

Oliver Gengenbach
Lindenmattweg 7
3423 Ersigen
Schweiz
ogengenbach@hotmail.com
Immatrikulationsnummer: 7151722
Modul: UFU60

16. November 2022

Organisatorische Aspekte unternehmensethischer Praxis

**Verankerung ethischer Handlungsmaßstäbe im Unternehmen aus
organisatorischer Sicht**

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
1. Einführung	1
1.1 Problemstellung und Desiderat.....	1
1.2 Zielhierarchie	1
1.3 Aufbau der Arbeit.....	1
1.4 Formale Aspekte.....	2
2. Grundlagen (Modalziel A)	2
3. Hauptteil (Modalziel B).....	5
4. Schlussteil (Finalziel)	11
4.1 Zusammenfassung und Schlussfolgerung	11
4.2 Kritik und Ausblick.....	12
Literaturverzeichnis	14

Abkürzungsverzeichnis

A.a.O./ a.a.O.	Am angegebenen Ort [heißt: Im gleichen Referenztext]
Abb.	Abbildung
CSR	Corporate Social Responsibility
Ebd. / ebd.	Ebenda [am gleichen Ort in demselben Referenztext]
ESG	(Environmental, Social and Governmental)
Hg./Hgg.	Herausgeber (Singular)/Herausgeber (Plural)
hg. v.	Herausgegeben von
NPO	Non Profit Organization
o.A. / o.J. / o.O.	Ohne Autor / ohne Jahr / ohne Ort
PMI	Project Management Institute
S./Ss.	Seite/n
SWOT	Strength Weakness Opportunity Threat
vgl./Vgl.	Vergleiche (Kohortativ)
z.B./Z.B.	Zum Beispiel

1. Einführung

1.1 Problemstellung und Desiderat

Unternehmen in aufgeklärten Gesellschaften können Ethik aus ihrer Strategie nicht ausklammern. Strategie bildet sich in der Organisation einer Unternehmung ab. Nach klassischer betriebswirtschaftlicher Sicht ist Organisation geronnene Strategie.¹ Validierte ethische Forderungen müssen zu strategischen und organisatorischen Maßnahmen führen, wenn sie für die Unternehmung förderlich werden sollen. Tragende organisatorische Maßnahmen sind so im Unternehmen zu verankern, dass sie systemimmanent ablaufen, und nicht als potenzielles Misstrauensvotum (z.B. bei der Maßnahme „Kontrolle“) oder als lästiger Zusatzaufwand erscheinen. Zweckdienliche, wirksame organisatorische Mittel sind zu finden und anzuwenden. Das Desiderat - auch dieser Arbeit - besteht darin, die Möglichkeiten solcher organisatorischen Maßnahmen zu ergründen, sie kritisch zu reflektieren und argumentativ zu konkretisieren. Die Vorgabe dieser Arbeit im Sinne des Finalziels ist es, einzelne Maßnahmen zu benennen. Sie versucht außerdem, die Konzeption solcher Maßnahmen zu werten und einen Ausblick auf eine erweiterte Diskussion zu geben.

1.2 Zielhierarchie

Das Finalziel C wird über zwei Modalziele A und B erreicht; A: Kenntnisnahme der Literatur, B: Feststellen möglicher organisatorischer Maßnahmen, C: Diskussion des Gesamtbefunds und kritische Würdigung.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit enthält die Einführung (Kapitel 1), den Grundlagenteil (Kapitel 2 mit dem Modalziel A), den Hauptteil (Kapitel 3 mit dem Modalziel B) und den Schlussteil (Kapitel 4 mit dem Finalziel) mit Zusammenfassung und Ausblick.

¹ Kerzel, S. (2020), Organisation ist die Wurzel des Erfolgs, o.O., online. URL: <https://www.stefankerzel.com/organisation/>. Abruf vom 15.11.2022.

1.4 Formale Aspekte

Die vorliegende Arbeit hat als literarischen Forschungskontext (Ex-Struktur) die deutsche und englischsprachige Literatur. Entsprechend wird der deutsch- und englischsprachige wissenschaftliche Befund aufgenommen.

Zum Sprachlichen: Die Arbeit berücksichtigt die Rechtschreibreform, was besonders bei alteingesessenen Worten wie "nummerisch" (alt: numerisch), auffallen kann. Außerdem wird durchschnittlich die männliche Schreibweise verwendet. Wo Frauen mitgemeint sein können, sind sie es.

Textmarkierungen sind nicht streng systematisiert. Sie dienen hauptsächlich der besseren Lesbarkeit. So können spezielle Textstellen in Anführungszeichen stehen und gleichzeitig kursiv erscheinen, oder auch nicht kursiv, oder ohne Anführungszeichen.

2. Grundlagen (Modalziel A)

Ethik ist die Lehre vom rechten Tun.² Ethische Übereinkunft beruht auf gemeinsam gewonnener Einsicht in soziale Werte und ist kulturell abhängig.³ Ethik ist, wo sie gesellschaftsrelevant ist, eine kulturelle Erscheinung der konsensorientierten Staatsbürgerkultur⁴, typischerweise der Demokratie⁵, was auf den diskursiven Aufwand hinweist, den Ethik erfordert. Ethische Reflexion schafft soziale Regeln und Forderungen auch für die Wirtschaft. Jede Unternehmung ist eingebettet in verschiedenste Ordnungen, die ethische – das heisst grundlegend soziale - Ansprüche stellen, für die die Unternehmung mehr oder weniger verantwortlich sein kann. Abbildung 1 unternimmt den

² "Ethik ist die Lehre bzw. Theorie vom Handeln gemäß der Unterscheidung von gut und böse. Gegenstand der Ethik ist die Moral." LIN-HI, N. (o. J.): Ethik, in: Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ethik-34332>, Abruf vom 15.11.2022.

