

## **Verantwortung heißt Antwort geben**

### **Warum Wirtschaft ohne Ethik nicht funktionieren kann**

von

*Gabriele Faber-Wiener, Barbara Coudenhove-Kalergi, Center for Responsible Management*

Seit 2008 befindet sich Westeuropa in einer Wirtschafts- und Systemkrise, die sich immer mehr zu einer massiven Vertrauenskrise entwickelt.<sup>1</sup> Warum ist das so?

Seit einigen Jahrzehnten dominiert ein Credo, das sich durchzieht und das vor allem die Wirtschaft verändert hat: immer größer, immer weiter, immer mehr – kurz: Wachstum um jeden Preis. Und das hat ja auch viele Jahre funktioniert. Wir alle sind dementsprechend geprägt: vom Gedanken der Liberalisierung, der zunehmenden Macht von Unternehmen, und vor allem vom sogenannten „Shareholder Value, d.h. dem Fokus auf die Eigentümer von Unternehmen, allen voran Aktionären.

Unternehmen – vor allem die börsennotierte Konzerne – sind dadurch vielfach zu einem Instrument für Aktionäre geworden, wo Profitmaximierung um jeden Preis betrieben wird. Eine Folge davon: Kosten werden externalisiert, d.h. z.B. Mitarbeiter werden geleast anstatt fix angestellt, nur um die Eigenkapitalquoten in Unternehmen für die Aktionäre so hoch wie möglich zu halten. Und das obwohl Gewinne steigen oder zumindest gleichbleiben. Die Konsequenzen für Mitarbeiter liegen auf der Hand: Die Anzahl derjenigen, die innerlich schon gekündigt haben, steigt permanent an, die Motivation ist im Keller und die Produktivität leidet ebenfalls.

### **Wettbewerb und Ellbogentaktik**

Diese Wettbewerbsdenke und Kapitalismusgläubigkeit hat sich aber nicht nur in Unternehmen breitgemacht, sondern in der gesamten Gesellschaft. Wir erleben eine Ökonomisierung in allen Bereichen. Bildung wird zu Ausbildung, Eigennutz ist legitimes Ziel für alles. So belegen z.B. Jugendstudien dass Armut von den jungen Leuten nicht mehr als Resultat von ungleich verteilten und unfairen Rahmenbedingungen und Ressourcen gesehen wird sondern eher als Auswirkung von Faulheit.

Das heißt: Wir haben Wettbewerb auf allen Ebenen – frei nach dem Motto: Geiz ist geil. Diese Mentalität ist Usus geworden – wird aber zunehmend hinterfragt. Immer lauter ertönt der Ruf nach einer moderaten Wirtschaft, nach stärkerer Orientierung und Rückbesinnung auf Werte. Nicht zuletzt durch die zahlreichen Skandale in der Wirtschaft und an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Politik. All das führte zu dem Wertewandel, den wir gerade erleben – in manchen Ländern stärker, in manchen geringer. Das was dabei hoffen macht: In der Geschichte der letzten 2000 Jahre hat ein Wertewandel immer auch zu einem Wechsel des wirtschaftlichen Paradigmas geführt. Genau das scheint zur Zeit zu passieren: Von vielen Seiten der Bevölkerung steigt der Druck, sowohl auf Wirtschaft als auch Politik, eine andere Form des Wirtschaftens zu ermöglichen und zu fördern, eine Wirtschaft die

---

<sup>1</sup> (European Trust Barometer, 2011: <http://trust.edelman.com/trusts/trust-in-institutions-2/business-hurdles/>)

wieder für den Menschen da ist – und nicht umgekehrt wie der Slogan der Österreichischen Wirtschaftskammer signalisiert<sup>2</sup>

Bisher scheitert es oft noch an der scheinbaren Ohnmacht vor den Sachzwängen, vor dem „System“. Das lässt uns vergessen, dass wir das System selber gemacht haben und es dementsprechend auch selber ändern können – wozu sonst ist die Ökonomie eine Sozialwissenschaft?

Das Ergebnis dieser veränderten Rahmenbedingungen, dieses Wertewandels: Der „Sense of Urgency“, das Dringlichkeitsempfinden steigt, ebenso der Druck und damit die Notwendigkeit für ein Umdenken, um letztlich in der Wirtschaft anders zu entscheiden, anders zu handeln und anders zu kommunizieren.

### **Rückbesinnung auf Ethik**

Dies setzt eine aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle voraus, d.h. eine aktive Reflexion und Auseinandersetzung mit dem Status quo und seinen Problemen und Dilemmata – und genau das ist Ethik.

