

## Zum Verhältnis von Unternehmensethik und Unternehmenskultur

Grabner-Kräuter, Sonja

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Grabner-Kräuter, S. (2000). Zum Verhältnis von Unternehmensethik und Unternehmenskultur. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 1(3), 290-315. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347386>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Zum Verhältnis von Unternehmensethik und Unternehmenskultur

**SONJA GRABNER-KRÄUTER**

*The purpose of this paper is to examine selected relations between the concepts of corporate culture and corporate ethics. It is shown that the „paradigm lense“ through which corporate culture is seen also is of crucial importance for the analysis of ethical questions. Starting from a reflexive ethical perspective possible negative consequences of an instrumentalized, homogenized corporate culture are pointed out. Finally the opportunities and limits of establishing „ethically correct“ codes of conduct or business missions as an instrument to improve the ethical quality of corporate decisions and actions are discussed.*

## 1. Einleitung und Problemstellung

Unternehmerisches Handeln wird in der Öffentlichkeit zunehmend kritisch beurteilt – „die Wirtschaft“ wird für zahlreiche Probleme und Krisen unserer Gesellschaft zumindest mitverantwortlich gemacht. Die Forderung nach mehr moralischer Verantwortung in der Wirtschaft hat u.a. in einer mittlerweile fast unüberschaubaren Flut an Publikationen zum Themenkomplex Wirtschafts- und Unternehmensethik ihren Niederschlag gefunden. Von verschiedenen theoretischen und praktischen Forschungsperspektiven ausgehend wird eine Vielzahl unterschiedlicher ethisch relevanter Fragen diskutiert, wobei philosophische Argumentationen, unternehmenspraktische Detailprobleme und mehr oder weniger konkrete Gestaltungsempfehlungen häufig beziehungslos nebeneinander stehen. Insofern verwundert es nicht, dass im wirtschafts- und unternehmensethischen Diskurs verschiedene Querverbindungen zu anderen betriebswirtschaftlichen Konzepten, die keine expliziten ethischen Ansprüche erheben, aber implizit viele moralische oder ethische Bezüge enthalten, häufig nur angedeutet und nur selten genauer analysiert werden.

Eines dieser Konzepte, das eine hohe ethische Relevanz aufweist, ist das der Unternehmenskultur. Seit Mitte der 80er Jahre findet in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre eine intensive Auseinandersetzung mit unternehmenskulturellen Fragen statt, wobei die Forschungsthemen ähnlich breit gestreut sind wie in der Unternehmensethikdiskussion. Im Mittelpunkt des praktischen und wissenschaftlichen Forschungsinteresses steht häufig die Frage, welche kulturelle Identität (ausgedrückt in den gemeinsamen Wertvorstellungen aller Unternehmensmitglieder) dem ökonomischen Erfolg des Unternehmens am meisten förderlich ist. Ethisch relevante Fragen - beispielsweise im Hinblick auf den Inhalt unternehmens-

kultureller Werte und Normen oder in Bezug auf mögliche problematische Konsequenzen ihrer verhaltenssteuernden Wirkung - werden in der Regel außer acht gelassen. Eine Integration ethischer und kultureller Aspekte wird nur von wenigen Autoren angestrebt (vgl. z.B. Weßling 1992; Osterloh 1991).

Die anwendungsorientierte Business-Ethics-Diskussion wiederum konzentriert sich häufig auf einzelne Facetten des Phänomens Unternehmenskultur und lässt seine Vielschichtigkeit und Komplexität außer acht. So schlagen beispielsweise Nwachukwu/Vitell (1997) in einer Untersuchung des Einflusses der Unternehmenskultur auf die ethische Urteilsbildung des Managements vor, die Unternehmenskultur durch die Variablen Vorhandensein und Durchsetzung eines formellen Ethik-Kodexes zu operationalisieren. Ein wenig umfassender, aber dennoch stark vereinfacht operationalisieren Sims/Keon (1999) in einer Untersuchung über den Einfluss des intra-organisationalen Umfeldes auf die ethische Entscheidungsfindung von Individuen das organisationale Umfeld durch die Variablen formellschriftlich formulierte Unternehmensrichtlinien, wahrgenommene informelle Unternehmensgrundsätze und Erwartungen des Vorgesetzten. In einem anderen Business-Ethics-Beitrag wird empfohlen, die Unternehmenskultur durch den Einsatz von Total Quality-Maßnahmen einfach so zu „managen“, dass ethisches Verhalten gefördert und unterstützt wird (Chen/Sawyers/Williams 1997). Es braucht kaum darauf hingewiesen zu werden, dass durch derartige Perspektiven das komplexe Verhältnis zwischen Unternehmensethik und Unternehmenskultur verkürzt wird und die Analyse auf einzelne Dimensionen begrenzt bleibt.

Im vorliegenden Beitrag geht es darum, die vielfältigen Beziehungen und Berührungspunkte zwischen dem Konzept der Unternehmenskultur und unternehmensethischen Fragen aufzuzeigen und selektiv zu erläutern. Zu diesem Zweck wird zunächst das der Untersuchung zugrundeliegende Verständnis von Unternehmensethik erläutert. Die Zusammenfassung der für die Problemstellung relevanten Facetten des Phänomens Unternehmenskultur macht deutlich, dass die „paradigmatische Linse“, durch die Unternehmenskultur wahrgenommen und beleuchtet wird, auch für die Diskussion ethischer Fragen von zentraler Bedeutung ist. In weiterer Folge werden, von einer reflexiven Unternehmensethik-Perspektive ausgehend, problematische Konsequenzen einer Instrumentalisierung und einer „von oben“ angeordneten Homogenisierung von Unternehmenskultur aufgezeigt. Abschließend werden Möglichkeiten und Grenzen einer Verankerung unternehmensethischer Prinzipien in für unternehmerisches Handeln richtungsweisenden und Orientierung gebenden Dokumen-

tationen wie Unternehmensleitbildern, -grundsätzen oder Ethik-Kodices diskutiert.

## **2. Unternehmensethik als „sensitizing device“**

Die Ethik als eine Disziplin der praktischen Philosophie versteht sich als Wissenschaft vom moralischen Handeln, die moralische Probleme erörtert und die Reflexion des Verhältnisses von Moral und Moralität im Kontext menschlichen Handelns zum Gegenstand hat (vgl. Pieper 1991: 17 ff.). Einem in der gegenwärtigen (philosophischen) Ethikdiskussion vorherrschenden Sprachgebrauch entsprechend ist also begrifflich zwischen Ethik und Moral zu differenzieren, um die verschiedenen Reflexionsniveaus voneinander abzugrenzen. „Moral bezeichnet ... das, was „man“ tut, ... wohingegen Ethik die Reflexion darauf bezeichnet, ob das, was üblich ist, auch „wirklich“ gut und richtig ist“ (Honecker 1993: 249). Damit eine Handlung in einem normativen Sinne als „moralisch“ qualifiziert werden kann, wird die Konformität mit einem beliebigen Moralsystem in der Regel als nicht ausreichend angesehen. Hierfür ist vielmehr die Orientierung an einem Wert- und Normensystem, das (ethisch) qualifizierten Prinzipien genügt, erforderlich<sup>1</sup>. In der mehr als 2300 Jahre umfassenden Geschichte der Ethik wurden unterschiedliche Grundfragen formuliert und zu deren Behandlung auch unterschiedliche ethische Theorieansätze konzipiert, denen - implizit oder explizit - bestimmte Grundanschauungen über die Struktur der Welt und die Natur des Menschen zugrundeliegen<sup>2</sup>. Die unterschiedlichen ethischen Ansätze sind nicht prinzipiell unvereinbar, da in vielen zentralen Fragen Übereinstimmung besteht. Allerdings lassen sie sich auch nicht zu einer bestimmten ethischen Theorie oder zu einem einheitlichen System der Ethik vereinen.