³ Ethik entwickelt sich aus einer langen, tiefen Denkbewegung, die die Existenz der betreffenden Gesellschaft im Lauf der Zeit durchdringt. Vgl. hierzu: JAUß, S.; SCHÖNHERR, K. W. (o. J.): Philosophie und Ökonomie. Ethik der Rahmenordnung, Lehrbrief UFU801, hg. V. AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o.O., Ss. 5-48.

⁴ Manfred Berg konstatiert, dass die *konsensorientierte Staatsbürgerkultur* besonders für die USA typisch war, dort aber gegenwärtig am Zerfallen ist, was seiner Ansicht nach zu einer bürgerkriegsähnlichen Situation führt. In: PETERS, R. (2022), Interview mit Historiker Berg - USA befinden sich in "bürgerkriegsähnlicher Situation" (online), URL: <https://www.n-tv.de/politik/Historiker-Manfred-Berg-sieht-USA-in-buergerkriegsaehnlicher-Situation-article23468271.html>, Abruf vom 15.11.2022.

⁵ "Von Diktaturen oder autoritären Staaten unterscheidet sich die Demokratie dadurch, dass sie sich der ethischen Überprüfung ihrer Entscheidungen stellen muss; sie kann sich dieser ethischen Debatte nicht entziehen.", aus: HUBER, W. (2004): Ethik und Demokratie (online), URL: https://www.ekd.de/vortraege/huber/04_06_19_huber_katholikentag.html, Abruf vom 15.11.2022.

Versuch, aus Sicht der Unternehmung die wichtigsten dieser Ordnungen in ihrem Verhältnis zueinander und zur Unternehmung grafisch zu fassen (siehe Abb. 1).

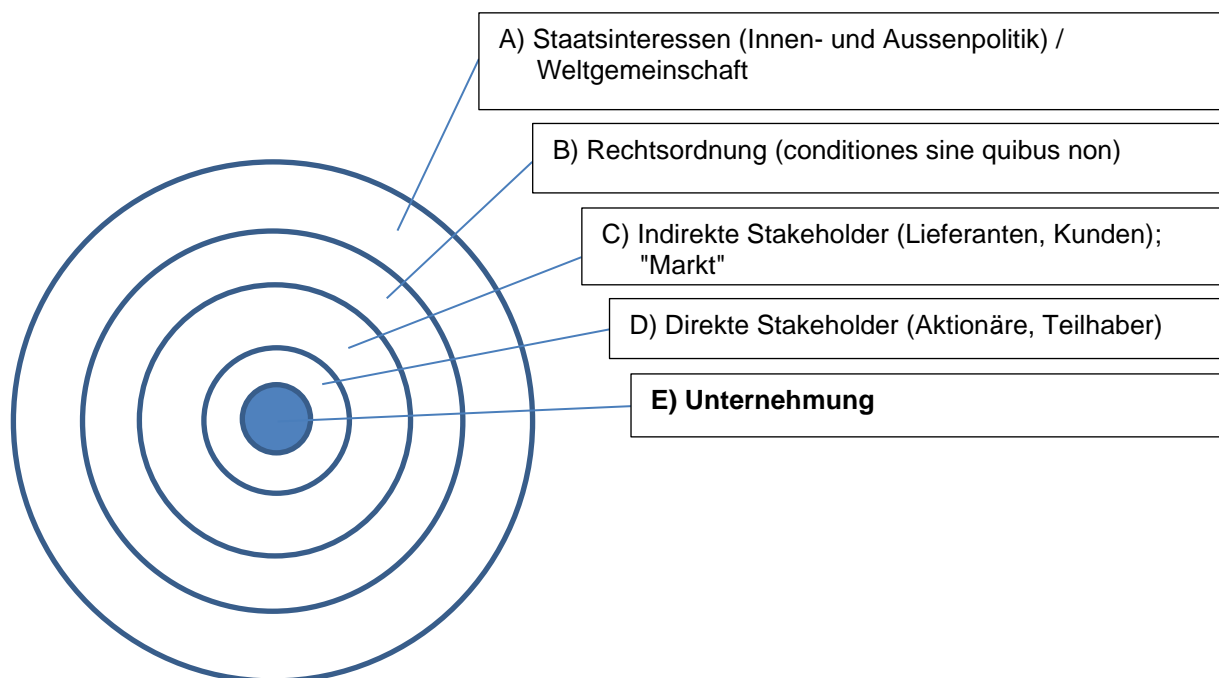


Abb. 1: Anspruchsordnungen sozialer Verantwortung der Unternehmung

Es gibt "innere" Schichten, die scheinbar näher bei der Unternehmung liegen, und solche, die weiter außen liegen. Die Nähe oder Entfernung ergibt sich - gerade in ethischer Hinsicht - aus dem Grad der direkten persönlichen Verbundenheit mit der Unternehmung (Nähe), dem Grad der direkten Betroffenheit / Verantwortlichkeit durch bzw. für das unternehmerische Handeln, oder aus weniger persönlichem, regulärem Anspruch (Rechtszwang).

Am weitesten "außen" liegt die staatliche Rahmenordnung mit ihren innen- und außenpolitischen Zielen, die in einer globalen Wirtschaftsgemeinschaft die sozialen Ansprüche der Weltgemeinschaft abbilden. Die *Rahmenordnung* bedient sich der *Rechtsordnung*, um die legalen Standards zu setzen.

Die *indirekten Stakeholder* sind diejenigen Wirtschaftssubjekte, die insgesamt die Funktion des "Marktes" tragen. Die *direkten Stakeholder* sind die am Unternehmenserfolg direkt aktiv oder passiv beteiligten Menschen.

