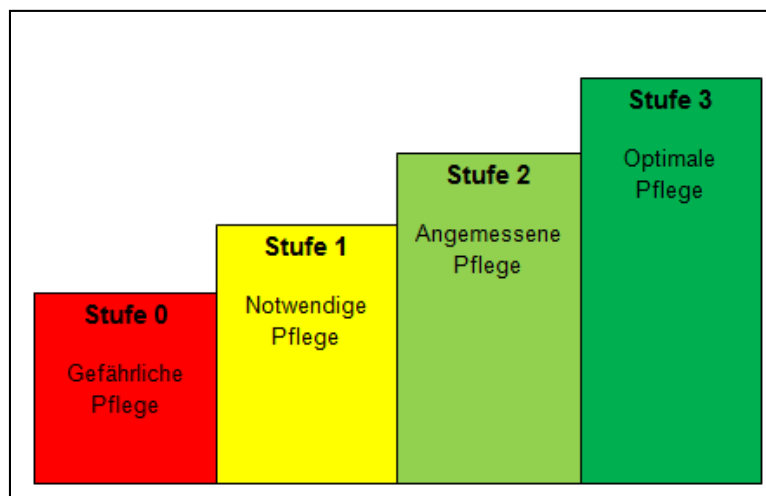


Abbildung 1: Die vier Stufen der Pflegequalität

Quelle: Roche Lexikon der Medizin (2003), S. 1444



Die Stufe 0 wird als „Gefährliche Pflege“ bezeichnet, da innerhalb dieser Stufe pflegerische Maßnahmen unterlassen oder aber fehlerhaft durchgeführt werden.

Die Stufe 1 beinhaltet die Durchführung notwendiger Pflegemaßnahmen. Es besteht keine Gefahr für den Patienten wie bei der Stufe 0. Als weitere Bezeichnung für diese Stufe kann der Begriff „Betriebsorientierte Pflege“ verwendet werden.

Die Stufe 2 wird als „Angemessene Pflege“ bezeichnet, da die Pflegemaßnahmen an die Bedürfnisse des einzelnen Patienten angepasst werden.

Die Stufe 3 ist die wünschenswerteste Stufe der Pflege, da hier der Patient und dessen Umfeld in die Pflege einbezogen werden. Der Patient wird nicht nur als Patient, sondern als Partner gesehen.

Es liegt auf der Hand, dass sich die Patientenzufriedenheit u.a. auch an der Stufe der im Krankenhausaufenthalt erfahrenen bzw. empfundenen Pflegequalitätsstufe orientiert. Ist ein Patient zufrieden, kann dieser Zustand einen positiven Einfluss auf den Genesungsprozess nehmen. Zusätzlich ist eine hohe Patientenzufriedenheit eines der relevantesten und wirksamsten Marketinginstrumente für ein Krankenhaus (Fischer 2015, S. 35). Wenn der Patient wie ein Kunde betrachtet wird, tritt ein ähnlicher Effekt ein wie bei gewinnorientierten Unternehmen: Ein zufriedener Kunde empfiehlt das Unternehmen weiter und kommt wieder.

3.2.4 Zwischenergebnis: Kausalität Pflegeethik und Wirtschaftlichkeit

Die Ausführungen in den vorstehenden Kapiteln könnten dahingehend interpretiert werden, dass entweder Grundsätze der Pflegeethik oder aber die wirtschaftliche Stabilität und Ertragskraft des Krankenhauses im Mittelpunkt stehen müssen. Dieser Gegensatz besteht nach Überzeugung der Autorin jedoch nicht. Vielmehr gilt es, eine gute Balance zwischen der Pflegeethik und den wirtschaftlichen Zwängen zu finden und zu realisieren. Eine vertrauensvolle Beziehung zum Patienten bildet die Basis für den Behandlungs- und Genesungserfolg. Dass Krankenhäuser wirtschaftlich denken und handeln müssen, ist unbestritten, jedoch darf dies nicht über dem Wohl des Patienten stehen. Vielmehr sollten klassische unternehmerische Aspekte wie bspw. der Servicegedanke und das Prinzip „der Kunde ist König“ in den Krankenhausalltag einfließen und dadurch auch zur Optimierung der Pflegequalität beitragen (Nagel 2015, S. 48f.).

Werden pflegeethische Grundsätze für die Patienten spürbar im Krankenhaus beachtet, gelebt und durchgängig praktiziert, wirkt sich dieses positiv auf die Pflegequalität, die Patientenzufriedenheit und somit auf das Image des einzelnen Krankenhauses aus. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass potenzielle Patienten, wenn sie die Möglichkeit dazu haben, genau dieses Krankenhaus für ihre Behandlung auswählen, was zu einer besseren Bettenauslastung und somit zu steigenden Erlösen führt.

Des Weiteren steht die Patientenzufriedenheit in kausalem Zusammenhang zu der Mitarbeiterzufriedenheit. Patienten sind zufriedener, wenn sie von zufriedenen Mitarbeitern gepflegt werden und die Mitarbeiter sind zufriedener, wenn die Patienten zufrieden sind.



4 Gestaltungsanregungen zur Entwicklung eines ethischen Pflegekodex

4.1 Grundlagen eines ethisch orientierten Pflegemanagements

Der International Council of Nurses (ICN) hat im Jahre 1953 erstmalig einen Ethikkodex für Pflegende verabschiedet. Dieser umfasst die folgenden vier Grundelemente, welche einen Standard ethischer Verhaltensweisen definieren sollen:

1. Pflegende und ihre Mitmenschen
2. Pflegende und die Berufsausübung
3. Pflegende und die Profession
4. Pflegende und ihre Kollegen

Diese vier Grundelemente können als Basis zur Formulierung eines individuellen ethischen Pflegekodex dienen. Viele Krankenhäuser in Deutschland nutzen diesen Ansatz auch und veröffentlichen auf ihrer Homepage entsprechende Leitbilder oder Ähnliches.

Zur Entwicklung eines individuellen ethischen Pflegekodex sollte sich das Krankenhaus neben den Inhalten des ICN-Ethikkodex für Pflegende auch an den Inhalten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes orientieren. So darf gemäß § 1 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes auch in der Pflege keine Benachteiligung des Patienten aufgrund seiner ethnischen Herkunft, des Alters, Geschlechts, einer Behinderung, seiner Religion oder sexuellen Identität erfolgen.

Im Interesse einer ganzheitlichen Pflegeethik sollten sich die Pflegekräfte in dieser Weise jedoch nicht nur gegenüber den Patienten verpflichten, sondern auch gegenüber dem Krankenhaus. Die Mitarbeiter jeder Berufsgruppe sollten stets kooperativ zusammenarbeiten und so den Versorgungsauftrag des Krankenhauses bestmöglich erfüllen. Voraussetzung hierfür ist eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung des Personals. Die permanente Qualifizierung der Mitarbeiter kommt nicht nur dem Krankenhaus als Arbeitgeber zugute, sondern dient auch den Patienten und den Mitarbeiter selbst. Einen weiteren wichtigen Baustein des Pflegekodexes könnten Grundsätze zur Führungskultur bilden, die verbindlich im Unternehmen verankert und kommuniziert werden.