Die Vielfalt unterschiedlicher Ansätze und Richtungen philosophischer Ethik findet ihren Niederschlag auch in der Festlegung möglicher Aufgabenbereiche von Wirtschafts- und Unternehmensethik<sup>3</sup>. In Abhängigkeit von den zugrundeliegenden Konzeptionen von Ethik, Wirtschaft und Unternehmung unterscheiden sich auch die Definitionen der Begriffe Wirtschafts- und Unternehmensethik (vgl. Küpper/Picot 1999: 194 ff.). Häufig wird die Unternehmensethik als Unterbereich, Zweig oder Hauptgebiet der umfassenderen Wirtschaftsethik verstanden. Einen konkreteren Ansatzpunkt für die Abgrenzung der Gegenstandsbereiche bieten die unterschiedlichen Ebenen wirtschaftlicher Entscheidungen und Handlungen. Demnach könnte der Aufgabenbereich der Wirtschaftsethik als je nach Erkenntnisinteresse deskriptiv- oder explikativ-empirische oder normative Auseinandersetzung mit moralisch/ethischen Fragestellungen im Hinblick auf das gesamte Wirtschaftssystem festgelegt werden. Auf der Makroebene

der institutionellen Rahmenordnung geht es um die Gestaltung der Wirtschaftsordnung, der Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik, der internationalen Wirtschaftsbeziehungen usw. Im Zentrum wirtschaftsethischer Reflexion steht somit die Frage nach der Gestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die an die Gesamtheit der wirtschaftlichen Akteure, meist repräsentiert durch staatliche Instanzen, gerichtet ist, während im Blickpunkt der Unternehmensethik das Unternehmen als wirtschaftlicher Akteur oder auch der Mensch im Unternehmen - vor allem „der Unternehmer“ oder „der Manager“ – steht (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 14; Löhr 1991: 25 ff.). Allerdings ist festzuhalten, dass einerseits verschiedene Aktivitäten der Unternehmens- oder Führungsebene Einfluß auf die gesamtwirtschaftlichen Ordnungsregeln nehmen können und andererseits die Handlungsspielräume der einzelnen Wirtschaftssubjekte durch den wirtschaftspolitischen Ordnungsrahmen wesentlich mitbestimmt werden, wodurch es wiederum zu einer Verwischung der Grenzen kommt.

Unternehmerische Entscheidungen oder Handlungen weisen immer dann eine moralische oder ethische Komponente auf, wenn sie Konsequenzen für andere Menschen, Lebewesen oder ganz allgemein die Natur als Grundlage menschlicher Existenz haben. Nach dieser sehr breiten Definition haben fast alle Entscheidungen im Unternehmen eine - wenn auch unterschiedlich hohe - ethische Dimension. Gegenstand unternehmensethischer Reflexion sind jedoch nicht nur unternehmerische Entscheidungen und Handlungen, sondern auch die mit ihnen angestrebten Ziele sowie die Einstellungen und Überzeugungen, aus denen heraus gehandelt wird. Daher sollten auch affektive Momente in der Unternehmensethik-Diskussion nicht außer acht gelassen werden.

Der Vorschlag von Sandner, Organisationskultur als „sensitizing device“ bzw. als offenes, kreatives Forschungsprogramm zu betrachten (vgl. Sandner 1988: 653), kann auch in der Unternehmensethikforschung aufgegriffen werden. Demnach geht es in unternehmensethischen Ansätzen eher um die Eröffnung neuer (oder ungewohnter) Perspektiven, um das Stellen neuer Fragen und um das Einbringen neuer Überlegungen und weniger darum, eindeutige oder endgültige Lösungen zu präsentieren. Die Unternehmensethik könnte die Rolle eines kritischen Moderators übernehmen, indem sie die Entscheidungsträger zu mehr Sensibilität bezüglich der eigenen Geschichtlichkeit und des eigenen moralischen Standpunkts und damit der eigenen Wahrnehmungs-, Kreativitäts- und Handlungsbarrieren hinführt. Unternehmensethische Konzepte sind in diesem Sinne als Bestandteil einer kritischen Beratungswissenschaft anzusehen, die theoretische Bedingungen und praktische Möglichkeiten einer sachgemäßen und reflektierten Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung untersucht.

Den folgenden Ausführungen liegt ein „bescheidenes“ Verständnis von Unternehmensethik zugrunde, das deren kritisch-reflexive Funktion in den Vordergrund stellt und eine Bevormundung unternehmerischer Praxis durch bestimmte Handlungsanweisungen oder -vorschriften ablehnt (vgl. Grabner-Kräuter 1998: 233 ff.). Eine wesentliche (realisierbare) Aufgabe der Unternehmensethik wird darin gesehen, auf ethische und moralische Probleme im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung und dem Handeln von und in Unternehmen aufmerksam zu machen und moralische Konfliktsituationen aufzuzeigen, damit die Unternehmensmitglieder dazu angehalten werden, im Sinne ihrer eigenen reflektierten Prinzipien das Verantwortbare zu tun und faire Kompromisse zu suchen. Die Unternehmensethik kann ihre kritische Funktion auch ohne Anspruch auf „konkrete“, „bessere“ Lösungsvorschläge erfüllen, indem sie Denkgewohnheiten und handlungsleitende Normen sowie eingefahrene Entscheidungsvorgänge bewusst macht und Anstöße zu deren Rekonstruktion gibt.

### **3. Unternehmenskultur: funktionalistische versus interpretative Ansätze**

Auch die Organisationskulturdiskussion ist durch eine unüberschaubare Vielfalt an Beiträgen mit sehr unterschiedlichen theoretischen und praktischen Hintergründen, Erkenntnisinteressen und Fragestellungen gekennzeichnet (vgl. Berger 1993: 12). Den unterschiedlichen Arbeiten liegt - bei allen Differenzen im Detail - die gemeinsame Annahme zugrunde, dass Kultur eine Ordnung sozialer Beziehungen bedeutet, in der stabile Muster von Werten, Normen und Verhaltensweisen zum Ausdruck kommen (vgl. Schultz/Hatch 1996: 540). Das Unternehmen wird als soziale Einheit aufgefasst, in der sich durch Interaktionen und gemeinsame Erfahrungen ihrer Mitglieder über einen längeren Zeitraum hinweg eine spezifische Kultur entwickelt. Innerhalb eines Unternehmens kommt es häufig zur Entstehung von Subkulturen im Sinne von spezifischen Kulturen einzelner Gruppen (z.B. bestimmter Abteilungen oder Hierarchieebenen).<sup>4</sup>

Kasper hat zehn dominante Merkmale von Organisationskultur herausgefiltert, die in der Literatur mehr oder weniger explizit und einheitlich genannt werden. Demnach sind Organisationskulturen als sozial, verhaltenssteuernd, menschengeschaffen, gelebt, tradiert, erlernbar, anpassungsfähig, bewusst und unbewusst, nicht direkt fassbar, als Ergebnis und/oder als Prozeß zu charakterisieren (vgl. Kasper 1987: 5 ff.). Hinter letzterem Merkmal verbergen sich grundsätzlich verschiedene theoretische Auffassungen. Funktionalistische Ansätze betrachten Unternehmenskultur als eine von mehreren wichtigen organisatorischen Variablen, welche die Zielerreichung des Unternehmens beeinflussen (das Unternehmen „hat“ eine Kul-

tur), während in interpretativen Kulturansätzen die Unternehmenskultur als „root metaphor“ gesehen wird (das Unternehmen „ist“ eine Kultur) (vgl. Sandner 1988: 653 f.).