Die *Unternehmung* selbst vollzieht das geplante unternehmerische Handeln in organisierten Abläufen. Die Unternehmung kann, materialistisch motiviert, als Produktionseinheit mit strategischen⁶ Zielen betrachtet werden, oder human motiviert als Solidargemeinschaft von Personen mit einem gemeinsamen Unternehmensziel. Beide Sichtweisen sind für den Unternehmenserfolg wichtig.

Jede der in Abb. 1 angeführten Ebenen kann soziale Erwartungen an die Unternehmung haben, die ethisch zugespitzt, also mit dem Hinweis auf „rechtes Tun“ eingefordert werden können. Ethik wird damit zum wirksamen Aussenanspruch auf allen Ebenen. Die Ganzheit der Außenansprüche wird im Akronym "ESG" (Environmental, Social and Governmental) zusammengefasst, das 2005 geprägt wurde.⁷ Ein anderer Begriff, die Corporate Social Responsibility (CSR), entwickelte sich im westlichen⁸ Wirtschaftsverhalten im Zug der Nachhaltigkeitsdebatte zu einem BWL-Paradigma.⁹ CSR wird heute als Teilmenge von ESG gesehen. CSR steht für die Verantwortlichkeiten der Unternehmung innerhalb von ESG. Wird ESG missachtet, verliert eine Unternehmung ihre *soziale Lizenz* (social licence).¹⁰ ESG erhält seine Bedeutung also durch die *soziale* Komponente. Objekt und Subjekt, also Ziel und Anfang unternehmensethischer Ansprüche, ist deshalb in allen diskutierten Zusammenhängen das menschliche Individuum - oder die Gruppe von Individuen - mit seinem / ihrem Einfluss und seinen / ihren Bedürfnissen. Dieses individuelle soziale Moment wird mit dem Begriff *Stakeholder* markiert: "A stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the

⁶ Die "strategische Motivation" als "Primat der Erfolgsrationalität" wird von Brunhilde Schram als "Old style Management" deklassiert, was wohl gegen eine asozial-materialistische Motivation gerichtet ist. Siehe: SCHRAM, B. (2016): Unternehmerische Zukunftsfähigkeit. Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Entwicklung, in: SCHRAM, B. und SCHMIDPETER, R. (Hgg.) (2016): CSR und Organisationsentwicklung. Die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers, Reihe: Management-Reihe Corporate Social Responsibility, hg. v. SCHMIDPETER, R., Berlin/Heidelberg, Springer [SCHRAM/SCHMIDPETER], S. 8. - Hingegen lobt Schram die Corporate Social Responsibility als "Führungs- und Managementstrategie" (a.a.O., S. 5). - Unerlässlich bleiben in jedem Fall fraglos auch *strategische* Erwägungen, z.B. als Folge des unternehmerischen Risikomanagements [d. Autor].

⁷ Siehe PEREZ, L.; HUNT, V.; SAMANDARI, H.; NUTTALL, R. und BINIEK, K. (2022): ESG, the need for companies to understand and address their externalities ist likely to become essential to maintaining their social license, in: McKinsey Quarterly, August 2022 (online), URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why>, Abruf vom 15.11.2022, [PEREZ et al], S. 1.

⁸ Ein Gegenbeispiel für ein reines Lippenbekenntnis zu CSR im *fernöstlichen* Wirtschaftsverhalten enthält MIDLER, P. (2011): Poorly Made in China. An insider's account of the China production game, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, S. 73.

⁹ Schmidpeter, R. (2016): CSR als strategischer Ansatz der Organisationsentwicklung, in: [SCHRAM/SCHMIDPETER], S. 96.

¹⁰ Siehe hierzu: [PEREZ et al], S. 8.

achievement of a corporation's purpose."¹¹ Im Stakeholder verkörpern sich die vielfältigen Ansprüche des Rechttuns (der Ethik) mit der eine Unternehmung sich befassen muss. Der Stakeholder-Begriff hilft, die Interessengruppen im Einflussbereich des Unternehmens integriert zu betrachten. Er steht für alle externen und internen Faktoren, die das Leben einer Unternehmung betreffen.

3. Hauptteil (Modalziel B)

Welche Lösungen erwachsen aus Forschung und Praxis der Unternehmensführung für die genannten Zusammenhänge sozialer Ansprüche, wenn es darum geht, sie *organisatorisch*¹² zu verankern?

ESG, CSR

Während ESG die „externalities“¹³ umfasst, die die Unternehmung mitbetreffen, bezieht sich CSR auf die Innensicht der unternehmerischen Verantwortung, die in Überlegungen und Maßnahmen zugunsten der Stakeholder der Unternehmung mündet. Die Frage, wie ethische Handlungsmaßstäbe im Unternehmen aus organisatorischer Sicht verankert werden können, führt zur Aussage, dass sich ERG *in* CSR abbilden muss. Dieser Prozess ist aber mit Schwierigkeiten behaftet: „Das bis heute unpräzise Verständnis von CSR macht es Unternehmen nicht leicht, die Thematik zu verstehen und entsprechende Maßnahmen zu implementieren.“¹⁴ Dennoch verfügt CSR seit ungefähr der gleichen Zeit, aus der die vorhergehende Aussage stammt, über eine wachsende breite und tiefe Literatur.¹⁵ außerdem steht CSR auf der politischen Agenda zur außenwirtschaftlichen

¹¹ FREEMAN, R. E. (2010), *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, Pitman, zitiert von SCHRAM, B. (2016): *Unternehmerische Zukunftsfähigkeit. Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Entwicklung* in: [SCHRAM/SCHMIDPETER], S. 9.