Jeder von uns betreibt täglich Ethik, indem wir fragen: Was soll ich tun? Was ist richtig, was ist falsch? Z.B. wenn es ums Private geht – bei der Kindererziehung, wenn es darum geht was wir essen, was wir einkaufen, wie wir leben wollen spielen Ethik und Moral eine große Rolle. Warum wird diese Dimension ausgeklammert, sobald wir die Bürotür hinter uns zumachen? Das ist absurd und unnatürlich – und führt in der Realität auch zu großen Spannungen, da wir ja Privatpersonen mit oft sehr hohen Moralvorstellungen und Gerechtigkeitsinn bleiben.

Ethik im Kontext mit Wirtschaft wird leider oft falsch verstanden: Es geht dabei nicht um den moralischen Zeigefinger à la Wilhelm Busch, sondern um systematische Reflexion der Moral, des Sollens und Sinns von Handlungen und Entscheidungen. In Unternehmen ist Ethik daher kein Parallelkonzept, das „neben“ dem Wirtschaften funktioniert, wie das vom emeritierten Ethik-Professor Peter Ulrich in St. Gallen diagnostiziert und als „Zwei-Welten-Konzept“ mit der Trennung von ökonomischer Realität und ethischer Vernunft bezeichnet wurde.<sup>3</sup>

Nein, es handelt sich dabei um nichts anderes als Wirtschaften das auf dieser systematischen Reflexion aufbaut, auf der Frage: Was ist das Richtige? Diese Frage ist in Unternehmen untergegangen unter einem Berg von Excel-Tabellen und Checklisten. Dabei geht es genau um diese Frage nach dem Richtigen: Sie ist sehr mächtig, denn sie setzt voraus dass in einem Unternehmen überhaupt einmal der Freiraum für Fragen und Hinterfragen gegeben wird – oft ist nicht einmal das vorhanden.

### **Dissonanzen, Belastungen und Burnout**

Das Ergebnis dieser Dissonanzen zwischen persönlicher Ethik und der Rolle im Unternehmen: Großer Druck und hohe psychische Belastung, weil man glaubt, durch die

---

<sup>2</sup> Geht's der Wirtschaft gut, geht's den Menschen gut. Sinnvolle Umkehrung im Sinne eines ethischen Wirtschaftens: Geht's den Menschen gut, geht's der Wirtschaft gut.

<sup>3</sup> Vgl. Ulrich (2008)

erwähnten Sachzwänge Entscheidungen treffen zu müssen, die gegen die eigenen Moralvorstellungen sind. Das trägt bei vielen Managern stark zu Burnout bei – oder es führt dazu dass wir uns immer mehr von Moral verabschieden, je höher wir die Karriereleiter hinaufklettern. Moral ist dann einfach keine Maßgabe für Entscheidungen mehr. Und genau das ist zu beobachten: Manager flüchten sich in die sogenannte Welt der harten Zahlen, denn sie sind – scheinbar - unbestritten. Das führt oft so weit, dass für Dinge, die eigentlich nicht in Zahlen zu messen sind, Rechnungssysteme und Bewertungssysteme geschaffen werden, um sich sicher zu fühlen und scheinbar „objektive“ Argumente zu haben. So zum Beispiel bei der Berechnung von Aktienkurs-Entwicklungen, die ja großteils auf Psychologie basieren, wie viele Studien eindeutig belegen. Dem nicht genug, es wird sogar versucht, die Verantwortung eines Unternehmens in Zahlen zu gießen, konkret das Engagement eines Unternehmens für die Gesellschaft – ein Phänomen, das unter dem Namen Corporate Social Responsibility (CSR) in den letzten Jahren bekannt wurde.