Im funktionalistischen Ansatz wird Unternehmenskultur als Komponente im sozialen System Unternehmung betrachtet, die einen wesentlichen Beitrag sowohl zur Erklärung und Steuerung des Handelns der Unternehmensmitglieder als auch zur Entstehung des Unternehmenserfolges liefert. In der praxisorientierten Managementliteratur überwiegt ein derartiges zweckrational-funktionalistisches Kulturverständnis, das auf die Identifikation und Gestaltung jener kulturellen Faktoren (Normen, Werte, Symbole) ausgerichtet ist, die eine Anpassung der Istkultur an die strategische Sollkultur in Aussicht stellen. Im Mittelpunkt des Interesses stehen demnach Fragen eines erfolgsorientierten „Kulturmanagements“, wobei die Argumentation (explizit oder implizit) auf den Prämissen der kulturellen Konsistenz, der kulturellen Homogenität und der festen Kopplung von Kultur und Handeln aufbaut<sup>5</sup>.

Demgegenüber steht im interpretativen Ansatz die Erklärung des Kulturphänomens mit besonderer Betonung expressiver, ideeller und symbolischer Aspekte im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Das interpretative Paradigma greift auf ethnographische, phänomenologische, semiotische und hermeneutische Forschungsansätze in der Kulturanthropologie, Soziologie, Folklore und Literaturkritik zurück<sup>6</sup>. Die Unternehmenskultur wird nicht als Instrument der Unternehmensführung betrachtet, sondern als soziale Konstruktion der Wirklichkeit in den Köpfen der Mehrzahl der Unternehmensmitglieder<sup>7</sup>. Im interpretativen Paradigma geht es primär darum, den Sinn organisationaler Phänomene zu deuten und zu verstehen – zur Charakterisierung von Unternehmen werden häufig Bilder und Metaphern wie etwa Festung, Kloster oder Gefängnis verwendet. Ein derartiges Verständnis von Unternehmenskultur legt die Erforschung von Prozessen der Entstehung und Veränderung von Sinn- und Wertsystemen nahe.

Die normative Kraft der tradierten, faktisch gelebten Kulturinhalte, die empirisch-impliziten Charakter hat und nicht das Ergebnis bewusster Reflexion ist, wird in allen definitorischen Ansätzen hervorgehoben. Der Kulturinhalt, der u.a. in den in einem Unternehmen angestrebten und transportierten Normen zum Ausdruck kommt, interessiert im funktionalistischen Kulturverständnis meist nur unter Nützlichkeitsgesichtspunkten. „Der Unternehmenskulturansatz versteht sich ja grundsätzlich „wertfrei“ insofern, als er keine Bewertung des jeweils virulenten Wertsystems anstrebt, außer natürlich der Frage, ob es für die Erfolgsträchtigkeit des Gesamtsystems funktional oder dysfunktional ist“ (Schreyögg 1989: 95). Zur Möglichkeit einer Steuerung des Sinnsystems der Unternehmung durch

das Konzept der Organisationskultur bekennen sich die Vertreter einer funktionalistischen und auch zahlreiche Vertreter einer interpretativen Sichtweise.

Das Wirkungspotential von Unternehmenskultur - verstanden als Beziehungsgeflecht der in einem Unternehmen im Laufe der Zeit entstandenen und in ihr geltenden Denk- und Verhaltensmuster, Werte und Normen - wird in der Regel als sehr weitreichend betrachtet und kann die direkten Funktionen der Wirklichkeitsdefinition, Wirklichkeitserklärung, Orientierung, Bindung, Handlungslegitimation, Motivation, Konsensfindung, Stabilität, Koordination und Integration umfassen. Im Hinblick auf die - mehr oder weniger starke - verhaltenssteuernde Wirkung unternehmenskultureller Werte und Normen bekommt das Konzept der Unternehmenskultur eine unabweisbar ethische Relevanz, und es scheint gar nicht möglich, Unternehmenskultur ausschließlich als empirisch-wertfreies Konstrukt zu betrachten. Spätestens an dieser Stelle werden zahlreiche Berührungspunkte zwischen dem Konzept der Unternehmenskultur und anwendungsorientierten Fragen der Unternehmensethik sichtbar, auf die in weiterer Folge näher eingegangen werden soll.

#### **4. Beziehungen zwischen Unternehmensethik und Unternehmenskultur**

Die (möglichen) Beziehungen zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensethik können als vielschichtig und komplex charakterisiert werden. Die beiden Themenkomplexe liegen insofern nahe beieinander, als sie grundsätzlich das gleiche Betrachtungsobjekt, nämlich Werte und Handlungsnormen haben (Weßling 1992: 30). Die funktionalistisch-zweckrational ausgerichtete Unternehmenskulturdiskussion in der praxisorientierten Managementlehre ist jedoch primär daran interessiert, die im Unternehmen faktisch gelebten Werte und Normen zum Zwecke ihrer instrumentellen Beeinflussung zu untersuchen, während es zentrales Anliegen einer interpretativ-reflexiv orientierten Unternehmensethik ist, verhaltenssteuernde oder handlungsleitende Normen bewusst zu machen, kritisch zu reflektieren und zu begründen.

Prinzipiell können die im Rahmen der anwendungsorientierten Unternehmensethik-Diskussion skizzierten Implementationsvorschläge (z.B. Formulierung von Ethik-Kodices, Einrichtung von Ethik-Kommissionen, Organisation von Ethik-Workshops oder Ethik-Hotlines (z.B. Ulrich/Lunau 1997: 54 ff.)) nur dann etwas bewirken, wenn sie den in der jeweiligen Unternehmenskultur zum Ausdruck kommenden Werten, Normen, Einstellungen und Überzeugungen nicht zuwiderlaufen, sondern mit diesen zusammenpassen. Unternehmensethik muss sozusagen von der



Oberfläche oder der Artefaktebene (z.B. einer „sichtbaren“ Ethik-Kommission) und den bekundeten Normen und Werten (z.B. in Form eines Ethik-Kodex) zu den tief verwurzelten und teilweise unbewussten Grundannahmen und Anschauungen der Unternehmensmitglieder und damit zur untersten Ebene der Organisationskultur<sup>8</sup> „durchdringen“. Unternehmensethik hat also nur dann eine Chance auf Verwirklichung, wenn sie in die Kultur des Unternehmens „eingebaut“ oder integriert ist (Barben/Dierkes: 1991: 225). Unter diesem (funktionalistischen) Blickwinkel wird Unternehmensethik gewissermaßen als Komponente der Unternehmenskultur betrachtet.