¹² Ethik in betriebswirtschaftlich-organisatorischer Hinsicht unterscheidet sich von Organisationsethik, die sich auf Organisation im Sinne von *Organisationen* (d.h. organisationssoziologischen Entitäten) bezieht. Zu Letzterem siehe ARN, C. (o.J.): *Organisation. Organisationsentwicklung und Ethik* (online), URL: <https://www.ethikprojekte.ch/organisation.html>, Abruf vom 15.11.2022

¹³ Hierzu siehe insbesondere [PEREZ et al], S. 8.

¹⁴ Claudia F. (2017): *CSR konkret. Wie Unternehmen Verantwortung umsetzen* (online), Blog der SRH Fernhochschule The Mobile University, URL: https://www.wipub.net/csr-konkret-wie-unternehmen-verantwortung-umsetzen/#_ftn2, Abruf vom 15.11.2022

¹⁵ Siehe z.B. *Management-Reihe Corporate Social Responsibility* im Verlag Springer Gabler, begonnen im Jahr 2013, hg. v. SCHMIDPETER, R. (online), URL: <https://www.springer.com/series/11764> (Abruf vom 15.11.2022).

Zusammenarbeit beispielsweise der Schweiz.¹⁶ Im Kerngeschäft einer Unternehmung kann sich CSR entlang der gesamten Wertschöpfungskette zeigen.¹⁷ Ethik kann gedeihen, wo *Transparenz und Kontrollmechanismen* bestehen, zum Beispiel durch:¹⁸

- einen global einheitlichen Verhaltenskodex¹⁹, der die ethischen Verhaltensgrundlagen des Unternehmens definiert
- obligatorische Antikorruptionstrainings, die von allen fachlichen Mitarbeitern mit Kundenkontakt alle zwei Jahre zu absolvieren sind
- eine Whistle-blowing Hotline, bei der Mitarbeiter, Kunden, Subunternehmer oder Lieferanten illegales, unethisches oder unzulässiges Handeln anzeigen können.

Maßnahmen können auch darauf zielen, *gesellschaftliche Mitverantwortung* zu fördern, zum Beispiel durch:

- die Vergabe von Unternehmensspenden
- Sponsoring
- ehrenamtliches Engagement von Beschäftigten der Unternehmung (*Corporate Volunteering*).²⁰

Ökologische und soziale Verantwortung wird übernommen, indem

- die Lieferketten und die Produkte umweltfreundlich und sozial gestaltet werden.²¹

Grundlegend für alle ethische Reflexion und Interaktion sind also die mittelbaren und unmittelbaren Beziehungen, in denen eine Unternehmung mit ihren Stakeholdern steht. Beziehungsmanagement konkretisiert sich hier im *Stakeholdermanagement*.

¹⁶ Schweizerisches Departement für Wirtschaft (Hg.) (o.J.), Corporate Social Responsibility (online), URL: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/nachhaltigkeit_unternehmen/gesellschaftliche_verantwortung_der_unternehmen.html, Abruf vom 15.11.2022.

¹⁷ Claudia F. (2017)

¹⁸ Ebd.

¹⁹ Über die Unternehmensthematik hinausgehend ist das Projekt Weltethos erwähnenswert, das durch den Schweizer Theologen Hans Küng ins Leben gerufen wurde. Siehe: <https://www.weltethos.org>.

²⁰ Claudia F. (2017)

²¹ Zu sozial verantwortlichen Lieferketten im Bergbau siehe z.B.: OECD (2016), OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas: Third Edition, OECD Publishing, Paris (online), URL: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/OECD-Due-Diligence-Guidance-Minerals-Edition3.pdf>, Abruf vom 15.11.2022.

Stakeholdermanagement

Stakeholder wird auf Deutsch mit *Anspruchsgruppe*²² wiedergegeben. Die betriebswirtschaftlich relevanten Anspruchsgruppen einer Unternehmung und deren Sachinteressen sind übersichtlich darstellbar (Abb. 2)²³.

Die Auflistung in Abb. 2 wirkt in traditionell betriebswirtschaftlicher Sicht komplett. Sie erwähnt auch sozialetische Aspekte, ohne aber ESG oder CSR explizit zu nennen. Die organisatorische Verankerung sozialetischer Bestandteile ist implizit angedeutet und müsste weiter durch Maßnahmen konkretisiert werden. Ob diese etwas abgeschlossen wirkende Systematik in einer in kommunikativer Hinsicht globalisierten Welt der steigenden Bedeutung von *externalities*, also dynamischen äußeren Einflüssen mit ethischen Implikationen, genügt, muss im Einzelfall überprüft werden.

²² Das Gabler Wirtschaftslexikon enthält keinen Eintrag für *Stakeholder*, sondern leitet weiter zum Begriff *Anspruchsgruppen*. In dieser Betrachtungsweise kommen nur Gruppeninteressen zur Geltung.

²³ Abbildungsnachweis: THOMMEN, J.-P. (o.J.), Anspruchsgruppen, in: Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010?redirectedfrom=44129>, Abruf vom 15.11.2022.