4.2 Konzeption und Durchführung sowie Kommunikation des Pflegekodexes

Die Konzeption und Ausformulierung eines individuellen ethischen Pflegekodexes könnte durch eine interdisziplinär besetzte Projektgruppe erfolgen. Da der Kodex speziell auf die Pflege ausgerichtet ist, sollten mehrere Vertreter dieser Berufsgruppe involviert werden, weil letztlich sie den Pflegekodex in ihrer täglichen Praxis auf der Station leben müssen und für die aufgestellten Grundsätze einzustehen haben. Auch ein Auszubildender zum Gesundheits- und Krankenpfleger des Krankenhauses könnte in die Projektarbeit einbezogen werden. Auf diese Weise würde sichergestellt, dass sich die Nachwuchskräfte bereits während der Ausbildung mit der Pflegeethik auseinandersetzen, die Prinzipien beachten und die Grundsätze verinnerlichen. Als weitere Teilnehmer der Projektgruppe bieten sich Mitarbeiter des ärztlichen und administrativen Dienstes an. Die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung sowie der Rechtsabteilung ist ebenfalls ratsam.



Es sollte vermieden werden, dass ein Krankenhaus personelle und zeitliche Ressourcen zur Konzeption eines ethischen Pflegekodexes aufwendet, diesen jedoch nach Fertigstellung nicht ausreichend im gesamten Krankenhaus kommuniziert und als freiwilliger Selbstverpflichtung keine Geltung verschafft. Jeder Mitarbeiter sollte über das Bestehen des Kodexes informiert werden, unabhängig davon, ob ein direkter Patientenkontakt besteht oder nicht. Dieses Ziel könnte z.B. durch eine Informationsbeilage in der Gehaltsabrechnung, eine entsprechende Mitteilung im Intranet, der Mitarbeiterzeitung oder auch im Rahmen einer Betriebsversammlung erfolgen. Zudem sollten die Führungskräfte die Inhalte des Kodexes in den jeweiligen Dienstbesprechungen und Abteilungsrunden erläutern und für dessen Anwendung werben.

Für die externe Kommunikation bietet sich der Internetauftritt des Krankenhauses an. Darüber können sich Patienten und deren Angehörige vor dem Krankenhausaufenthalt einen ersten Eindruck über die ethischen Prinzipien der Einrichtung verschaffen. Als weitere Kommunikationskanäle wären ein Merkblatt, welches jedem neu aufgenommenen Patienten zusammen mit weiteren Informationen zum Krankenhausaufenthalt ausgehändigt wird oder aber ein ansprechender Aushang im Eingangsbereich des Krankenhauses denkbar. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter über das Bestehen und die Inhalte des Pflegekodexes informiert sind und sie die Möglichkeit haben, diese zu verinnerlichen und für sich zu nutzen.

4.3 Chancen und Risiken

Ist der Pflegekodex intern sowie extern gut kommuniziert und haben sich die Pflegekräfte die Inhalte zu Eigen gemacht, kann dieses einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und die Mitarbeitermotivation ausüben. Ein von der Krankenhausleitung verabschiedeter Pflegekodex macht deutlich, dass die Pflege einen enormen Stellenwert im Krankenhausbetrieb einnimmt. Die Steigerung der Pflegequalität wird sich dann einstellen, wenn die Führungskräfte auf die Einhaltung des Kodexes achten und seine Grundsätze vorleben. Entscheidend ist jedoch, dass durch die Krankenhausleitung bereits im Vorfeld die notwendigen organisatorischen und betrieblichen Voraussetzungen geschaffen werden, damit eine Einhaltung des Pflegekodexes für die Mitarbeiter im Arbeitsalltag überhaupt möglich ist. Wenn die ethischen Direktiven für das Pflegepersonal infolge fehlender Rahmenbedingungen nicht einzuhalten sind, wird der Pflegekodex als praxisfremd eingestuft und könnte dann kontraproduktiv sein, indem er sich negativ auf die Mitarbeitermotivation und -bindung auswirkt.

Die gezielte externe Kommunikation des Pflegekodexes könnte zur Personalgewinnung und Imagesteigerung des Krankenhauses beitragen. Doch auch hier ist es unerlässlich, dass die Grundsätze vom Personal gelebt werden. Ansonsten könnte der Pflegekodex als Marketinginstrument abqualifiziert werden und im Ergebnis für eine negative Publicity des Krankenhauses sorgen.



5 Fazit und Ausblick

Der Druck auf die Pflegekräfte in deutschen Krankenhäusern wird innerhalb der nächsten Jahre wahrscheinlich weiter steigen. Doch auch der Gesetzgeber erkennt inzwischen die negativen Wirkungen dieser Entwicklung und versucht, durch die Verabschiedung neuer Gesetze bzw. die Anpassung bestehender Gesetze eine Besserung der Situation zu bewirken. Aber wird das reichen? Der Beruf als Gesundheits- und Krankenpfleger muss ganz allgemein wieder attraktiver gemacht und intensiver beworben werden. Dazu ist eine Anpassung der Vergütungsstruktur für die Pflegeberufe erforderlich. Zudem sind die Arbeitsbedingungen in den Krankenhäusern dringend verbesserungsbedürftig, damit Gesundheits- und Krankenpfleger nicht permanent überfordert werden und sie auch auf diese Weise die ihnen zustehende Wertschätzung und Anerkennung für ihre wichtige Tätigkeit im Dienst an den Patienten erfahren.

Optimale Pflege darf sich in Deutschland nicht zu einem Luxusgut entwickeln. Sie sollte jedem Patienten in dem Maße uneingeschränkt zuteilwerden, wie er sie benötigt. Dieser Anspruch ist insbesondere im Hinblick auf die Folgen des demografischen Wandels und die in den nächsten Jahren weiter ansteigende Patientenzahl mit zunehmender Pflegeintensität von hoher Relevanz. Gesundheits- und Krankenpfleger müssen zukünftig in Deutschland eine höhere Anerkennung erhalten als dieses momentan der Fall ist. Der Zustand der dauerhaften physischen und psychischen Überlastung muss überwunden werden, indem den Pflegekräften die zeitlichen Ressourcen eingeräumt werden, die den Aufbau einer Beziehung zwischen Pflegekraft und Patient ermöglichen und dazu beitragen, Behandlungsfehler zu vermeiden. Politiker und Krankenkassenvertreter sind aufgerufen, diesen Prozess aktiv zu unterstützen, denn auch sie profitieren davon, spätestens dann, wenn sie selbst als Patient in einem Krankenhausbett liegen und auf Pflege angewiesen sind.

Literatur

Hinweis: Alle Internetquellen wurden im Mai 2016 abgerufen.

Abt-Zegelin, A. / de Jong, A. (2015): Brauchen wir Priorisierung?. in: Die Schwester Der Pfleger 54(4): 74-77.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (2006): § 1 Ziel des Gesetzes.
<https://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html>.

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2016): Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Pflege.
https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Demografischer-Wandel/Auswirkungen-auf-die-Pflege/Auswirkungen_Pflege.html.

Bundesagentur für Arbeit (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse.
<http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2014-06.pdf>.