Um falschen Interpretationen vorzubeugen: Natürlich können und müssen wir Dinge messen und evaluieren, keine Frage. Der Spruch „What you cannot measure you cannot manage“ hat aber nur bedingt Berechtigung: Schon der renommierte Leadership-Experte Henry Mintzberg hat analysiert, dass 80 – 90 % der Management-Entscheidungen Problemlösen durch Kommunikation ist – und genau darauf werden Manager nicht oder nicht mehr vorbereitet. Sie kommen aus den Universitäten, vollgestopft mit Zahlen, und sind oft heillos überfordert, wenn sie Entscheidungen treffen müssen die ganz andere Dinge erfordern: Gespür, die Fähigkeit zuzuhören und viele Aspekte zu berücksichtigen und zu bedenken. Darunter sind immer mehr Aspekte die nicht ökonomisch sind: Auswirkungen auf die Umwelt, Berücksichtigung der Meinung anderer, der sogenannten „Stakeholder“ – also jeder Anspruchsgruppen, die von einem Unternehmen beeinflusst werden oder dieses beeinflussen können. Gleichzeitig haben Unternehmen heute keine „Privatsphäre“ mehr. Sie können nicht mehr im stillen Kämmerlein entscheiden und alles unter Kontrolle haben; diese Zeiten sind so gut wie vorbei. Durch Social Media, die sogenannten „neuen Medien“ wie Twitter, Youtube und Facebook und durch immer kritischere Stakeholder werden alle hinterfragt – auch und gerade Unternehmen.

### **Persönliche Moralvorstellungen reichen nicht**

Das heißt, Manager von heute brauchen ganz anderes Know-how als früher. Zum Beispiel Dilemmata Management, d.h. der richtige und systematische Umgang mit moralischen Konflikten. Dies wird immer wichtiger und oft überlebenswichtig für Unternehmen, denn hinter jeder Krise steckt auch ein ethisches Dilemma. Oft entstehen Krisen dann wenn man eben die außerökonomischen Faktoren nicht berücksichtigt hat, etwa weil man irgendwo hin expandiert ohne zu bedenken was das für soziale Folgen hat, oder weil man Unternehmen zusammenlegt ohne zu überlegen ob die Kultur der beiden Unternehmen, seine Mitarbeiter und ihre Eigenheiten, überhaupt zusammenpassen. Da helfen dann die schönsten Berechnungen nichts mehr – das Vorhaben scheitert und viel Geld ist in den Sand gesetzt.

Doch noch ist es nicht soweit. Noch ist echte ethische Reflexion in Unternehmen, die sogenannte Business-Ethik oder Unternehmensethik, in den Anfängen. Derzeit heißen die Strategien Corporate Social Responsibility oder Nachhaltigkeit. Dabei werden zumeist einzelne Projekte und Maßnahmen von Unternehmen initiiert, um „der Gesellschaft etwas zurückzugeben“ – eine Phrase die oft zu hören ist, aber gleichzeitig impliziert dass man davor

etwas weggenommen hat. Nur selten ist damit eine ethische Auseinandersetzung mit seinen Kernaufgaben und Problembereichen verbunden. Oft ist es eher ein Nebeneinander, d.h. da einzelne CSR-Projekte und dort business as usual. Im schlimmsten Fall ist es die Instrumentalisierung von CSR, d.h. man „hält“ sich ein CSR-Programm oder -Projekt, etwa eine Kooperation mit einer Hilfsorganisation, um damit Probleme im Kernbereich zu übertünchen. Doch Glaubwürdigkeit ist nicht teilbar, die Rezipienten nehmen nicht zuletzt durch die neuen Medien beide Seiten wahr, und aufgrund bestehender Asymmetrien ist das Erlebte immer stärker als das strategisch Kommunizierte.

### **Glaubwürdigkeitsverluste durch Schönwetterprogramme**

Das Ergebnis: Vermehrter Mangel an Glaubwürdigkeit bis hin zu offenen Greenwashing-Vorwürfen, d.h. dem Vorwurf dass nur scheinbar Verantwortung übernommen wird. Werden die notwendigen und eingeforderten Antworten nicht gegeben, sinken die Erwartungen in CSR - ein Phänomen das in den USA zunehmend zu beobachten ist<sup>4</sup>.

Die Conclusio daraus: Ethisches Management ist zunehmend gefordert. Doch wie damit umgehen? Unternehmen haben oft kein Know-how, da dies in Universitäten und Management-Ausbildungen kaum gelehrt wird, und wenn dann nicht als Business-Ethik sondern auf der Ebene der Individualethik. Die bestehende CSR-Beraterszene wiederum konzentriert sich primär auf Business Case und Effizienz, d.h. verspricht sogar dass durch CSR-Maßnahmen zusätzliche Gewinne gemacht werden.<sup>5</sup> CSR- und Nachhaltigkeitsprojekte ohne Reflexion der Ethik ändern aber am Grundproblem nichts, denn Verantwortung heißt wirklich Antwort auf brennende Fragen geben.