Anspruchsgruppen		Interessen (Ziele)
Interne Anspruchsgruppen	1. Eigentümer <ul style="list-style-type: none"> • Kapitaleigentümer • Eigentümer-Unternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> - Einkommen/Gewinn - Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals - Selbstständigkeit/Entscheidungsautonomie
	2. Management (Manager-Unternehmer)	<ul style="list-style-type: none"> - Macht, Einfluss, Prestige - Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt
	3. Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Einkommen (Arbeitsplatz) - soziale Sicherheit - sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten - zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit) - Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)
Externe Anspruchsgruppen	4. Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> - sichere Kapitalanlage - befriedigende Verzinsung - Vermögenszuwachs
	5. Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> - stabile Liefermöglichkeiten - günstige Konditionen - Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
	6. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> - qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen - Service, günstige Konditionen usw.
	7. Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> - Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz - Kooperation auf branchenpolitischer Ebene
	8. Staat und Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> • lokale und nationale Behörden • ausländische und internationale Organisationen • Verbände und Interessenslobbies aller Art • politische Parteien • Bürgerinitiativen • allgemeine Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Steuern - Sicherung der Arbeitsplätze - Sozialleistungen - positive Beiträge an die Infrastruktur - Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen - Teilnahme an der politischen Willensbildung - Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen - Erhaltung einer lebenswerten Umwelt

Abb. 2 Anspruchsgruppen der Unternehmung (nach Thommen)

Im weitesten Sinn politische Kräfte können heute einer Unternehmung durch die extrem erleichterte Massenkommunikation mitunter überraschend schnell zusetzen (Stichworte: Leaking-Kultur, Shitstorm, Boykottaufruf).

Je stärker das Geschäftsmodell einer Unternehmung von ESG betroffen ist (etwa durch das Potenzial zur Umweltgefährdung oder durch die Größe oder Verbreitung der Unternehmung), desto dringender ist es, ESG zu beachten, um die soziale Lizenz zu stärken. Die Achtung vor der sozialen Lizenz sollte dazu führen, dass die damit verbundene Ethikverpflichtung bereits in der *Unternehmensphilosophie*, dem *Leitbild* und der *Strategieplanung* als den wichtigsten identitätsgebenden und handlungsleitenden Dokumenten der Unternehmung eingeschrieben sind. Die Pflege des Ethikbezugs kann in großen Unternehmen an eine (möglichst unabhängige, aber der Unternehmung grundsätzlich gut gesonnene) *Ethikkommission* delegiert werden, wie dies zum Beispiel

beim internationalen Pharmaunternehmen Novartis geschieht.²⁴ Speziell im Personalbereich sind heute auch die sozialetischen Aspekte von Diversität, Gleichbehandlung und Inklusion, abgekürzt als DEI (Diversity, Equity, Inclusion) prominent. Für die Umsetzung von DEI wird die Rolle des CDO²⁵ (Chief Diversity Officer)²⁶ an eine Person des oberen Managements vergeben, wie beispielsweise bei der Firma Siemens Energy.²⁷ Sind DEI ungenügend berücksichtigt, können einer Unternehmung erhebliche Schwierigkeiten erwachsen, einerseits durch Angreifbarkeit von außen (Stichwort hier: Public Shaming), andererseits, indem die Attraktivität als Arbeitgeber schwindet.

Stakeholderanalyse als Frühwarnsystem

Ohne ein gepflegtes Frühwarnsystem müsste überraschender Kritik oder Anfeindungen mit Task Forces und Krisenmanagement begegnet werden. Es könnte daher effizienter sein, mit dem Stakeholdermanagement ein Frühwarnsystem - organisatorisch angesiedelt z.B. im Risk Management) einzurichten. Dabei könnte man sich an Projektorganisationen orientieren.²⁸ Es könnte eine regelmäßige und genaue *Stakeholderanalyse* durchgeführt werden. Die organisatorischen Erfordernisse und die Teilschritte des Vorgehens der Stakeholderanalyse beschreibt der Wissenskatalog des Project Management Institute (PMI).²⁹ Die Stakeholderanalyse wertet und priorisiert die vielfältigen Beziehungen der Unternehmung. Die Resultate der Stakeholderanalyse könnten in die SWOT Analyse des Unternehmens einfließen.

²⁴ So zum Beispiel beim Pharmaunternehmen Novartis: "Eine externe Ethikkommission wacht über die Einhaltung der von Novartis erlassenen Richtlinien zur Forschung an menschlichen Stammzellen." In: Neue Zürcher Zeitung (o.A.)(2002): Novartis setzt sich selbst Grenzen bei der Stammzellenforschung (online), URL: <https://www.nzz.ch/newzzD06NS1UX-12-Id.203359>, Abruf vom 15.11.2022.

²⁵ Die Abkürzung CDO wäre traditionell schon besetzt durch die Funktion des Chief Data Officer. Die Frage, wie gut die beiden identischen Abkürzungen nebeneinander bestehen, bleibt an dieser Stelle offen.

²⁶ Zur Rollendefinition des CDI und den Aufgaben siehe: ROSENCRANCE, L. (2022): Chief diversity officer (CDO), in: TechTarget / WhatIs.com (online), URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/chief-diversity-officer-CDO>, Abruf vom 15.11.2022. - Das Gabler Wirtschaftslexikon enthält bei Abschluss dieser Arbeit keinen Eintrag zum Chief Diversity Officer.

²⁷ Siehe die Pressemitteilung von Siemens Energy (2020): "Siemens ernennt Chief Inclusion and Diversity Officerin" (online), URL: https://assets.siemens-energy.com/siemens/assets/api/uuid:521ef7dc-b6f4-4d81-9155-8c920b2c2c73/Chief-Diversity-Inclusion-Officer-DE.pdf?ste_sid=1df59b40710cfc16e2d6f4ed29735127, Abruf vom 15.11.2022.

²⁸ Als kurze Einführung in das Thema Risk Management, speziell im Projektmanagement, siehe WYSOCKI, R. K. (2009): Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Indianapolis/USA, Wiley Publishing, Ss. 41-43.

²⁹ The Project Management Institute (2013): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Pennsylvania/USA, PMI, Ss. 391-415.