- Bundesministerium für Gesundheit (2016): Krankenhausstrukturgesetz – KHSG. <http://www.bmg.bund.de/themen/krankenversicherung/krankenhausstrukturgesetz/khsg.html>.
- Deutsche Krankenhausgesellschaft (2015): Eckdaten der Krankenhausstatistik. http://www.dkgev.de/media/file/20872.Anlage2_Krankenhausstatistik_2014_-_vorlaeufige_Ergebnisse.pdf.
- Deutscher Bundesverband für Pflegeberufe (2014): Die Bedeutung professioneller Pflege. <http://www.dbfk.de/de/themen/Bedeutung-professioneller-Pflege.php>.
- Duden (2016): Moral, die. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Moral>.
- Fischer, A. (2015): Wir sind doch hier nicht im Hotel!. in: Health & Care Management 9(6): 34-35.
- Flintrop, J. (2014): Krankenhäuser zwischen Medizin und Ökonomie. <http://www.aerzteblatt.de/archiv/163452>.
- Gerster, F. (2015): Versager als Heilsbringer?. in: Health & Care Management 9(6): 12.
- GKV-Spitzenverband (2015a): Fragen und Antworten zu DRG. https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/krankenhaeuser/drg_system/fragen_und_antworten_drg/fragen_und_antworten_drg.jsp.
- GKV-Spitzenverband (2015b): Bundesbasisfallwert (BBFW). <https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/krankenhaeuser/budgetverhandlungen/bundesbasisfallwert/bundesbasisfallwert.jsp>.
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (2016): Art 1. https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_1.html.
- Heine, H. (2015): Wie viele Pflegekräfte brauchen Kliniken?. <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/geplante-krankenhausreform-wie-viel-pflegekraefte-brauchen-kliniken/11246202.html>.
- International Council of Nurses ICN (2010): ICN-Ethikkodex für Pflegende. <http://www.deutscher-pflegerat.de/Downloads/DPR%20Dokumente/ICN-Ethik-E04kl-web.pdf>.
- Kellner, H.-G. (2013): „So wollte ich nicht arbeiten“. <http://www.domradio.de/themen/soziales/2013-10-07/spanische-pflegekraefte-erschrocken-ueber-zustaende-deutschen>.
- Knoppik, J. (2015): Pflegeethik. <http://www.drknoppik.de/pflege/pflegeethik/>.
- Kösters, R. / Schliephorst, I. (2010): Rechtsformen und Krankenhausträger. in: Debatin, J.F. / Ekkernkamp, A. / Schulte, B. (Hrsg.): Krankenhausmanagement. Strategien, Konzepte, Methoden. MMV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin.
- Kohröde-Warnken, C. (2015): Hiobsbotschaften. in: Die Schwester Der Pfleger 54(9): 42-44.



- Krankenhausstrukturgesetz (2016a): § 17 Grundsätze für die Pflegesatzregelung.
https://www.gesetze-im-internet.de/khg/___17.html.
- Krankenhausstrukturgesetz (2016b): § 17b Einführung eines pauschalierten Entgeltsystems für DRG-Krankenhäuser.
https://www.gesetze-im-internet.de/khg/___17b.html.
- Lay, R. (2012): Ethik in der Pflege. Schütersche Verlagsgesellschaft GmbH & Co. KG, Hannover.
- Lay, R. (2016): Ethik und Pflegequalität. Qualität gefordert – Ethik nicht erforderlich?
<http://www.fortbildung-pflege.com/EthikQualitaet.htm>.
- Lin-Hi, N. (2016): Ethik. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2794/ethik-v9.html>.
- Maier, I. (2015): Der Wert der Pflege. in: Health & Care Management 6(11): 38-39.
- Nagel, E. (2015): Werte in Balance halten. in: Health & Care Management 6(6): 48-49.
- Neumann, A. (2015): Gelebte Willkommenskultur. in: Health & Care Management 6(9): 22-25.
- o.V. (2009): Alte Menschen oft in alarmierendem Pflegezustand.
http://www.focus.de/panorama/welt/medizin-alte-menschen-oft-in-alarmierendem-pflegezustand_aid_415216.html.
- o.V. (2011): Tartort Krankenhaus – Wie das Sparen Patientenleben gefährdet.
https://www.rbb-online.de/kontraste/ueber_den_tag_hinaus/gesundheit/tatort_krankenhaus0.html.
- o.V. (2012): Frühchen-Tod an Bremer Klinik.
<http://www.spiegel.de/wissenschaft/medizin/tote-fruehchen-an-bremer-klinik-pruefer-entdeckten-schwere-fehler-a-870719.html>.
- o.V. (2013a): Mitarbeitermangel ist größte Herausforderung für kommunale Krankenhäuser.
<http://www.aerzteblatt.de/nachrichten/54665/Mitarbeitermangel-ist-groesste-Herausforderung-fuer-kommunale-Krankenhaeuser>.
- o.V. (2013b): Krankenhaus-Bewertung. <http://www.aerzteblatt.de/nachrichten/55449>.
- o.V. (2015): Basisfallwert.
<http://www.wirtschaftslexikon.co/d/basisfallwert/basisfallwert.htm>.
- o.V. (2016a): Krankenhausbehandlung (Abrechnung).
https://www.haufe.de/sozialwesen/sgb-office-professional/krankenhausbehandlung-abrechnung_idesk_PI434_HI2331003.html.
- o.V. (2016b): Ausbildung bei Vivantes Gesundheits- und Krankenpfleger.
<https://www.vivantes.de/karriere-ausbildung/ausbildung-bei-vivantes/unsere-ausbildungen/pflege/gesundheits-und-krankenpflege/>.
- Reiche, D. (2003): Roche Lexikon Medizin. Urban & Fischer Verlag, München.



- Sens, B. / Wenzlaff, P. / Pommer, G. / von der Hardt, H. (2010): Auswirkungen der DRG-Einführung.
<http://www.aerzteblatt.de/archiv/67293/Auswirkungen-der-DRG-Einfuehrung-Die-Qualitaet-hat-nicht-gelitten>.
- Simon, M. (2013): Das deutsche DRG-System: Grundsätzliche Konstruktionsfehler.
<http://www.aerzteblatt.de/archiv/146774/Das-deutsche-DRG-System-Grundsatzliche-Konstruktionsfehler>.
- Statistisches Bundesamt (2015): Gesundheit. Grunddaten der Krankenhäuser.
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Krankenhaeuser/GrunddatenKrankenhaeuser2120611147004.pdf?__blob=publicationFile.
- Steinmetz, D. (2014): Warum es im Gesundheitswesen wohl wirklich einen Fachkräftemangel gibt....
<http://www.mein-tellerrand.de/warum-es-im-gesundheitswesen-wirklich-einen-fachkraeftemangel-gibt/>.
- Verband der Ersatzkassen (2016a): Krankenhausfinanzierung.
<http://www.vdek.com/vertragspartner/Krankenhaeuser/krankenhausfinanzierung.html>.
- Verband der Ersatzkassen (2016b): Landesbasisfallwerte (LBFW).
<http://www.vdek.com/vertragspartner/Krankenhaeuser/landesbasisfallwerte.html>.
- Verband der Ersatzkassen (2016c): Landesbasisfallwerte 2016.
http://www.vdek.com/vertragspartner/Krankenhaeuser/landesbasisfallwerte/_jcr_content/par/download_12/file.res/3_LBFW%20ab%2001%2001%202016_DMH.pdf.
- Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (2014): Durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Dienstleistungsbereich Krankenhäuser im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (TVöD-K).
http://www.vka.de/site/home/vka/tarifvertraege__texte/.
- Vieth, A. (2006): Einführung in die Angewandte Ethik. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.
- Werdning, M. (2016): Krankenhaus.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/74667/krankenhaus-v10.html>.



D: Ethikkodex der Leibniz Fachhochschule



Entwicklung und Implementierung eines Ethikkodexes für die Leibniz-Fachhochschule

von Kira Schilling und Karsten Steinhöfel

1 Einleitung

Die im Jahr 2011 gegründete und aus der Leibniz Berufsakademie hervorgegangene Leibniz-FH zählt zu den jungen Fachhochschulen in Deutschland. Gerade in der Anfangs- und Entwicklungsphase einer Hochschule ist die Festlegung von Regeln und Werten essentiell. Im Jahr 2014 wurde deshalb in einem mehrstufigen Diskussionsprozess ein Leitbild entwickelt, welches das Selbstverständnis der Fachhochschule widerspiegelt und für ihr Umfeld transparent macht. Ausgehend von ihrem Leitbild ist die Leibniz-FH eine junge, lebendige, lehrende und lernende Fachhochschule, die stets auf gute zwischenmenschliche Beziehungen, wissenschaftlichen Fortschritt, ein motivierendes Lehr- und Lernklima setzt und das Wohlergehen aller mit der Hochschule verbundenen Personen in den Mittelpunkt rückt (Butzer-Strothmann / Ahlers 2015: Studierendenintegration, S. 11).