Dieses Verhältnis wird auch bei Versuchen, die ethischen Dimensionen von Unternehmenskultur herauszuarbeiten, in den Vordergrund gestellt. Victor und Cullen fassen die ethischen Komponenten der Unternehmenskultur unter dem Begriff des „ethical climate“ zusammen<sup>9</sup>. Das ethische Klima eines Unternehmens findet seinen Ausdruck im moralischen Bewusstsein der Unternehmensmitglieder und in typischen unternehmensinternen Praktiken und Verfahrensweisen zur Handhabung von Entscheidungsproblemen mit ethischem Gehalt. Beim Versuch, die ethischen Komponenten der Unternehmenskultur und ihren Einfluss auf das Entscheidungsverhalten einzelner Unternehmensmitglieder zu messen, ergeben sich jedoch bei einem funktionalistischen bzw. objektivistischen Zugang wenig befriedigende Resultate – es gelingt nicht, das ethische Klima eines Unternehmens objektiv und präzise zu beurteilen und die Unternehmenskultur dichotomen Ausprägungen wie ethisch versus unethisch zuzuordnen<sup>10</sup>.

Die verhaltensbeeinflussende Wirkung von Unternehmenskulturen kann jedoch auch im interpretativen bzw. subjektivistischen Paradigma nicht negiert werden. Auch wenn individuellen Charakterzügen und persönlichen moralischen Werthaltungen im Zusammenhang mit ethischem oder unethischem Handeln eine zentrale Bedeutung zugeschrieben wird, darf der Einfluss kultureller Faktoren nicht unterschätzt werden. Die Unternehmenskultur wirkt gewissermaßen als Filter oder Rahmen, durch den die Unternehmensmitglieder ihr Umfeld wahrnehmen und der auch die Suche nach Problemlösungen wesentlich beeinflusst (Berthoin Antal/Dierkes/Hähner 1997: 389). Dies gilt auch für die Handhabung ethischer oder moralischer Probleme, die in der Regel mit beträchtlichen Interpretations- und Bewertungsspielräumen verbunden ist. Ethische Probleme sind nicht „gegeben“, sondern werden subjektiv und/oder gruppenspezifisch wahrgenommen, definiert, interpretiert und konstruiert. Die Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle sowohl für die Identifikation und Interpretation moralischer Probleme als auch für die Wahrnehmung

und Beurteilung potentieller Entscheidungsalternativen und Handlungsfolgen.

Die ethische Perspektive von Individuen wird also durch die Unternehmenskultur beeinflusst oder sogar umgeformt, was auch in den individuellen Handlungen zum Ausdruck kommt. Die prägende Kraft unternehmenskultureller Werte und Normen ist bei der Eingliederung neuer Mitarbeiter besonders wirkungsvoll. Ein neuer Mitarbeiter, der von seinem Vorgesetzten in der Einschulungsphase nachdrücklich darauf hingewiesen wird, dass bestimmte Geschäftspraktiken (z.B. Bestechungen) in der Branche üblich und für den erfolgreichen Bestand „ihres“ Unternehmens unerlässlich seien, wird möglicherweise dazu veranlasst, derartige Geschäftspraktiken als einen Teil seiner Aufgabe zu betrachten und deren Anwendung im Laufe der Zeit nicht mehr zu hinterfragen.

Individuen verhalten sich aus verschiedenen Gründen gemäß (unternehmens-)kultureller Normen - entweder weil sie die Normen als ihre eigenen internalisiert haben oder „... because they have been socialized to the expected behavior under the circumstances“ (Klebe Trevino 1990: 200). Im Zuge des organisatorischen Sozialisationsprozesses werden - auch den eigenen Werthaltungen widersprechende - Normen häufig vor allem deshalb befolgt, um die Erwartungen der anderen Gruppenmitglieder zu erfüllen und um „dazuzugehören“. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, den kontext-spezifischen Charakter von Normen im Auge zu behalten, der es Individuen erlaubt, bestimmte Normen und Handlungsweisen in einem bestimmten Bereich als adäquat anzusehen und in einem anderen Bereich nicht zu akzeptieren, ohne die Inkonsistenz als störend zu empfinden. Klebe Trevino führt hierzu eine empirische Untersuchung an, deren Ergebnisse zeigen, dass die moralische Urteilsbildung von Managern in unternehmensbezogenen Entscheidungssituationen auf einem signifikant niedrigeren Niveau (gemäß Kohlbergs (objektivistischem) Stufenschema der Moralentwicklung) erfolgt als bei ethischen Konflikten außerhalb des Unternehmenskontexts (Klebe Trevino 1990: 199 f.). Diese Unterschiede deuten darauf hin, dass Manager bei unternehmensbezogenen moralischen Problemen dazu neigen, Entscheidungen zu treffen, die nicht mit ihren privaten Moralvorstellungen, sondern mit den kollektiven normativen Strukturen der Organisation konsistent sind.

## 5. Ethische Aspekte der Gestaltung von Unternehmenskulturen

### 5.1. Zur Problematik der Instrumentalisierung von Unternehmenskultur

Für die unternehmensethische Diskussion von zentraler Bedeutung ist die Frage der zielgerichteten Beeinflussung von Unternehmenskulturen. Letztendlich geht es dabei um ein ethisches Problem (Woodall 1996). Sowohl die Frage der generellen Gestalt- oder Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen als auch die Frage, ob und auf welche Art und Weise man diese verändern darf, werden kontrovers diskutiert. Es erweist sich als schwierig, Versuche, eine Unternehmenskultur zu verändern oder zu steuern, aus ethischer Perspektive zu beurteilen, da die Grenzen zwischen einer sich entwickelnden Veränderung von Kultur und ihrer Manipulation fließend sind.

Von einem ethischen Standpunkt aus ist es zum einen problematisch, Unternehmenskulturen als intakte und authentische Gebilde zu begreifen und damit jeglicher kritischen Reflexion zu entziehen. Zum anderen können (wie bereits angedeutet) auch mit der gezielten Beeinflussung der Unternehmenskultur ethische Probleme verbunden sein. In der Unternehmenskultur-Diskussion wird unternehmerisches Handeln hauptsächlich oder sogar ausschließlich als kollektives Phänomen betrachtet. Hierdurch entsteht zunächst die Gefahr, dass das Individuum im Unternehmen nicht als moralisches Subjekt in die unternehmenskulturelle Perspektive integriert, sondern der Einzelne in erster Linie als Objekt kollektiver Ideen und Strategien angesehen wird (Weßling 1992: 36). Des Weiteren hat etwa die „Verordnung“ von - vom Management als für den Unternehmenserfolg als wichtig erachteten - Normen und Werten eine starke ideologische Komponente. „Genau jene Dinge, die in weiten Teilen der Unternehmenskulturdiskussion gefordert werden, waren zu allen Zeiten die herausragenden Kennzeichen kollektivistischer und totalitärer Ideologien“ (Malik 1990: 37).