### **Kommunikation: Spiegel der Haltung**

Dasselbe gilt für die Kommunikation: Zunehmender Legitimationsdruck verlangt andere Formen und Haltungen in der Kommunikation<sup>6</sup>. Derzeit wird aber primär noch mit althergebrachten PR-Rezepten und starker Marketingorientierung kommuniziert. Die Folge: ein Auseinanderklaffen zwischen Sein und Schein - und auch hier: ein Absinken der Glaubwürdigkeit.

Fazit: Es besteht Bedarf für Know-how in ethischem Management und ethischer Kommunikation. Noch liegt der Fokus in Österreich primär auf „Vermarktung der Moral“ anstatt auf einer „Moralisierung der Märkte“<sup>7</sup>. Damit ist CSR bzw. Ethikmanagement ein moralisches Konzept, kein Management-Tool wie dies immer wieder von CSR-Beratern und – Experten gesehen bzw. definiert wird.

Diese Schlussfolgerung korreliert mit dem „Return of Business Ethics“<sup>8</sup>, der seit einigen Jahren international diskutiert wird – eine Entwicklung die nicht nur für Berater und Unternehmen, sondern zunehmend auch für Investoren und andere Stakeholder wichtig wird.

---

<sup>4</sup> z.B. Globescan CSR Monitor (2001 – 2009): „Expectations on CSR vs. Industry CSR Performance“, zitiert von Crane, Konferenzbeitrag, Amsterdam, 2011

<sup>5</sup> Vgl. Korenjak/Raith, 2010

<sup>6</sup> Vgl. Bruhn, 2005, Karmasin/Weder, 2008

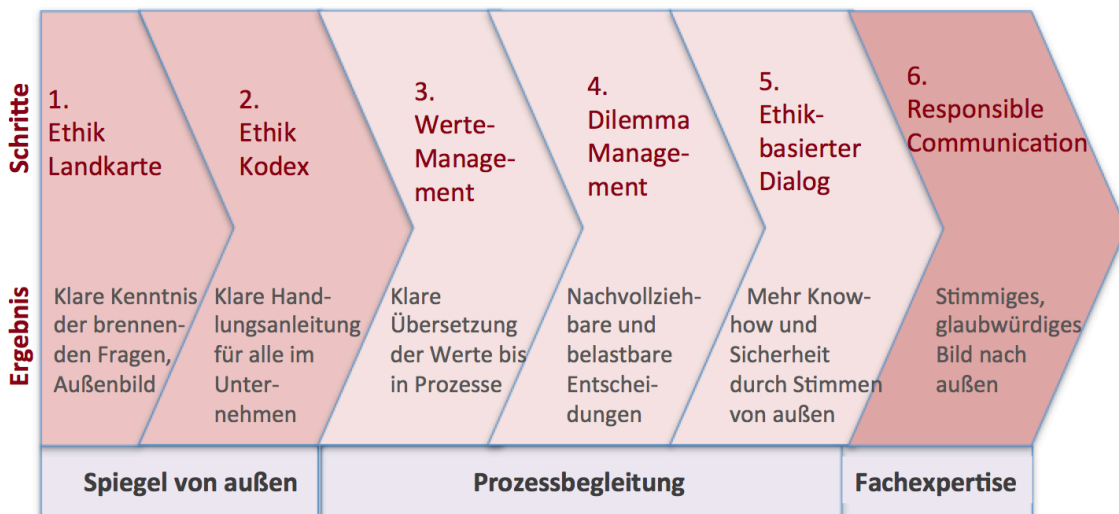
<sup>7</sup> Vgl. Korenjak/Raith, 2010

<sup>8</sup> Vgl. Salina/Salina, 2007

## Wie kann man nun Ethik in ein Unternehmen bringen?

Angewandte Unternehmensethik ist ein mehrstufiger Prozess, der je nach Unternehmen von einigen Wochen bis Jahren dauern kann. Er beginnt mit einer ausführlichen Analyse der Außensicht und der potenziellen Problembereiche und Risiken und endet bei einer fairen und dialogischen Außenkommunikation. Nur dann ist Glaubwürdigkeit gewährleistet. (s. Abbildung)

ABBILDUNG 1: ANGEWANDTE UNTERNEHMENSETHIK – DER WEG ZUR GLAUBWÜRDIGKEIT  
Quelle: Center for Responsible Management, 2013



(c) Center for Responsible Management, www.responsible-management.at

### Die Schritte im Detail:

#### Schritt 1: Die Ethik-Landkarte

Der erste Schritt auf dem Weg zu mehr Ethik im Unternehmen ist eine umfangreiche Analyse: die sogenannte „Ethic-Map“ – eine Landkarte der Verantwortung.