Abbildung 1: Leitbild der Leibniz-FH

Quelle: Butzer-Strothmann, K. / Ahlers, F. (2015); Studierendenintegration als Integrationsfaktor einer Hochschule, In: Butzer-Strothmann, K. / Ahlers, F. / Gülke, N. (Hrsg.): Studierendenintegration, Cuvillier Verlag, Göttingen, S. 11ff.

Nach inzwischen mehreren Jahren des erfolgreichen Wachstums hat die Hochschule nunmehr ein Stadium erreicht, in dem ein einheitliches und gemeinsames Verständnis von Werten für die Hochschule, deren Gremien, den Lehrkörper und die Studierenden



systematischer und tiefergehender entwickelt werden sollte. Ein entsprechender Wertekanon steht sinnvollerweise nicht isoliert im Raum, sondern ist Bestandteil eines Ethikkodexes. Die Studierenden des Master-Studienganges „Integrierte Unternehmensführung“ (Jahrgang 2015-2017) haben sich im Rahmen ihres semesterübergreifenden Projektes zum Thema „Unternehmensethik“ das Ziel gesetzt, einen solchen Kodex für die Leibniz-FH zu entwickeln und Vorschläge zu unterbreiten, wie dieser in die „DNA“ der Hochschule implementiert werden könnte.

2 Schritte zur Entwicklung eines Ethikkodexes

2.1 Erarbeitung der theoretischen Grundlagen

Um einen Ethikkodex zu konzipieren, der auf freiwilliger und selbstverpflichtender Basis von allen Beteiligten akzeptiert und später auch gelebt wird, musste das Projektteam zunächst eine theoretische und empirische Basis schaffen, auf der die Überlegungen und Vorstellungen zur Erarbeitung eines Kodexes aufbauen konnten. Im ersten Entwicklungsschritt erfolgte daher eine umfangreiche theoretische Fundierung. Die Studierenden lernten zwischen Moral, Sittlichkeit, Ethik und Werten zu differenzieren, befassten sich mit den verschiedenen, Ethiktypen und –denkmodellen, setzten sich mit der Zielsetzung und Begründung von Normen und Werten auseinander und untersuchten nicht zuletzt unternehmensethische Ansätze und Vorgehensweisen in der Praxis anhand ausgewählter Beispiele. Die betreuenden Professoren nutzten u.a. ihre persönlichen Praxiserfahrungen, um die Studierenden mit unternehmensnahen ethischen Prinzipien und Vorgehensweisen vertraut zu machen. Auf diese Weise wurden die beteiligten Projektmitglieder in die Lage versetzt, ethische Normen und Werte einzuordnen und zu reflektieren, sie in ein ausgewogenes Verhältnis zu den ökonomischen Parametern der Unternehmenssteuerung zu setzen und in die betrieblichen Prozesse zu integrieren.

2.2 Erhebung der Ist-Situation

Auf der Grundlage der in den Vorlesungen gewonnenen Erkenntnisse nahm die Projektgruppe im zweiten Schritt eine Analyse der „Ist-Situation“ der von außen wahrnehmbaren aktuellen Hochschulkultur und des Selbstverständnisses der Leibniz-FH vor. Ziel dieser Untersuchung war es, gleichsam den Startpunkt für das weitere Vorgehen zu bestimmen und daraus Orientierungshilfen für die Entwicklung ethischer Grundwerte der Fachhochschule zu generieren. Die Ergebnisse dieser IST-Analyse zeigten, dass Integrität, Aufrichtigkeit und Offenheit in den wissenschaftlichen Arbeits- und Lernprozessen, das Bekenntnis, die Würde und Rechte aller Menschen zu respektieren und zu wahren, sich untereinander Wertschätzung und Achtung entgegenzubringen sowie verfügbare Ressourcen umsichtig und verantwortungsvoll einzusetzen, wesentliche Merkmale ethisch geprägten Handelns in der Leibniz-Fachhochschule sind.

2.3 Zielsetzung und Verbindlichkeit

Ausgehend von diesen Ergebnissen erfolgte im dritten Schritt eine Definition über die Zielsetzung und den Gültigkeitsumfang des zukünftigen Ethikkodexes. Zudem war darauf zu achten, dass Ethikkodex und Leitbild miteinander korrespondieren. Da das Leit-



bild und der Ethikkodex die moralisch-ethischen Handlungsmaximen der Fachhochschule abbilden, müssen sie in einer symbiotischen Beziehung zueinanderstehen. Mit der Definition der Zielsetzung des Ethikkodex wurde für alle Projektbeteiligten eine einheitliche Ausgangsbasis geschaffen, die wie folgt beschrieben wird:

Der Ethikkodex definiert die grundsätzlichen ethischen Prinzipien für alle mit der Leibniz-FH verbundenen Personen. Er dient dem Ziel, einen hohen professionellen und ethischen Standard unter den Mitgliedern der Hochschulgemeinschaft zu etablieren und zu erhalten, die Zufriedenheit aller internen Anspruchsgruppen zu stärken, Transparenz und soziale Verantwortung in den verschiedenen Handlungsfeldern und Aktivitäten der Hochschule sicherzustellen, die Freiheit der Forschung und Lehre sowie des Lernens zu gewährleisten, ebenso wie ein positives öffentliches Image der Hochschule zu fördern.

Diese Zielsetzung des Kodexes soll dafür sorgen, dass alle mit der Leibniz-FH verbundenen Personen, seien es die Mitglieder der Hochschulgremien, interne und externe Lehrende, Studierende, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Hochschulverwaltung, Auszubildende, Praktikanten oder Aushilfskräfte etc. sich mit den ethischen Grundwerten der Leibniz-FH identifizieren können. In Konsequenz dessen sollen die Hochschulangehörigen zukünftig ihre Verantwortung füreinander und gegenüber anderen stärker wahrnehmen, und zwar nicht nur aufgrund ihrer persönlichen ethischen Einstellung, sondern auch um die Leibniz-FH als eine von ethischen Prinzipien geprägte Institution zu positionieren. Auf Basis gegenseitigen Vertrauens und respektvollen Zusammenarbeitens im Interesse eines fairen und aufrichtigen Miteinanders, wird der Anspruch postuliert, die Leibniz-FH zu einer ethisch geprägten Hochschule, auf die alle Beteiligten stolz sein können, weiterzuentwickeln. Möglicherweise wird dadurch sogar eine positive Wirkung auf Menschen außerhalb der Hochschule entfaltet. Neben der Zielsetzung wurde auch der Gültigkeitsumfang des Ethikkodex durch das Projektteam definiert, was zu nachstehendem Formulierungsvorschlag führte:

Der Ethik-Kodex setzt die Einhaltung der Gesetze und sonstigen rechtlichen Regelungen als selbstverständlich voraus. Wir unterscheiden sorgfältig zwischen der Wahrung des Rechts und der Gesetze auf der einen und ethischem Verhalten auf der anderen Seite. Uns ist bewusst, dass sich beide Bereiche in vielen Teilen überlappen, im Grunde jedoch gänzlich verschieden voneinander sind. Ethische Verhaltensweisen folgen dem Prinzip der freiwilligen Selbstverpflichtung und gehen weit über die formale Beachtung von Recht und Gesetz hinaus.