In der funktional ausgerichteten Unternehmenskulturdiskussion kommt sogenannten „starken“ Unternehmenskulturen ein besonderer Stellenwert zu. Diese zeichnen sich durch einfache Verständlichkeit, prägnante und konsistente Orientierungsmuster mit klaren Handlungsanweisungen, durch einen hohen Verbreitungsgrad und eine große Verankerungstiefe aus. Als effizienzsteigernde Wirkungen starker oder homogener Unternehmenskulturen werden vor allem eine einheitliche Situationswahrnehmung und rasche Entscheidungsfindung, einheitliches Auftreten nach außen, hohe Motivation und Loyalität und ein geringerer Regelungs- und Kontrollbedarf angeführt (Osterloh 1993: Sp. 1140). Problematische Aspekte von starken

Unternehmenskulturen - wie etwa die Tendenz zur Abschottung und zum Verdrängen von Kritik, Warnsignalen, neuen Anforderungen und Chancen sowie mangelnde Anpassungsfähigkeit und Widerstand gegen Veränderungen - werden eher in den Hintergrund gedrängt (Schreyögg 1989: 99).

In ethischer Perspektive sind mit starken Unternehmenskulturen sowie mit „Anleitungen“ zu deren Förderung noch eine Reihe weiterer Probleme verbunden. So tragen starke Unternehmenskulturen dazu bei, dass Interessengegensätze, vorhandene Konflikte und Machtunterschiede im Unternehmen durch die Überbetonung von Gemeinsamkeiten leicht zugedeckt werden. Des Weiteren wird mit zunehmender Homogenität einer Unternehmenskultur der kollektive Zwang zu entsprechend angepasstem Verhalten für den einzelnen Mitarbeiter immer größer. Steinmann und Löhr betrachten in einem ähnlichen Zusammenhang starke Unternehmenskulturen aufgrund ihres „schließenden Charakters“ als Barrieren für eine ethische Orientierung des unternehmerischen Handelns (Steinmann/Löhr 1994: 39 ff.) und plädieren für die Entwicklung einer argumentationsfördernden Organisationskultur, die zur Akzeptanz von Widersprüchen, zum Mißtrauen gegenüber Ja-Sagern und zur Beachtung von abweichenden Meinungen auffordert. Diese Forderung nach einer argumentationsfördernden Unternehmenskultur „passt“ allerdings nur in ein Normensystem westlicher Prägung, ist aber beispielsweise mit den Werthaltungen und Denkmustern in asiatischen Kulturen kaum vereinbar.

In eine ähnliche Richtung geht die Kritik von Staffelbach, der darauf hinweist, daß Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur über eine geringe Fähigkeit zur Selbstthematisierung verfügen und die Wahrnehmungs-, Interpretations- und Deutungsmuster der einzelnen Unternehmensmitglieder stark „kanalisiert“ und in bestimmten Bereichen vereinheitlicht werden (Staffelbach 1994: 366 f.). Prinzipiell schließen starke Unternehmenskulturen eine ethische Reflexion nicht aus. Ihre Notwendigkeit wird jedoch in Anbetracht der festen Verankerung von Werten und Normen häufig als gering angesehen. Eine starke Unternehmenskultur wirkt als WahrnehmungsfILTER und trägt dazu bei, dass die Unternehmensmitglieder Ereignisse und Situationen im internen und externen Umfeld häufig nur noch aus dem Blickwinkel der im Unternehmen gelebten Denkhaltungen und Werte registrieren und beurteilen. Im Zusammenhang mit moralischen Problemen bedeutet dies, dass das Bewusstsein um die eigenen normativen Grundannahmen häufig gering oder ideologisierend ist und moralische Konflikte nicht oder nur verzerrt wahrgenommen werden.

Vor allem in der amerikanischen Business-Ethics-Literatur wird immer wieder versucht, die verhaltenssteuernde Wirkung von Unternehmenskulturen in den Dienst ethischer Ziele zu stellen. So betrachten etwa Robin und

Reidenbach die Unternehmenskultur als „... key to managing an ethical corporation“ (Robin/Reidenbach 1989: Überschrift von Kapitel 4). Als wesentliche Aufgaben einer ethischen Unternehmenskultur werden beispielsweise die Förderung der Autonomie und die Erhöhung des ethischen Reflexionsvermögens der Mitarbeiter angesehen. Angestrebt wird aber letztlich die Schaffung einer „unitary and cohesive organisational culture around core ethical values.[...] This approach to enhancing ethical behaviour ... attempts to ensure ethical conduct by eliciting behavioural conformity, not through explicit compulsion but through the more subtle socialisation of organisational culture“ (Sinclair 1993: 66). In diesem Zusammenhang wird das Konzept der Unternehmenskultur also nicht zum Zweck der Effizienzsteigerung und Gewinnerzielung, sondern zur Förderung ethischen Verhaltens von und in Unternehmen instrumentalisiert. Diese „ethikbewusste“ Steuerung von Unternehmenskulturen lässt sich auch nach außen gut vermarkten. Allerdings besteht auch hier die Gefahr, dass - nun in moralisch gerechtfertigter, „bester“ Absicht - eine bestimmte Unternehmenskultur vorgeschrieben und das vermeintlich Gute und Richtige zum Dogma erhoben wird (ähnlich Krell 1991: 156).

## **5.2 Ethisierung von Unternehmenskulturen als offener Prozess**

Die Frage, ob die in einer Unternehmenskultur zum Ausdruck kommenden unternehmensspezifischen Normen, Orientierungsmuster und Verhaltensstandards als moralisch oder unmoralisch einzustufen sind, wird in der Mehrzahl der Beiträge zum Thema Unternehmenskultur nicht diskutiert. Die in einer Unternehmenskultur praktisch gelebten Normen und Werte beziehen ihre ethische Rechtfertigung jedoch erst aus einer bewussten unternehmensethischen Reflexion (Weßling 1992: 31). In dieser Perspektive bildet die Unternehmensethik eine Voraussetzung für eine ethikbewusste Gestaltung oder Veränderung von Unternehmenskulturen. Hier wird wiederum das komplementäre Verhältnis der beiden Themenkomplexe deutlich - Unternehmenskultur und Unternehmensethik gehören zusammen und können nicht unabhängig voneinander diskutiert werden.

Von einem eher voluntaristischen Menschenbild und somit der Annahme ausgehend, dass Menschen grundsätzlich in der Lage sind, ihre eigenen Normen und Orientierungsmuster zu reflektieren und gegebenenfalls zu ändern, wird hier die Auffassung vertreten, dass Unternehmenskulturen einem willentlichen Wandel zugänglich sind. Eine Veränderung der unternehmensspezifischen Normen und Handlungsmuster ausschließlich durch Verordnung „von oben“ wird jedoch als problematisch angesehen. Bei jedem Versuch, die Normen, Werte und Denkmuster eines Unternehmens zu vereinheitlichen und zu instrumentalisieren, ist zu berücksichtigen, dass

eine Homogenisierung zwar Entscheidungen beschleunigen und Kontrollen erleichtern kann, aber damit auch die Gefahr verbunden ist, dass das für eine ethische Reflexion notwendige kritische Potential im Unternehmen zum Verstummen gebracht wird.