Eine weitere Methode, die das Stakeholdermanagement bereichern könnte, ist durch das Vorbild Bruce Tuckmans inspiriert. Als er die berühmt gewordenen Phasen der Teambildung³⁰ formulierte, geschah dies aufgrund seiner Analyse der soziodynamischen Prozesse im gruppentherapeutischen Setting der Psychotherapie. Mit Blick auf die große Wirkung von Tuckmans Entdeckung ist das Umfeld der Psychotherapie möglicherweise auch heute dazu geeignet, die Unternehmensführung mit wichtigen soziodynamischen Aspekten zu bereichern, wenn es um sachgerechten und sensiblen Umgang mit vernetzten Parteien geht. Deshalb sei ein explorativer Blick in die Welt der *systemischen Therapie* getan.

Das soziale Atom

Teil des Wissens in der systemischen Therapie ist die Theorie des *sozialen Atoms*³¹ von Jacob Levy Moreno (1889–1974). Sie beschreibt das Beziehungsnetz, in dem ein Individuum (adaptiert: Eine Unternehmung) steht. Sie liefert eine Technik, die dieses Beziehungsnetz visuell darstellt. Im Lexikon der systemischen Arbeit³² finden sich folgende Aussagen: " 'Das soziale Atom umfasst den Kern aller Individuen [adaptiert für die Betriebswirtschaft z.B. *Entitäten*, d. Autor], mit denen eine Person [adaptiert für die Betriebswirtschaft z.B.: *die Repräsentanten einer Unternehmung*, d. Autor] in einer emotionalen Beziehung steht oder die (...) mit ihm in Beziehung stehen (...).' Für die Zugehörigkeit zum sozialen Atom ist kein objektives Kriterium wie etwa das Ausmaß der tatsächlichen Interaktion entscheidend, sondern die subjektiv erlebte psychische Relevanz der Beziehungen."³³ Würde dieses Modell in einer Unternehmung sinnvoll adaptiert und organisatorisch berücksichtigt, könnten ethische Ansprüche besser erklärbar, besser verstehbar, besser vorhersehbar und besser bearbeitbar werden. Dies gilt auch für übertriebene, ungerechtfertigte oder (noch) nicht geäußerte Ansprüche. Die

³⁰ TUCKMAN, B. W. (1965), Developmental sequences in small groups, in: Psychological Bulletin (1965) 63/6, Washington DC, Ss. 348 - 399 (online), URL: <https://psycnet.apa.org/record/1965-12187-001>, Abruf vom 15.11.2022.

³¹ AMELN von, F. (2020): Soziales Atom, in: Lexikon des systemischen Arbeitens, hg. v. WIRTH, J. V. und KLEVE, H. (o.J.), Heidelberg, Carl Auer Verlag (online), URL: <https://www.carl-auer.de/magazin/systemisches-lexikon/soziales-atom#:~:text=So%20k%C3%B6nnen%20zum%20sozialen%20Atom,Sympathie%2C%20Liebe%20>, Abruf vom 15.11.2022.

³² WIRTH, J. V. und KLEVE, H. (Hgg.) (o.J.), Lexikon des systemischen Arbeitens, Carl Auer Verlag, Heidelberg.

³³ [AMELN]

Methode könnte das ethische und sozialetische Frühwarnsystem einer Unternehmung stärken und präzisieren. Anwendung und Pflege der Methode könnten als Aufgaben mit Prozessverantwortung im Qualitätsmanagement angesiedelt werden. Die Aufgaben könnten als Querschnittsfunktion aufgestellt sein, die die Bereiche Strategie, Analyse (mit Risk Management), Kommunikation und Relationship Management verbindet.

4. Schlussteil (Finalziel)

4.1 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Frage der unternehmensinternen organisatorischen Verankerung von Maßnahmen, die die ethische Ausrichtung in einer Unternehmung fördern. Im Grundlagenteil wurden die vielschichtigen ethischen Anforderungen, in denen eine Unternehmung steht, aufgezeigt. Im Hauptteil wurde festgestellt, dass Ethik gedeiht, wo Transparenz und Kontrollmechanismen bestehen. Dazu wurden drei organisatorisch umsetzbare Maßnahmen genannt. Außerdem wurden mögliche Maßnahmen für die Übernahme gesellschaftlicher Mitverantwortung und Maßnahmen zugunsten weiteren sozialen und ökologischen Verhalten genannt. Die Tatsache, dass sich die ethische Orientierung der Unternehmung darin manifestiert, wie sie ihre Beziehungen lebt, wurde in Betrachtungen zum Stakeholdermanagement aufgenommen. Als mögliches Frühwarnsystem ethischer Ansprüche wurde die Stakeholderanalyse vorgeschlagen. Die Theorie des sozialen Atoms nach Jakob Levy Moreno wurde als mögliches Werkzeug zur verfeinerten Stakeholderanalyse eingeführt.

Wie eingangs der Arbeit erwähnt, ist Ethik eine kulturelle Leistung. Als Lehre vom rechten Tun verbinden sich in ihr Moral und Tat. Die ethische Debatte überprüft Überzeugungen, die im Generationenlauf gesellschaftlich tradiert werden, auf ihre moralische Akzeptanz. Die Debatte verleiht dem Vorgefundenen die soziale Lizenz, oder entzieht sie ihm. Für das Gelingen von Ethik hängt vieles davon ab, wie öffentlich diese Debatte geführt wird. Öffentliche, staatsprägende Debatten sind eine Erscheinung der Demokratie. Demokratie verlangt nach Informiertheit und Reflexionsfähigkeit möglichst Vieler, also nach Bildung. Insofern bleibt die ethische Debatte und deren Umsetzung eine elitäre Aufgabe und eine Führungsaufgabe, die jenen Menschen vorbehalten ist, die sie aufgrund ihrer gesellschaftlichen Möglichkeiten (Bildung, Status, Selbstbewusstsein, Ermächtigung)

wahrnehmen können. Deutlich erscheint also, dass Ethik und das grundsätzliche Konzept von Demokratie sich gegenseitig bedingen, und eben diese zwei Faktoren zu betonen sind: Allgemeine Bildung und Selbstbewusstsein.