Sie gibt Antwort auf Fragen wie: Wo stehen Sie in Sachen Ethik und Verantwortung? Wo steht Ihre Branche? Wo klappt es auseinander? Kennen Sie wirklich alle ethischen Risiken und Problembereiche? Wie glaubwürdig ist Ihr Unternehmen mit seiner Strategie? Erreichen Sie Ihre Ziele wirklich? Was sind die Auswirkungen auf das Kerngeschäft?

Damit liefert sie den notwendigen 360 Grad Fokus und zeigt sämtliche Problembereiche und Risiken auf. Unternehmen erhalten eine klare Übersicht, wo sie stehen, wo ihre Dilemmata und Risiken sind, aber auch wie sie in ihrer Branche und im Umfeld einzuordnen sind.

Das Ergebnis führte bei den teilnehmenden Unternehmen bisher immer zu einem großen AHA-Erlebnis: Sie bekommen dadurch einen kritischen Spiegel vorgesetzt, erhalten neue und oft sehr überraschende Erkenntnisse über ihre Position und die Glaubwürdigkeit ihrer Aktivitäten und Kommunikation. Damit haben sie eine objektive Ausgangsbasis, um Problembereiche und Dilemmata anzugehen und die notwendigen Schritte ethikbasiert zu setzen.

## Die Ethik-Landkarte

- Führt vor Augen, wie das Unternehmen von außen gesehen wird
- Schafft klare Kenntnis über mögliche Problembereiche und Dilemmata
- Zeigt den Unternehmen wo sie im Vergleich zu ihrer Branche stehen
- Ist eine essenzielle Basis zur Prävention von Risiken
- Hilft etwaige Wertekonflikte zu erkennen und zu vermeiden bzw. auszuräumen
- Gibt Orientierung für sämtliche Business-Entscheidungen
- Verschafft Unternehmen den 360 Grad-Fokus den sie benötigen

*„It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it.  
If you think about that, you'll do things differently“.*

Warren Buffet

## Schritt 2: Der Ethik-Kodex

Unternehmensethik, also die systematischen Reflexion im Unternehmen über Richtig und Falsch gewinnt immer mehr an Bedeutung. Sie wird nicht nur von der Außenwelt eingefordert, auch Mitarbeiter wünschen sich eine ethisch einwandfreie Führung.

Um das zu erreichen, sind zwei Dinge notwendig: die Sensibilisierung des Managements für Ethik - und Organisationsstrukturen, die ethisches Handeln ermöglichen, ohne dass man permanent in Zielkonflikte kommt. Ethikmanagement muss eingebettet sein in ein Organisationskonzept, um wirksam zu sein. Sonst wird die Ethik zur Sonntagsrede.

Daher kann Ethik auch nicht durch Compliance im Sinne der bloßen Gesetzestreue ersetzt werden. Warum: Compliance zielt auf die Befolgung von ethischen Unternehmensvorgaben ab, mit dem nachteiligen Effekt, dass Misstrauen und Zwang gegenüber Mitarbeitern signalisiert bzw. ausgeübt wird, diese hingegen nicht zu Eigenverantwortung und Eigenbeurteilung ausgebildet werden.

### **Ziel: Zusammenführung von Individualwerten und Unternehmenswerten**

Ein Ethik-Kodex ist ein „ordnungsethisches Instrument, bei dem Individualwerte und damit ein generell breiteres Wertespektrum integriert bzw. zusammengeführt werden“<sup>9</sup>. Es stellt eine Selbstverpflichtung dar, d. h. signalisiert die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Ein Problem ist das „Universalisierungsproblem“<sup>10</sup>, die Herausforderung besteht darin, möglichst konkrete Handlungsanleitungen zu geben, die über Mindeststandards und den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ hinausgehen. Ein Ethik-Kodex ist nicht mit einem Leitbild zu verwechseln, er besteht im Normalfall aus Handlungsanleitungen wie Mission Statement, Value Statement und Rules of Conduct. In vielen Fällen enthält er allerdings auch das Unternehmensleitbild.

---

<sup>9</sup> Vgl. Karmasin/Weder (2008), S. 201

<sup>10</sup> Vgl. ebenda

Zentral für die Wirksamkeit des Kodex ist die Einbindung der Mitarbeiter von Beginn des Prozesses an. Damit kann der Kodex die Initialzündung für die Institutionalisierung von Unternehmensethik sein, da er sowohl Orientierungs- als auch Motivations- und Legitimationsfunktion hat. Um aus einer Willenserklärung ein handhabbares Instrument zu machen, ist es nicht zuletzt wichtig, ein klares Kommunikationskonzept zur Implementierung sowie Regeln zum Umgang mit dem Kodex zu erarbeiten, das auch ein Appellations-Gremium (z. B. Ethik-Kommission, s. u.) beinhaltet.