Grundsätzlich ist jeder Wandel einer Unternehmenskultur als offener Prozess unter Einbeziehung aller Unternehmensmitglieder anzulegen. Auf diese Weise können Zwang und Manipulation vermieden und ethische Aspekte im Veränderungsprozess selbst berücksichtigt werden. Die Gestaltung derartiger organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozesse ist zentraler Gegenstand der Organisationsentwicklungsforschung (z.B. Klimecki 1995: Sp. 1652 f.). Moralische Fragen sind in Organisationsentwicklungsprozesse quasi integriert, da sich zahlreiche Gestaltungsvorschläge an der Human-Relations-Bewegung und der Mitbestimmungs- und Humanisierungsdiskussion orientieren (z.B. Kappler: 1980a). Unternehmensethik ergänzt Organisationsentwicklung (OE) insofern, als sie die impliziten Wertvorstellungen bewusst macht und kritisch reflektiert und darüber hinaus (prozessuale) Normen begründet, was in diskursethisch fundierten Konzeptionen der Unternehmensethik besonders deutlich zum Ausdruck kommt..

In OE-Prozessen soll - ebenso wie in diskursiven Ansätzen der Unternehmensethik und in Stakeholder-Ansätzen - durch Partizipation der Betroffenen ein Ausgleich unterschiedlicher Interessen erreicht werden. In der klassischen OE-Literatur spielen Harmonievorstellungen und partnerschaftliche, konsensorientierte Konfliktbewältigung (jedenfalls implizit) eine wichtige Rolle. Angesichts der aufgezeigten Parallelen scheint es naheliegend, dass z.B. Steinmann und Löhr zur ethischen Sensibilisierung der Unternehmenskultur ein dreistufiges Verfahren vorschlagen, das im Mittelpunkt von OE-Prozessen steht (Aufbrechen von Strukturen bzw. Beschreibung und Bewusstmachung der bestehenden Kultur - Veränderung von Strukturen bzw. „reflexive Brechung“ - Verankerung der neuen Strukturen bzw. Einleitung konkreter Änderungen (Steinmann/Löhr 1994: 160 ff.)).

Von einer kritisch-reflexiven Unternehmensethik-Perspektive ausgehend ist darauf zu achten, dass eine Ethisierung der Unternehmenskultur nicht mit der Durchführung eines Projekts „Kulturentwicklung“ gleichgesetzt werden kann. Bei der Ethisierung von Unternehmenskulturen geht es weder um abrupte Kulturrevolutionen noch um abschließbare Kurskorrekturen, sondern um die Institutionalisierung eines ständigen Prozesses der situationsspezifischen, kritischen Hinterfragung der geltenden Normen und praktisch gelebten Denkhaltungen. Die klassischen Prozessschritte „unfreezing, changing, refreezing“ scheinen keine adäquaten Kategorien, in

die eine unternehmensethische Reflexion „zerlegt“ werden kann. Kulturelle Entwicklungs- bzw. Lernprozesse haben in ethischer Perspektive kein fixierbares Ende und lassen sich deshalb nicht auf ein Projekt begrenzen (ähnlich Greipel 1988: 320 f.).

## **6. Unternehmensgrundsätze oder -leitbilder: „Orte“ für eine Verankerung unternehmensethischer Prinzipien?**

Ein zentraler Aspekt von Unternehmenskultur ist es, dass sie die Wahrnehmungen, Entscheidungen und Handlungen der Führungskräfte und aller Mitarbeiter gleichsam unsichtbar und größtenteils unbewusst beeinflusst. Zweckerationale Bemühungen, die in einer Unternehmenskultur verkörperten Grundeinstellungen und Werte explizit und dadurch in weiterer Folge einer Steuerung zugänglich zu machen, gehen in der Praxis häufig Hand in Hand mit der Erarbeitung von Dokumentationen, die als „Unternehmensphilosophie“, „Unternehmensleitbild“, „Unternehmensgrundsätze“ oder - vom Inhalt her am umfassendsten - als „Corporate-Identity-Konzept“ bezeichnet werden. In derartigen Dokumenten werden richtungsweisende und Orientierung gebende Aussagen zusammengefasst, die eine angestrebte Unternehmensentwicklung und gesolltes Verhalten des Unternehmens und seiner Mitglieder zum Ausdruck bringen.

Der Anstoß, die im Unternehmen vorherrschenden Denkhaltungen und Werte in ethischer Perspektive zu überdenken, kommt zunehmend auch von außen. Das gesellschaftliche Umfeld fordert von Unternehmen eine verstärkte Bereitschaft zur Übernahme moralischer Verantwortung. Dokumentierten Unternehmensgrundsätzen kommt in diesem Zusammenhang sowohl eine unternehmensinterne als auch eine unternehmensexterne Legitimationsfunktion zu, da sie die unternehmerischen Handelnden leitenden Werte, Denkhaltungen und Normen nach innen und außen sichtbar machen und bestimmte erwünschte Verhaltensweisen kodifizieren und dadurch rechtfertigen sollen. Unternehmensgrundsätze sollten somit einen Orientierungsrahmen für unternehmerisches Handeln bilden und für jeden Mitarbeiter Verpflichtung und Ansporn zugleich sein.

Eine Integration von Unternehmensethik und Unternehmenskultur kann durch Einbeziehung ethischer Dimensionen in das Leitbild oder in das Corporate-Identity-Konzept des Unternehmens angestrebt werden. Wenn es einen spezifischen Ethik-Kodex gibt, ist darauf zu achten, dass dieser mit den - implizit oder explizit - im Unternehmensleitbild enthaltenen moralischen Normen „zusammenpasst“. Die Kultur eines Unternehmens drückt sich jedoch nicht schon in (oft mehr oder weniger willkürlich von oben verordneten) Unternehmensgrundsätzen aus, sondern erst im Wirksamwerden dieser Grundsätze in der Unternehmenspraxis. Häufig spielen bei der

Formulierung von Unternehmensleitbildern die Privatmoral oder Wunschvorstellungen von Führungskräften und vor allem PR-Überlegungen eine wichtige Rolle. Es scheint allerdings zweifelhaft, ob Mitarbeiter bereit sind, ihr praktisches Handeln an Grundsätzen zu orientieren, die ihnen vom Vorstand oder der Geschäftsführung vorgegeben oder die von der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit für den Aufbau eines entsprechenden Firmenimages publik gemacht wurden.

Bei Inkonsistenzen zwischen formal geltenden Grundsätzen oder Leitbildern und tatsächlich gelebten (informalen) Denkmustern haben letztere einen stärkeren Einfluss auf das Handeln der Unternehmensmitglieder (Klebe Trevino 1990: 226). Dies kommt auch darin zum Ausdruck, dass viele Mitarbeiter derartige Grundsatzdokumente als ein Stück Papier, als nicht-wirksam oder als hehre Sprüche ansehen, die sich gut für Sonntagspredigten eignen, aber für die Probleme im täglichen Geschäft keine Hilfestellung bieten. Ähnliches gilt für Ethik-Kodices, deren unmittelbare Handlungsbeeinflussung (notwendigerweise) beschränkt ist. Außerdem gibt es neben den Unternehmensgrundsätzen oder Ethik-Kodices noch andere unternehmensspezifische Regelwerke (z.B. Arbeitsordnungen, Betriebsvereinbarungen oder Dokumente, in denen Anreiz- und Sanktionssysteme festgelegt sind), die oft viel unmittelbarer die Einstellungen, das Verhalten und das Handeln der Unternehmenszugehörigen beeinflussen, weil sie konkreter und teilweise auf spezifische Situationen bezogen sind (Brantl 1985: 59).