2.4 Erhebung der individuellen Wertvorstellungen

Um sicherzustellen, dass der Ethikkodex der Leibniz-FH, dessen Einführung auf dem Prinzip freiwilliger Selbstverpflichtung beruht, die Wertvorstellungen, Bedürfnislage und Erwartungen der wesentlichen internen Anspruchsgruppen auch tatsächlich abdeckt, wurde im vierten Schritt eine anonyme Befragung der Hochschulverwaltung und des Lehrkörpers durchgeführt. Nur wenn sich alle Mitglieder der Hochschulgemeinschaft in



der Verschriftlichung des Ethikkodex wiederfinden, kann gewährleistet werden, dass dessen Inhalte letztlich anerkannt und akzeptiert werden. Für die Befragung der Lehrenden und der Verwaltungsmitarbeiter an der Leibniz-FH wurde ein Erhebungsbogen mit offenen Fragen entwickelt, die sich auf Themenfelder wie gegenseitige Wertvorstellungen, gewünschte Umgangsformen sowie die Bedingungen und Merkmale eines wertorientierten, ethisch geprägten Hochschulklimas bezogen. Die Ergebnisse wurden durch die Projektgruppe ausgewertet und aus den Schnittmengen mit der IST-Analyse sowie den Einschätzungen der Studierenden sind in einem weiteren Schritt sieben Grundwerte als Basis für den zukünftigen Ethikkodex abgeleitet worden.

2.5 Entwicklung der Grundwerte und korrespondierenden Leitsätze

Die nächste Aufgabe bestand darin, diese sieben Grundwerte in einem Ethikkodex zu konkretisieren und auszuformulieren. Jeder Grundwert wurde detailliert umschrieben, um ein gemeinsames Verständnis für die damit intendierte Zielsetzung zu schaffen. Das Projektteam war zudem der Auffassung, dass in einem Zeitalter der Informationsüberlastung eine schnelle Visualisierung und Vermittlung der „Essenz“ des Ethikkodexes notwendig ist. Für jeden Grundwert wurde deshalb ein kurzer prägnanter Leitsatz entwickelt, um die Wertvorstellungen eingängig und effektiv „in den Köpfen“ der Hochschulangehörigen und externen Anspruchsgruppen zu verankern. Folgende ethische Grundwerte schlägt die Projektgruppe für die Leibniz-FH vor:

Wertschätzung

Unser Umgang miteinander ist durch Wertschätzung, Respekt, Wohlwollen und Freundlichkeit geprägt, was sich in einer positiven Arbeits- und Lernatmosphäre ausdrückt.

Verantwortung

Wir übernehmen persönliche Verantwortung, um die Hochschule in allen Belangen zu unterstützen und anderen zu helfen, erfolgreich zu arbeiten.

Integrität

Wir versuchen, stets das Richtige zu tun und richten unser Handeln am Leitbild und einem gemeinsamen Werteverständnis aus.

Fairness

Wir gewährleisten Chancengleichheit und pflegen einen partnerschaftlichen und vertrauensvollen Umgang miteinander, der über alle Funktionen hinweg durch Fairness, Partizipation und Toleranz geprägt ist.

Nachhaltigkeit

Wir gehen mit den natürlichen Ressourcen verantwortungsbewusst, zweckmäßig und sparsam um.

Vielfalt

Wir stehen für eine Kultur der Vielfalt und die intellektuelle Unabhängigkeit aller Hochschulangehörigen mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten.



Vertrauen

In der Zusammenarbeit miteinander und unseren Beziehungen nach außen lassen wir uns vom gegenseitigen Vertrauen auf die Fähigkeiten und guten Absichten des anderen leiten.

Grundwerte als wesentliche Elemente des Ethikkodexes

Ausgehend von diesen Grundwerten und den ergänzenden „Abstracts“ hat die Projektgruppe mit der nachstehenden Konkretisierung und Vertiefung die wesentlichen Bausteine eines möglichen Ethikkodexes für die Leibniz-FH erarbeitet:

Wertschätzung

Wir begegnen einander mit Höflichkeit, Freundlichkeit, Würde und Respekt und distanzieren uns von autoritären Verhaltensweisen. Wir achten die Freiheit und Rechte des Anderen, die jedem Menschen Unverletzlichkeit und Würde garantieren. Wir behandeln alle Anspruchsgruppen mit Respekt und Wertschätzung und arbeiten mit ihnen vertrauensvoll und verantwortungsbewusst zusammen.

Verantwortung

Ethisches Verhalten umfasst sowohl die individuelle als auch die kollektive Verantwortung. Die Leibniz-FH setzt auf die persönliche und fachliche Integrität ihrer Mitarbeiter und der gesamten Hochschulgemeinschaft. Sie handelt als Kollektiv auf Basis der persönlichen Verantwortung jedes Einzelnen innerhalb eines Systems von definierten Rollen und Leitungsstrukturen. Jeder Hochschulangehörige trägt für seine Handlungen und Entscheidungen die Verantwortung gegenüber der Leibniz-FH und jedem anderen Mitglied der Hochschulgemeinschaft.

Die Leibniz-FH erwartet von allen Mitgliedern der Hochschulgemeinschaft, dass sie ihrer individuellen Verantwortung gerecht werden, indem sie die ethischen Grundwerte sowohl im Umgang miteinander als auch im Verhältnis zu den Partnerunternehmen sowie anderen externen Anspruchsgruppen und Institutionen beachten.

Eine verantwortliche Arbeitshaltung drückt sich in einer sorgfältigen, vollständigen und regelmäßigen Erfüllung der übertragenen Aufgaben und Pflichten aus.

Integrität

Unser Bekenntnis zur Integrität bedeutet mehr als nur die Einhaltung von rechtlichen und ethischen Verpflichtungen. Wir verstehen darunter, dass wir stets versuchen, aktiv zwischen dem was richtig und dem was falsch ist, zu unterscheiden. Wir respektieren und wertschätzen die Menschen und deren Meinungen, wir sind ehrlich, wir stehen zu unseren Überzeugungen und wir halten unsere Versprechen. Wir billigen keine Form von Unredlichkeit, und Plagiarismus. Integrität und Lauterkeit sind grundlegende Eigenschaften in einer funktionierenden Hochschulgemeinschaft, die sich zur Förderung der Wissenschaft und Lehre auf höchstem fachlichen Niveau bekennt. Alle Hochschulangehörigen sind deshalb gehalten, ihre Tätigkeit in offener, ehrlicher und verantwortlicher Weise sowie in Übereinstimmung mit den geltenden Gesetzen, Verordnungen und hochschulinternen Regelungen sowie den ethischen Grundwerten auszuführen.



Fairness

Wir bekennen uns zu den Grundsätzen von Gleichheit und Gerechtigkeit und arbeiten auf allen Funktionsebenen der Leibniz-FH partnerschaftlich und vertrauensvoll zusammen. Wir achten die Würde eines jeden Hochschulangehörigen. Wir handeln ehrlich, nach bestem Wissen, mit Weitsicht, Professionalität und Sorgfalt. Wir nutzen niemanden aus, indem wir ihn benachteiligen, bedrohen, einschüchtern, manipulieren, vertrauliche Informationen missbrauchen oder andere unfaire Praktiken anwenden. Wir anerkennen den Wert geistigen Eigentum und treten für dessen Schutz ein. Wir dulden kein Klima der Schikane, Diskriminierung oder Feindseligkeit und pflegen ein Umfeld wechselseitigen Respekts und gegenseitiger Toleranz.

Nachhaltigkeit

Wir setzen uns für wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit zum Schutz und zur Erhaltung der Umwelt und der natürlichen Lebensgrundlagen ein.

Wir gehen mit allen für den Hochschulbetrieb erforderlichen Ressourcen verantwortungsbewusst und sorgsam um und nutzen das Hochschuleigentum nur für Zwecke der Forschung und Lehre und im Einklang mit den hierfür erlassenen Regelungen.