4.2 Kritik und Ausblick

a) Kritik

Die vorliegende Arbeit berücksichtigte nur die westlich-demokratische Perspektive auf Unternehmensethik. Sie konnte nicht darauf eingehen, wie andere Kulturräume, die der globalen Wirtschaftsgemeinschaft angehören, Wirtschaftsethik leben und organisatorisch etablieren. Dabei ist an islamische Länder zu denken, deren Wirtschaft dem religiösen Gesetz der Scharia unterworfen ist, oder an Länder, die sich als christlich bezeichnen, aber de facto unter autokratischer Führung stehen (z.B. Russland). Die Arbeit hat außerdem nicht berücksichtigt, dass und wie ethische Probleme zu unethischen organisatorischen Maßnahmen führen können. Sodann wurde das Gebiet der Corporate Governance nicht behandelt, das einen alternativen Zugang zum Thema ermöglicht und weitere Aspekte beigetragen hätte. Das entsprechende Modul des Lehrgangs wurde noch nicht absolviert.

b) Ausblick

Ethik (und Moral) ist Kultur in Entwicklung. *Unethisches* Verhalten kann als Teil der Binnenethik eines Kontinents, eines Landes oder eines Unternehmens Ausdruck einer tief verwurzelten, lange gültigen *Vorteilskultur* sein, die auf komplexe Weise Bedürfnisse deckt - die zwar aus Menschenrechten erwachsen mögen, aber auf unethische Weise befriedigt werden. Unethisches Verhalten kann um des unternehmerischen Vorteils willen sogar mit voller Absicht organisatorisch verankert sein und sich in das Kundenverhalten fortpflanzen, wie folgendes Beispiel zeigt: " 'There's a supermarket I know in Italy', he said. 'They put little things by the cash register - so that the customers have something to steal while they're waiting in line. It's good for the business.' "³⁴ Eine wesentliche Aufgabe für die globale ethische Durchdringung (die in manchen Aspekten nur momentan

³⁴ [MIDLER], S. 155.

und volatil ist), wird es sein, die *unternehmerischen Vorteile* ethischen Verhaltens zu untersuchen und aufzuzeigen, um sie organisatorisch zu verankern.

Ersigen (Schweiz), 16. November 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'O. Gengenbach', with a horizontal line underlining the name.

Oliver Gengenbach

Literaturverzeichnis

Nachschlagewerke/Lexika/Reihen

Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>

HELFERICH, C. (21992): Geschichte der Philosophie, Stuttgart, Metzler.

WIRTH, J. V. und KLEVE, H. (Hgg.) (o.J.), Lexikon des systemischen Arbeitens, Carl Auer Verlag, Heidelberg (online), URL: <https://www.carl-auer.de/magazin/systemisches-lexikon>

Management-Reihe Corporate Social Responsibility im Verlag Springer Gabler, begonnen im Jahr 2013, hg. v. SCHMIDPETER, R. (online), URL: <https://www.springer.com/series/11764> (Abruf vom 15.11.2022).

Blog Beiträge

F., Claudia (2017): CSR konkret. Wie Unternehmen Verantwortung umsetzen (online), Blog der SRH Fernhochschule The Mobile University, URL: https://www.wipub.net/csr-konkret-wie-unternehmen-verantwortung-umsetzen/#_ftn2, Abruf vom 15.11.2022

Artikel, Interviews

AMELN von, F. (2020): Soziales Atom, in: Lexikon des systemischen Arbeitens, hg. v. WIRTH, J. V. und KLEVE, H., Heidelberg, Carl Auer Verlag (online), URL: <https://www.carl-auer.de/magazin/systemisches-lexikon/soziales-atom#:~:text=So%20k%C3%B6nnen%20zum%20sozialen%20Atom,Sympathie%2C%20Liebe%20>, Abruf vom 15.11.2022, [AMELN].

ARBENZ, P. (2021), Die Zivilgesellschaft fördert eine kohärente Aussenpolitik (online), URL: <https://www.helvetas.org/de/schweiz/was-sie-tun-koennen/dran-bleiben/blog/Zivilgesellschaft%20f%C3%B6rdert%20koh%C3%A4rente%20Aussenpolitik> (Abruf vom 15.11.2022).

ARN, C. (o.J.): Organisation. Organisationsentwicklung und Ethik (online), URL: <https://www.ethikprojekte.ch/organisation.html>, Abruf vom 15.11.2022.

HUBER, W. (2004): Ethik und Demokratie (online), URL: https://www.ekd.de/vortraege/huber/04_06_19_huber_katholikentag.html, Abruf vom 15.11.2022.

KERZEL, S. (2020), Organisation ist die Wurzel des Erfolgs (online), URL: <https://www.stefankerzel.com/organisation/>, Abruf vom 15.11.2022.

KLEIN, M. (o.J.), Good Governance, in: Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/good-governance-35707>, Abruf vom 15.11.2022.

LIN-HI, N. (o.J.): Ethik, in: Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ethik-34332>, Abruf vom 15.11.2022.

Neue Zürcher Zeitung (o.A.)(2002): Novartis setzt sich selbst Grenzen bei der Stammzellenforschung (online), URL: <https://www.nzz.ch/newzzD06NS1UX-12-Id.203359>, Abruf vom 15.11.2022.