Einer ethischen Reflexion unterzogen werden können zum einen der Prozess, der zur Dokumentierung der Unternehmensgrundsätze oder Ethik-Kodices führt und zum anderen die festgeschriebenen handlungsleitenden Normen. Ebenso wie in Beiträgen zur Veränderung und Gestaltung von Unternehmenskulturen wird auch in der Literatur zu den Themenbereichen Corporate Identity und Unternehmensleitbild häufig die Partizipation der Mitarbeiter am Entwicklungsprozess sowie das Streben nach einem Basis-konsens im Hinblick auf die Formulierung der Handlungsnormen und Grundwerte gefordert bzw. empfohlen. Diese Forderung ist in der Regel nicht ethisch motiviert und begründet, sondern wird im Hinblick auf eine erhöhte Wirksamkeit und verstärkte Orientierungsfunktion der Unternehmensgrundsätze bei praktischen Entscheidungen erhoben. In der Unternehmensethik-Diskussion steht demgegenüber ein prononciert ethischer Anspruch im Vordergrund - die Notwendigkeit der partizipativen Gestaltung des Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses von Unternehmensleitbildern und -kodices wird ethisch begründet. Unternehmensleitbilder und/oder -kodices werden vor allem als Instrumente einer sozialver-



träglich und verantwortungsbewussten Unternehmensführung betrachtet (Steinmann/Löhr/Kustermann 1996).

Im Zusammenhang mit der Kodifizierung materialer Normen sollte unternehmensethischen Ansätzen nicht die Aufgabe zugeschrieben werden, bestimmte Handlungsnormen oder Grundwerte als vorzugswürdig auszuzeichnen. Verschiedene Unternehmensgrundsätze sind in ethischer Perspektive als „gleichwertig“ anzusehen, wenn sie intersubjektiv nachvollziehbar und einer vernünftigen Begründung zugänglich sind. Dies gilt beispielsweise für Forderungen nach Menschlichkeit, Liberalität und Toleranz (Grundwerte, die etwa in den Unternehmensgrundsätzen von BMW verankert sind) und Grundsätze wie „Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung“ (ein Unternehmensleitsatz von Siemens).

In der Unternehmenspraxis sind von den Unternehmensmitgliedern als Ergebnis normenbildender Prozesse auch inhaltliche Normen festzulegen, die jedoch nicht durch unternehmensethische Ansätze „wissenschaftlich legitimiert“ sind. Konkrete Handlungsaufforderungen lassen sich ebenso wie Einsichten über richtiges Handeln nicht durch wissenschaftliche Bemühungen vorwegnehmen (Löhr 1991: 224). Es ist auch gar nicht möglich, aus allgemeinen Grundsätzen konkrete Handlungsempfehlungen logisch abzuleiten. Derartige Versuche sind außerdem mit der Gefahr verbunden, dass Unternehmensleitbilder oder Ethik-Kodices zur „moralischen Begründung“ von Entscheidungen oder Handlungen herangezogen werden, bei denen moralische oder ethische Überlegungen de facto keine Rolle spielen. Gedacht ist hier etwa an Entlassungen, die „den erfolgreichen Weiterbestand des Unternehmens sichern und auf diese Weise dem Wohle von Wirtschaft und Gesellschaft dienen“ sollen oder an Unternehmensfusionen, deren Konsequenzen mit der „Notwendigkeit, für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet zu sein, um den Unternehmenserfolg langfristig sicherzustellen“ oder ähnlichen Argumenten gerechtfertigt werden. Aufgrund der zeitlichen und inhaltlichen Unbestimmtheit und des damit verbundenen leerformelhaften Charakters allgemeiner Grundsätze können diese zur Rechtfertigung ganz unterschiedlicher Strategien und Maßnahmen „missbraucht“ werden.

Auch wenn moralische Aspekte in der Unternehmenskultur Berücksichtigung finden und Teile der Unternehmensgrundsätze oder spezifische Ethik-Kodices gewissermaßen eine ethische Rahmenordnung für unternehmerisches Handeln bilden, ist dies noch keine hinreichende Bedingung für moralische Entscheidungen und Handlungen aller Unternehmensmitglieder. Konkrete moralische Urteile und Handlungen „entstehen“ erst durch Hinzufügen sowohl faktischen, situationsspezifischen Wissens als auch subjektiver moralischer Interpretation der Entscheidenden. Die

Umsetzung unternehmensethischer Normen in konkreten Situationen erfordert in jedem Fall individuelle Sensibilität, Verantwortungsbewusstsein und moralische Kompetenz der im Unternehmen tätigen Menschen. Eine unternehmensethische Rahmenordnung bietet immerhin eine Orientierungshilfe für die Wahrnehmung und Handhabung moralischer Probleme und trägt dazu bei, ethische Aspekte ins Gespräch zu bringen. Dies kann jedoch nur erreicht werden, wenn Unternehmensgrundsätze nicht auf die Fixierung bestehender Ziele und Verfahren ausgerichtet sind, sondern auf deren kritische Hinterfragung<sup>1</sup>. Dabei spielt die explizite Anregung zum wiederholten Infragestellen handlungsleitender Normen und Grundsätze eine wesentliche Rolle und der Zielcharakter von Unternehmensgrundsätzen tritt eher in den Hintergrund. Die Aufforderung, immer wieder Fragen zu stellen, kann auch in Form von Leitfragen im Unternehmensleitbild verankert werden. Dabei kommt es gar nicht darauf an, eindeutig beantwortbare Fragen zu formulieren, sondern es geht vielmehr darum, die Sensibilität für ethische und moralische Probleme zu fördern und die Offenlegung der Standpunkte und Wertsetzungen in Bezug auf Problemsituationen und Handlungsalternativen im Unternehmensalltag anzuregen. Auf diese Weise könnte die Thematisierung moralischer und ethischer Probleme zu einer unternehmenskulturellen Selbstverständlichkeit werden.

---

<sup>1</sup> Demzufolge wäre eine Handlung, die sich am Ehrenkodex der Mafia - als Beispiel eines konkreten Werte- und Normensystems einer bestimmten sozialen Gruppe - ausrichtet, nicht als „moralisch“ im normativen Sinne zu bezeichnen (vgl. Staffelbach (1994), S. 140). Bei dieser - sowohl in der Alltagssprache als auch in der wissenschaftlichen Diskussion häufigen - Verwendung des Begriffs „moralisch“ geht es um die Frage, was moralisch richtig (bzw. falsch) ist und nicht um die (deskriptive) Unterscheidung moralischer und außermoralischer Aspekte. Die bedeutungsäquivalente Verwendung von „moralisch“ im Sinne von „moralisch richtig“ (oder „moralisch gut“) und „ethisch“ erscheint unter diesem Blickwinkel nicht widersprüchlich zur vorgeschlagenen Differenzierung zwischen den Ebenen der Moral und der Ethik.

<sup>2</sup> Einen Überblick über unterschiedliche ethische Konzeptionen gibt z.B. Pieper (1992)

<sup>3</sup> Vgl. hierzu ausführlicher Grabner-Kräuter (1998), S. 9 ff.