Vielfalt

Die Leibniz-FH respektiert und achtet die ethnischen, sozialen, kulturellen, weltanschaulichen und sonstigen Unterschiede zwischen Menschen und schöpft Stärke, Kompetenz und Dynamik aus dieser Vielfalt. Wir sind eine Hochschulgemeinschaft, die sich zu ihrer Verschiedenheit bekennt, diese als Bereicherung wertschätzt und für alle Beteiligten Chancengleichheit gewährleistet.

Wir fördern die intellektuelle Unabhängigkeit aller Mitglieder der Hochschulgemeinschaft, um den vielfältigen Herausforderungen im wissenschaftlichen und sozialen Umfeld der Forschungs- oder Lehraktivitäten durch eigenständige Reflexion, verantwortungsbewusstes Denken und kritische Haltung begegnen zu können. Als kritische Haltung verstehen wir in diesem Kontext die Verpflichtung zur sachangemessenen, konstruktiven Kritik unter Vermeidung von Vorurteilen.

Vertrauen

Wir schaffen Vertrauen, indem wir unsere Aufgaben und Pflichten sorgfältig, professionell, effizient und freundlich wahrnehmen, indem wir alle Entscheidungen unvoreingenommen auf der Grundlage von konkreten, überprüfbaren Fakten und sachlichen Gesichtspunkten im Einklang mit den geltenden Vorschriften und vereinbarten Verfahrensregeln treffen, indem wir die Interessen der Hochschule gewissenhaft, aufrichtig und unparteiisch vertreten und uns in unserem Handeln an höchsten ethischen Maßstäben orientieren.

Die Hochschulleitung, der Lehrkörper, die Mitarbeiter der Leibniz-FH und die Studierenden bilden eine enge Gemeinschaft, die auf Respekt und gegenseitigem Vertrauen basiert mit dem Ziel, für die Studierenden ein motivierendes und leistungsförderndes Umfeld zu bieten. Die Studierenden unterstützen diese Zielsetzung, indem sie dazu bei-



tragen, durch gewissenhaftes, eigenständiges und verantwortungsbewusstes Lernen und konstruktive Evaluation den Lehrbetrieb kontinuierlich zu verbessern.

3 Implementierung und Weiterentwicklung des Ethikkodexes

Die Projektgruppe wird auf Basis ihrer Arbeitsergebnisse im nächsten Schritt den Entwurf eines Ethikkodexes für die Leibniz-Fachhochschule abschließend erstellen und diesen den zuständigen Gremien zur Beratung und Beschlussfassung vorlegen. Im Anschluss daran gilt es, den verabschiedeten Kodex in der Hochschule organisatorisch, ideell und mental zu implementieren, um eine nachhaltige Akzeptanz und Verankerung in der Hochschulgemeinschaft zu gewährleisten. Das allerdings ist kein Projekt, sondern eine Daueraufgabe, nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt der einer Hochschule eigenen natürlichen Fluktuation durch Immatrikulationen und Exmatrikulationen sowie den Wechseln im Lehrkörper.

Zunächst sollten sich deshalb die Hochschulgremien, die hauptberuflichen Professoren und externen Hochschullehrer, Praktiker und Trainer sowie die Hochschulverwaltung explizit zu dem Ethikkodex, seinen Grundwerten und dessen Einhaltung bekennen und diesen aktiv vertreten. Sodann müsste der Ethikkodex jedem Studierenden bekannt gemacht und ausgehändigt werden, vorzugsweise in einer Plenarveranstaltung, in der die Grundzüge des Kodexes und die damit verbundene Erwartungshaltung erläutert werden. Danach sollte der Kodex auch extern publiziert (z.B. Website, Aushang, Versand an die Partnerunternehmen etc.) und gleichzeitig für eine wirksame Umsetzung gesorgt werden, z.B. durch Workshops, Schulungen und regelmäßige Reflexion der Werte.

Um den Ethikkodex im Bewusstsein aller Hochschulangehörigen „lebendig“ zu halten, würde sich bspw. anbieten, diesen zu Beginn eines jeden neuen Jahrganges im Rahmen einer Einführungsvorlesung (z.B. im Zusammenhang mit dem „wissenschaftlichen Arbeiten“) vorzustellen und die damit verbundenen Intentionen aufzuzeigen. Die Handlungsempfehlung des Projektteams gibt somit der regelmäßigen, detaillierten Durcharbeitung und Diskussion des gemeinsamen Wertekanons in kleinen Gruppen den Vorzug gegenüber allgemeinen appellativen Rundschreiben und Verlautbarungen zur Bewusstseinsmachung und Verinnerlichung des Kodexes.

Darüber hinaus empfiehlt die Projektgruppe, zur Förderung verantwortlichen Handelns entsprechend des Ethikkodexes strukturierte Dialogprozesse im Sinne einer Entwicklungswerkstatt zu initiieren. So könnte es jedem neuen Masterjahrgang „Integrierte Unternehmensführung“ zur Aufgabe gemacht werden, sich während der gesamten Studiendauer intensiv mit einem Grundwert auseinanderzusetzen, um diesen Wert und dessen postulierten Inhalt zu reflektieren, ein gemeinschaftliches Verständnis dafür aufzubauen, das eigene Verhalten im Blick auf die Werte selbstkritisch zu beleuchten und ggfs. den Kodex zu aktualisieren und anzupassen. Auf diese Weise würde der Ethikkodex fortlaufend evaluiert, weiterentwickelt und gleichzeitig im Bewusstsein gehalten und genutzt. Nach Ablauf von sieben Jahren wären dann alle Grundwerte intensiv behandelt, verinnerlicht und noch stärker in der „DNA“ der Fachhochschule verankert.



4 Ethik-Kommission

Die Projektgruppe regt die Einrichtung einer ständigen Ethik-Kommission mit Vertretern aus dem Kreis der Studierenden, des Lehrkörpers und des Präsidiums an, die in regelmäßigen Abständen zusammenkommt. Die Aufgaben und das Selbstverständnis der Ethik-Kommission können dabei folgendermaßen charakterisiert werden:

- Die Ethik-Kommission ist ein wichtiges Instrument zur Handhabung ethischer Konflikte. Sie beschäftigt sich mit der Lösung spezifischer ethischer Probleme unter Einbeziehung möglichst vieler relevanter Aspekte.
- Die Ethik-Kommission nimmt eine Schlichtungsfunktion bei Wertkonflikten aller Art wahr und fördert die Verständigung zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen in der Hochschule.
- Sie initiiert, moderiert und begleitet ethische Diskussionen und trägt dazu bei, dass ethische Gesichtspunkte im Hochschulalltag Berücksichtigung erfahren.
- Vor diesem Hintergrund ist die Interdisziplinarität der Mitglieder einer Ethik-Kommission ein Garant dafür, dass die Beratungen dieses Gremiums nicht einseitig sind.
- Die Ethik-Kommission fördert und unterstützt den institutionalisierten Dialog zwischen internen und externen Ethikexperten und hochschulinternen Entscheidungsträgern.
- Eine zentrale Aufgabe der Ethik-Kommission besteht in der Suche nach und Findung von ethischen Normen, die bei der Entscheidungsfindung innerhalb der Hochschule gültig und verbindlich sind.
- Ethik-Kommissionen bilden zudem eine Schnittstelle zwischen der Gesellschaft, den externen Anspruchsgruppen und der Hochschule.