PETERS, R. (2022), Interview mit Historiker Berg - USA befinden sich in "bürgerkriegsähnlicher Situation" (online), URL: <https://www.n-tv.de/politik/Historiker-Manfred-Berg-sieht-USA-in-buergerkriegsaehnlicher-Situation-article23468271.html>, Abruf vom 15.11.2022

PEREZ, L.; HUNT, V.; SAMANDARI, H.; NUTTALL, R. und BINIEK, K. (2022): ESG, the need for companies to understand and address their externalities ist likely to become essential to maintaining their social license, in: McKinsey Quarterly, August 2022 (online), URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why>, Abruf vom 15.11.2022, [PEREZ et al].

ROSENCRANCE, L. (2022): Chief diversity officer (CDO), in: TechTarget / WhatIs.com (online), URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/chief-diversity-officer-CDO>, Abruf vom 15.11.2022.

SCHMIDPETER, R. (2016): CSR als strategischer Ansatz der Organisationsentwicklung, in: [SCHRAM/SCHMIDPETER], Ss. 89-100.

SCHRAM, B. (2016): Unternehmerische Zukunftsfähigkeit. Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Entwicklung in: [SCHRAM/SCHMIDPETER], Ss. 13-14.

Siemens Energy (2020): "Siemens ernennt Chief Inclusion and Diversity Officerin". Pressemitteilung (online), URL: https://assets.siemens-energy.com/siemens/assets/api/uuid:521ef7dc-b6f4-4d81-9155-8c920b2c2c73/Chief-Diversity-Inclusion-Officer-DE.pdf?ste_sid=1df59b40710cfc16e2d6f4ed29735127, Abruf vom 15.11.2022.

THOMMEN, J.-P. (o.J.), Anspruchsgruppen, in: Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010?redirectedfrom=44129>, Abruf vom 15.11.2022.

TUCKMAN, B. W. (1965), Developmental sequences in small groups, in: Psychological Bulletin (1965) 63/6, Washington DC, Ss. 348 - 399 (online), URL: <https://psycnet.apa.org/record/1965-12187-001>, Abruf vom 15.11.2022.

Wirtschaftswoche (o.A., o.J.), Was hinter dem 'Clean Diesel' Betrug steckt. Warum Volkswagen überhaupt manipuliert (online), URL: <https://www.wiwo.de/technologie/mobilitaet/vw-abgasaffaere-warum-volkswagen-ueberhaupt-manipuliert/12349856-2.html#:~:text=Die%20Motivation%20f%C3%BCr%20die%20Abgas,ausnahmslos%20teuer%20und%20nahezu%20alternativlos>, Abruf vom 15.11.2022.

Monographien und Sammelwerke

BONHOEFFER, D. (o.J.), Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft, hg. v. BETHGE, E. (1959), München, Chr. Kaiser Verlag.

DRUMM, J. und OEBEN, S. (2022): CSR und Kirche. Die unternehmerische Verantwortung der Kirchen für die ökologisch-soziale Zukunftsgestaltung, Reihe: Management-Reihe Corporate Social Responsibility, hg. v. SCHMIDPETER, R., Berlin/Heidelberg, Springer Gabler.

GENGENBACH, O. (2015): Project Communication Challenged by Project Complexity: The Aptitude of two Swiss industrial companies towards this challenge, Liverpool, Universität Liverpool (online), URL:
http://otgb.ch/resources/pdf/texte/MScProjectManagementLiverpool_2015.pdf, Abruf vom 15.10.2021.

HERMENAU, A. (o.J.): Ein Forschungsprojekt planen. Lehrbrief SQF602, AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [HERMENAU (I)].

HERMENAU, A. (o.J.): Ein Forschungsprojekt durchführen und auswerten. Lehrbrief SQF603, AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [HERMENAU (II)].

HERMENAU, A. (o.J.): Grundlagen der Wissenschaftstheorie verstehen. Lehrbrief SQL301, hg. v. AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o.O. [HERMENAU (III)].

JAUß, S.; SCHÖNHERR, K. W. (o.J.): Philosophie und Ökonomie. Ethik der Rahmenordnung, Lehrbrief UFU801, hg. V. AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o.O..

KROHN, Wolfgang (Hg.) (21990): Francis Bacon. Neues Organon, Teilband 1, Hamburg, Felix Meiner Verlag, S. XXXVIII (online), URL:
<https://meiner-elibrary.de/media/upload/leseprobe/9783787331994.pdf>, Abruf vom 15.11.2022.

MIDLER, P. (2011): Poorly Made in China. An insider's account of the China production game, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, [MIDLER].

OECD (2016), OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas: Third Edition, OECD Publishing, Paris (online), URL: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/OECD-Due-Diligence-Guidance-Minerals-Edition3.pdf>, Abruf vom 15.11.2022.

OLDEROG, T.; HERMENAU, A. (o.J.): Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten. Lehrbrief SQL301, o. O., AKAD Bildungsgemeinschaft mbH.

OLDEROG, T.; SCHUMACHER, S. (o.J.): Vorgaben für wissenschaftliche Studien- und Abschlussarbeiten bei AKAD, o. O., AKAD Bildungsgemeinschaft mbH.

THE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (⁵2013): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Pennsylvania/USA, PMI.

RENNHAK, C. (o.J.): Grundlagen des strategischen Marketings, Lehrbrief MKG601, hg. v. AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o.O..

SCHIERENBECK, H. (¹²1995), Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, München/Wien, Verlag Oldenbourg.

SCHRAM, B. und SCHMIDPETER, R. (Hgg.) (2016): CSR und Organisationsentwicklung. Die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers, Reihe: Management-Reihe Corporate Social Responsibility, hg. v. SCHMIDPETER, R., Berlin/Heidelberg, Springer [SCHRAM/SCHMIDPETER].

THOMMEN, J.-P. (⁶2000), Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Zürich, Versus Verlag.

WYSOCKI, R. K. (2009): Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Indianapolis/USA, Wiley Publishing.