<sup>4</sup> Im Folgenden wird vereinfacht bzw. vereinfachend über „die Unternehmenskultur“ gesprochen, ohne jeweils explizit auf das mögliche Bestehen verschiedener Subkulturen hinzuweisen. Der enger gefasste Begriff „Unternehmenskultur“ bezieht sich auf die unternehmensspezifische Ausprägung von „Organisationskultur“.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu ausführlicher Berger (1993), S. 21 ff.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu wiederum Schultz/Hatch (1996), S. 536 f. sowie die dort angeführten Literaturquellen

<sup>7</sup> Vgl. Osterloh (1991), S. 162; Weßling (1992), S. 28; beide Autoren beziehen sich auf das Werk „Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit“ von Berger und Luckmann.

- <sup>8</sup> Abhängig vom Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens für den Beobachter unterscheidet Schein die Artefaktebene, die Ebene der bekundeten Werte und die Ebene der Grundprämissen (vgl. Schein (1995), S. 29 ff).
- <sup>9</sup> Vgl. Victor/Cullen (1988), S. 101. Die zur Operationalisierung des „ethischen Klimas“ eines Unternehmens verwendeten Kriterien beziehen sich auf die Form der ethischen Entscheidungsfindung und nicht auf deren Inhalt (vgl. ebenda, S. 109 ff).
- <sup>10</sup> Vgl. hierzu auch die empirische Untersuchung von Key (1999).
- <sup>11</sup> Zur Forderung nach einer Öffnung von Unternehmensgrundsätzen vgl. auch Kappler (1980b), S. 305 f.

### Literaturverzeichnis

**Barben, D./Dierkes, M. (1991):** Wirtschaftsethik, Unternehmenskultur und Technikfolgenabschätzung - Orientierungsgrundlagen für die tägliche Praxis?, in: Dierkes, M.; Zimmermann, K. (Hrsg.): Ethik und Geschäft. Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Wiesbaden: 205-240 ► **Berger, U. (1993):** Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Profitable Ethik – Effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management, München, Mering: 11-38 ► **Berthoin Antal, A./Dierkes, M./Hähner, K. (1997):** Business Perception of Contextual Changes. Sources and Impediments to Organizational Learning, in: Business & Society, 36/4: 387-407 ► **Brantl, S. (1985):** Management und Ethik, München ► **Chen, A.Y.S./Sawyers, R.B./Williams, P.F. (1997):** Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture, in: Journal of Business Ethics, 16: 855-865 ► **Grabner-Kräuter, S. (1998):** Die Ethisierung des Unternehmens. Ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden ► **Greipel, P. (1988):** Strategie und Kultur. Grundlagen und mögliche Handlungsfelder kulturbewußten strategischen Managements, Bern/Stuttgart ► **Homann, K./Blome-Drees, F. (1992):** Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen ► **Honecker, M. (1993):** Ethik, in: Enderle et al. (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i.B. u.a.: 249-258 ► **Kappler, E. (1980a):** Aktionsforschung, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart: 52-64 ► **Kappler, E. (1980b):** Grundwerte und Grundrechte in der Unternehmensverfassung, in: Ders. (Hrsg.): Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung, Freiburg i.B.: 290-307 ► **Kasper, H. (1987):** Organisationskultur. Über den Stand der Forschung, Wien ► **Key, S. (1999):** Organizational Ethical Culture: Real or Imagined?, in: Journal of Business Ethics 20: 217-225 ► **Klebe Trevino, L. (1990):** A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics, in: Research in Organizational Change and Development 4: 195-230 ► **Klimecki, R. (1995):** Organisationsentwicklung und Führung, in: Kieser, A. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart: Sp. 1652-1664 ► **Krell, G. (1991):** Or-

ganisationskultur - Renaissance der Betriebsgemeinschaft?, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, 2. Auflage, Stuttgart: 147-160 ► **Löhr, A. (1991):** Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart ► **Malik, F. (1990):** Die Unternehmenskultur als Problem von Managementlehre und Managementpraxis, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg: 21-40 ► **Nwachukwu, S.L.S./Vitell, S.J. (1997):** The influence of corporate culture on managerial ethical judgement, in: Journal of Business Ethics 16: 757-776 ► **Osterloh, M. (1991):** Unternehmensethik und Unternehmenskultur, in: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart: 153-171 ► **Osterloh, M. (1993):** Unternehmenskultur, in: Enderle, G. et al. (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i.B. et al: Sp. 1139-1142 ► **Pieper, A. (1991):** Einführung in die Ethik, Tübingen ► **Pieper, A. (Hrsg.) (1992):** Geschichte der neueren Ethik, Band 1 und Band 2, Tübingen/Basel ► **Robin, D.P./Reidenbach, R.E. (1989):** Business Ethics. Where Profits Meet Value Systems, Englewood Cliffs/NJ ► **Rosenstiel, L.V. (1991):** Unternehmensethik - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, in: Dierkes, M.; Zimmermann, K., Ethik und Geschäft. Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Wiesbaden: 128-156 ► **Sandner, K. (1988):** „... von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management - Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung, in: Die Betriebswirtschaft 48/5: 651-671 ► **Schein, E. (1995):** Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/New York ► **Schreyögg, G. (1989):** Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, in: zfbf 41/2: 94-113 ► **Sims, R.L./Keon, T.L. (1999):** Determinants of Ethical Decision Making: The Relationship of the Perceived Organizational Environment, in: Journal of Business Ethics 19: 393-401 ► **Sinclair, A. (1993):** Approaches to Organisational Culture and Ethics, in: Journal of Business Ethics 12/63-73 ► **Staffelbach, B. (1994):** Management-Ethik. Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Bern/Stuttgart/Wien ► **Steinmann, H./Löhr, A. (1994):** Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart ► **Steinmann, H./Löhr, A./Kustermann, B. (1996):** Unternehmensleitbilder. Instrumente einer effizienten und sozialverträglichen Unternehmensführung, in: Forum Wirtschaftsethik 4/1: 1-5 ► **Ulrich, P./Lunau, Y. (1997):** Ethikmaßnahmen in schweizerischen und deutschen Unternehmen, in: Die Unternehmung 1: 49-66 ► **Victor, B./Cullen, J.B. (1988):** The Organizational Bases of Ethical Work Climates, in: Administrative Science Quarterly 33: 101-125 ► **Wefling, M. (1992):** Unternehmensethik und Unternehmenskultur, Münster/New York ► **Woodall, J. (1996):** Managing Culture Change: Can it ever be Ethical?, in: Personnel Review 25/6: 26-41

## Zur Autorin

Sonja Grabner-Kräuter, Universität Klagenfurt Institut für Wirtschaftswissenschaften Universitätsstraße 65-67 A-9020 Klagenfurt  
Tel: ++43-(0)463/2700-4042  
Fax: ++43-(0)463/2700-4094  
Email: [sonja.grabner@uni-klu.ac.at](mailto:sonja.grabner@uni-klu.ac.at)

Studium der Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik in Graz; mehrjährige Praxistätigkeit; 1990 Promotion und „Rückkehr“ an die Universität - Universität Klagenfurt, Abteilung Marketing und Internationales Management; 1998 Habilitation für Betriebswirtschaftslehre; Arbeitsschwerpunkte: Wirtschafts- und Unternehmensethik, internationales Marketing, Internet-Marketing