Die Ethik-Kommission

- überwacht ethisch relevante Entscheidungen der Hochschule;
- trifft problembezogene Entscheidungen in wichtigen ethischen Konfliktsituationen;
- kommuniziert die ethischen Ansprüche und Grundwerte der Hochschule an die verschiedenen Interessenvertreter und tritt ggf. auch in den kritischen Dialog mit externen Anspruchsgruppen ein;
- unterstützt die organisatorische Implementierung des Ethikkodexes und die Beachtung der Grundwerte;
- stellt die Einführung spezifischer Ethik-Schulungsprogramme sicher, um die individuelle ethische Entscheidungsfindung in der Hochschule zu fördern, indem sie institutionelle Unterstützungsstrukturen in Form von Integritätssystemen etabliert, die durch Befähigung (Ethiktraining) und persönliche Ermutigung dazu anregen, Integritätsdefizite und Wertkonflikte offen anzusprechen und zu ihrer Lösung proaktiv beizutragen;
- wirkt an der Fortschreibung des Ethikkodexes, der Entwicklung nachgelagerter Verhaltensregeln und deren praktischer Umsetzung mit;
- trifft Beschlüsse zu Möglichkeiten der Sanktionierung bei mehrfachem Verstoß gegen den Kodex.



5 Ausblick und Fazit

Ergänzend zum Ethikkodex könnten weitere Verhaltensgrundsätze und Regelungen getroffen werden, bspw. zu Themenbereichen wie: Verhaltenskodex für Studierende, Compliance, Vertraulichkeit/Geheimhaltung, Datenschutz und Datensicherheit, Umgang mit Spenden und Sponsoring, Vermeidung von Korruption, Umgang mit externen Partnern, Lieferanten und Dienstleistern etc.. Darüber hinaus wird noch zu klären sein, wie die Verbindlichkeit des Ethikkodexes gestützt werden kann (freiwillige Verpflichtungserklärung), wie Verstöße gegen den Ethikkodex und die darin formulierten Grundwerte identifiziert und behandelt werden sollen (Hinweisgebersystem o. ä.), ob und ggfs. welche Sanktionsmechanismen bei Verstößen greifen und inwieweit die Berufung einer/eines Ethikbeauftragten sinnvoll und notwendig ist.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass ethisches Verhalten weder durch Ethikkodizes noch durch Leitlinien oder Verhaltensgrundsätze erzeugt und durchgesetzt werden kann. Ethisch richtiges Handeln muss sich aus eigenem Antrieb und Erkennen entwickeln. Die von der Projektgruppe des Masterstudiengangs 2015-2017 erarbeiteten Empfehlungen können in diesem Kontext nur einen unterstützenden Impuls geben und dazu motivieren, auf Basis gemeinsamer Werte und eines moralischen Konsenses das Zusammenwirken in einer Gemeinschaft zu verbessern und zum Wohle aller Beteiligten mit Respekt, Toleranz und Vertrauen aufzuwerten.





Über die Autorinnen und Autoren

Manuel Baum schloss im Jahr 2014 das duale Studium zum Bachelor of Arts Business Administration mit der Fachrichtung Logistics and Supply Chain Management an der Leibniz FH Hannover ab. Seit 2014 ist er bei einem Automobilzulieferer in der Region Hannover tätig. Dort arbeitete er zunächst als Assistent der Geschäftsbereichsleitung, anschließend als Controller und Angebotsmanager. Seit Januar 2015 absolviert er den berufsbegleitenden Studiengang Integrierte Unternehmensführung zum Master of Arts an der Leibniz FH Hannover.



Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann Vizepräsidentin Lehre und Forschung, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Empirische Sozialforschung. Sie ist verantwortlich für den dualen Bachelorstudiengang Business Administration sowie den berufsbegleitenden Master-Studiengang Integrierte Unternehmensführung. Nach einer Lehre zur Werbekauffrau und dem Studium der BWL in Lüneburg promovierte sie zum Thema „Krisen in Geschäftsbeziehungen“ an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Von 1998 bis 2009 arbeitete sie als Marktforscherin und Marketing-Consultant im Business- und Non-Business-Bereich. Darüber hinaus war sie für verschiedene Hochschulen und Bildungsinstitutionen als externe Dozentin für Marketing, Marktforschung sowie Industriebetriebslehre tätig.



E-Mail: butzer-strothmann@leibniz-fh.de



Patrick Flöter geb. am 29.09.1991, studiert seit 2011 an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (Vollzeit B.A. Business Administration). Nach dem erfolgreichen Abschluss des Erststudiums erfolgte der praktische Einstieg im Bereich Vertrieb. Die allgemeine Hochschulreife erlangte er ebenfalls 2011 an der Tellkampfschule in Hannover.



Norbert Graf geb. am 06.09. 1991, studiert seit 2015 berufsbegleitend an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (M.A. Integrierte Unternehmensführung). Parallel zu seinem Masterstudium ist er seit September 2014 als Logistikplaner bei der IFA ROTORION – Powertrain GmbH in Haldensleben tätig. Von 2011 bis 2014 absolvierte er ein Dualstudium an der Leibniz Fachhochschule (B.A. Business Administration – Fachrichtung Logistik) und durchlief während seines Praxisteils verschiedene Logistikbereiche der IFA ROTORION – Powertrain GmbH. Seine Abschlussarbeit schrieb er zu dem Thema „Entwicklung eines Freigabe- und Implementierungsprozesses von Kundenverpackungsdatenblättern (VDB) in ein ERP-System unter Berücksichtigung logistischer und qualitativer Kundenanforderungen am Beispiel der IFA ROTORION – Powertrain GmbH in Haldensleben“. Vor seinem Studium erfolgten Praktika in der Konzernlogistik der Volkswagen AG in Wolfsburg und bei der DACHSER GmbH & Co. KG in Magdeburg. Seine Fachhochschulreife erwarb er von 2008 bis 2010 über die R. Welling gGmbH mit Schwerpunkt Wirtschaft. Parallel erfolgte die theoretische Ausbildung zum Wirtschaftsassistenten für Informationsverarbeitung.



Kira Schilling geb. am 26.02.1992, absolvierte von 2011 bis 2014 ihr duales Studium zum Bachelor of Arts in Business Administration mit dem Schwerpunkt Handel und Dienstleistung an der Leibniz Fachhochschule Hannover in Kooperation mit der AutoBusiness Group GmbH. In den Praxisphasen durchlief sie dabei die verschiedenen Abteilungen der Unternehmensgruppe. Anschließend wurde sie von der ASP Automotive GmbH in dem Bereich MotorOil übernommen und arbeitet seitdem im Vertriebs- und Vertragswesen. Berufsbegleitend absolviert Frau Hoffmann seit 2015 den Masterstudiengang Integrierte Unternehmensführung an der Leibniz Fachhochschule Hannover und wird diesen 2017 erfolgreich abschließen.



Florian Huntemann absolvierte nach seinem Abitur im Jahr 2005 zunächst eine Ausbildung zum Industriekaufmann bei der Meteor Gummiwerke K.H. Bädje GmbH & Co. KG, einem Zulieferunternehmen der Automobilindustrie. Anschließend erfolgte ein duales Studium an der Leibniz Akademie zum Bachelor of Arts (B.A.), welches er im Jahr 2011 erfolgreich abschloss. Zu Beginn des Jahres 2012 übernahm er zunächst kommissarisch und anschließend vollumfänglich die Leitung der Bereiche Entgeltabrechnung und Personalcontrolling des heute als Toyota Gosei Meteor GmbH firmierenden Unternehmens. Seit Januar 2015 absolviert er den berufsbegleitenden Studiengang „Integrierte Unternehmensführung“ zum Master of Arts an der Leibniz FH.



Jasna Kühl geb. am 13.08.1991, studiert seit 2015 berufsbegleitend an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (M.A. – Integrierte Unternehmensführung). Ihre allgemeine Hochschulreife erlangte sie 2011 am Fachgymnasium für Ökotrophologie in Stadthagen. Anschließend absolvierte sie ihr Bachelorstudium im Fach Ökotrophologie in Osnabrück. Das Studium der Integrierten Unternehmensführung ermöglicht ihr den Blick über den Tellerrand der Hauswirtschafts- und Ernährungslehre.





Dipl.-Theol. Marius Menke Geboren am 07.07. 1988. Nach dem Abitur 2008 Studium der Theologie und Philosophie in Paderborn und Salamanca. Anschließend Zweitstudium der Staatswissenschaften und Anglistik/Amerikanistik in Erfurt und Beloit. Seit 2016 Lehrbeauftragter in Unternehmensethik und Compliance an der Hochschule Hamm-Lippstadt, sowie Promotionsstudium in Moraltheologie zum Themenbereich Politische Theologie.

Ebenfalls seit 2016 Geschäftsführer des Diözesan-Ethikrats des Erzbistums Paderborn.



Björn Meller geb. am 02.12.1987 absolvierte das duale Bachelorstudium an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (B.A.) und begann Anfang 2015 seinen berufsbegleitenden Master-Studiengang (Integrierte Unternehmensführung - M.A.) an der Leibniz Fachhochschule in Hannover. Seine Ausbildung zum Industriekaufmann durchlief er bei Toyota Gosei Meteor, wo er derzeit immer noch tätig und im Vertrieb als Projektleiter eingesetzt ist.



Fabio Pichiri seit 2013 tätig als Project Manager bei der Deutschen Messe AG und studiert seit 2015 dual an der Leibniz Fachhochschule Hannover im Masterstudiengang Integrierte Unternehmensführung. Nach einer Ausbildung zum Hotelfachmann in Hannover, folgten Arbeitsaufenthalte in London und Hamburg. Das Bachelorstudium im Bereich Internationales Tourismusmanagement absolvierte er an der Hochschule Bremen und tätigte in dieser Zeit jeweils ein Auslandssemester in Stavanger sowie ein Auslandspraktikum in Amsterdam.



Martina Peuser ist seit 2014 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Projektmanagement an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Darüber hinaus ist sie als zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau (GPM) gefragte Beraterin und Referentin in Projektmanagement, Marketing und Unternehmensführung. Nach einem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover und der Universität Maastricht arbeitete Martina Peuser in verschiedenen Wirtschaftsbranchen in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Projektmanagement und Marketing. In ihrer Promotion untersuchte sie die Wirkungen von Markenkooperation im B2B-Bereich am Beispiel der Energieversorgungsunternehmen.



Mail: peuser@leibniz-fh.de

Caroline Puklo begann 2012 ihr berufsbegleitendes Bachelor-Studium Business Administration an der Leibniz-Fachhochschule Hannover. Davor absolvierte sie im Anschluss ihrer abgeschlossenen Berufsausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation beim KRH Klinikum Region Hannover in den Jahren 2009 bis 2012 den berufsbegleitenden Studiengang zur Betriebswirtin (VWA) an der Leibniz Akademie Hannover. Nach Abschluss des Studiums zur Betriebswirtin (VWA) wechselte sie intern auf die Assistentenposition der Bereichsleitung Personalmanagement. Ihre Bachelor-Thesis verfasste sie zu dem Thema „Führungskräfteentwicklung in Krankenhäusern am Beispiel des KRH Klinikum Region Hannover“. Seit Januar 2015 absolviert sie neben ihrer beruflichen Tätigkeit als Junior-Personalmanagerin beim KRH Klinikum Region Hannover den berufsbegleitenden Masterstudiengang Integrierte Unternehmensführung an der Leibniz-FH.





Msgr. Prof. Dr. Peter Schallenberg Studium der Theologie und Philosophie in Paderborn und Salamanca. 1988 Priesterweihe in Rom. 1991 Promotion bei Prof. P. Dr. Klaus Demmer MSC zum Thema „*Die Entwicklung des theologischen Naturrechts in der späten Neuscholastik des deutschen Sprachraumes*“. Danach verschiedene Lehraufträge in theologischer Ethik und Caritaswissenschaften, sowie Direktor der St. Klemens-Kommende (Sozialinstitut des Erzbistums Paderborn) in Dortmund. 2003 Habilitation an der Westfälischen Wilhelms-Universität mit dem Thema „*Liebe und Subjektivität. Das Gelingen des Lebens im Schatten des ‚amour pur‘ als Programm theologischer Ethik*“. Von 2004-2009 Professor für Moraltheologie und Christliche Sozialwissenschaften an der Theologischen Fakultät Fulda. Anschließend Inhaber des Lehrstuhls für Moraltheologie an der Theologischen Fakultät Paderborn und seit 2010 auch Direktor der Katholischen Sozialwissenschaftlichen Zentralstelle in Mönchengladbach.



Dipl.-Verwaltungswirt René Scheer ist seit 2014 Lehrbeauftragter für Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie Unternehmenskultur an der Leibniz-Fachhochschule.

Nach Tätigkeiten bei der Bundesanstalt für Arbeit, der Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen, dem Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, den Industrie- und Handelskammern Dortmund und Bielefeld war er seit 1991 als Geschäftsführer, Vorstandsvorsitzender, Geschäftsführender Gesellschafter und Consultant beruflich aktiv. Er nimmt außerdem verschiedene ehrenamtliche Funktionen wahr, u.a. als Vorstandsvorsitzender des Unternehmensverbandes Östliches Ruhrgebiet e.V., als alternierender Vorsitzender des Verwaltungsrates der Krankenkasse BIG direkt gesund sowie als Vorsitzender bzw. stv. Vorsitzender in Aufsichtsräten, gemeinnützigen Initiativen und sozialen Projekten.



Karsten Steinhöfel geboren am 4.07.1991 begann er nach seinem Abitur im Jahr 2011 ein duales Bachelorstudium an der Leibniz Fachhochschule Hannover und bei dem bundesweit tätigen Reifen- und Autoservice Dienstleister Vergölst, einer Tochtergesellschaft der Continental AG mit Sitz in Hannover. Während des Studiums verbrachte er u.a. Zeit in Wien und erstellte dort eine Marktanalyse des österreichischen Reifenersatzmarktes. Im Anschluss an sein Studium übernahm er den Bereich Kommunikation im Marketing von Vergölst. Seit 2015 besucht er berufsbegleitend den Masterstudiengang in Integrierter Unternehmensführung an der Leibniz FH. Anfang des Jahres 2016 wechselte er als Operationsmanager in den Vertrieb von Vergölst.



Lars Witteler geb. am 28.04.1984, studiert seit 2015 berufsbegleitend an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (M.A. – Integrierte Unternehmensführung). Nach einer Ausbildung zum Werkzeugmechaniker und dem berufsbegleitenden Abschluss zum staatl. gepr. Techniker (Maschinenbautechnik) in Paderborn studierte er von 2011 bis 2014 an der Fachhochschule Südwestfalen in Meschede Maschinenbau mit dem Abschluss zum Bachelor of Engineering. Beruflich arbeitet er seit 2000 in verschiedenen Positionen, aktuell im Bereich Projekte und Projektmanagement.



Marc Zoher absolvierte von 2009 bis 2012 sein Bachelor-Studium "Wirtschaftsrecht" an der Ostfalia Hochschule in Wolfenbüttel und besucht seit 2015 den berufsbegleitenden Masterstudiengang "Integrierte Unternehmensführung" an der Leibniz-FH. Schon während des Bachelor-Studiums war er für die Profihost AG, einem mittelständischen Hostinganbieter, tätig. Nach Beendigung des Studiums arbeitete er zunächst als Vorstandsassistent für die Profihost AG und übernahm dann die Personalabteilung des Unternehmens. Seit 2015 fungiert er auch als Teamleiter im Bereich Technik, Service und Marketing.