### **Die Ethik Kommission**

Kernaufgabe ist die Verankerung von Ethik-Management auf höchster Führungsebene. Als Forum für Verständigung bzw. Stabstelle der Führung hat sie die Aufgabe, einerseits die Lösung wichtiger Entscheidungen und Konflikte herbeizuführen bzw. den Boden und das Know-how dafür aufzubereiten, andererseits ist sie zur Erziehung und Weiterbildung von gesellschaftlich relevanten Themen verantwortlich. Voraussetzung dafür ist Know-how der Mitglieder der Kommission über alle Fragen und Aspekte von Verantwortung, Ethik und Moral.

Ethikinstrumente, vor allem ein gelebter Ethik-Kodex

- Ist die beste Risikoprävention.
- Erhöht Image und Reputation
- Kann ein strafmildernder Faktor sein, wenn es trotzdem zu Wirtschaftsdelikten kommt.
- Macht das Unternehmen unabhängiger von der Individualethik seiner Einzelpersonen und reduziert somit das Risiko.
- Reduziert die Dissonanzen für die Mitarbeiter, die oft gegen ihre persönlichen Werte handeln müssen
- Erhöht damit Motivation, Energie und Produktivität der Mitarbeiter (Buy In)
- Erhöht die Bindung: Mitarbeiter und Manager können stolz auf das sein was sie tun.

*„Es kann niemals unmöglich sein,  
das ethisch Richtige zu tun – allenfalls schwierig.“*  
Dr. Ulrich Thielemann, Denkfabrik für Wirtschaftsethik

### **Schritt 3: Aktives Wertemanagement**

Lange mussten Unternehmen ihre Werte nicht explizit machen oder gar kommunizieren. Das hat sich geändert. Werte werden heute schnell und fast reflexiv von Unternehmen eingefordert.

Man fordert, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, man prangert die fehlenden Werte und Moral von Managern an.

Offiziell bestreitet kaum ein Unternehmen die Wichtigkeit von Werten. Gleichzeitig werden Unternehmenswerte – so sie veröffentlicht werden – mitunter mit großer Skepsis betrachtet und selbst intern für unglaubwürdig gehalten. Damit entsteht eine paradoxe Situation:

Werden die Werte kommuniziert, steht man unter besonderer Beobachtung. Ein Grund ist das stetig sinkende Vertrauen in Unternehmen – und deren Manager.

Dabei ist Vertrauen die wichtigste Währung der globalen Marktwirtschaft. Denn sie ist die Basis für Kaufentscheidungen. Vertrauen ist daher einer der wichtigsten Werte, in die ein Unternehmen investieren kann.

### **Werte für Mitarbeiter (er)lebbar machen**

Vertrauen entsteht dann, wenn die Werte mit dem Handeln des Unternehmens übereinstimmen. Während in Familien-Unternehmen meist die individuellen Werte des Eigentümers oder Chefs wirken, ist das Werte-Thema in größeren Unternehmen komplex:

- Werte und Prinzipien müssen in viele verschiedene Richtungen gelten: Wie geht das Unternehmen mit natürlichen Ressourcen oder Mitarbeitern um? Wie weit reicht seine Verantwortung entlang der Lieferkette? Wie wird die gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen? Wie ist der Umgang mit der Politik?
- Die Werte müssen authentisch zum Unternehmen passen und ausdefiniert sein, damit sie nicht zu gehaltlosen Schlagworten verkommen
- Die Werte müssen von den verschiedenen Stakeholdern „gespürt“ werden, ohne, dass sie explizit gemacht werden
- Moralische Werte können nicht verordnet werden – ein Awareness- und Lernprozess im Unternehmen ist notwendig

Werte sind untrennbar mit der Haltung und Integrität der Eigentümer und Führungskräfte eines Unternehmens verbunden. Und sie schlagen unmittelbar auf Entscheidungs- und Geschäftsprozesse durch.

Klare ethische Prinzipien, Unternehmenswerte und deren Umsetzung im täglichen Business schaffen Vertrauen, verringern so Risiken und machen Entscheidungen effizient und effektiv.

Wesentlich ist somit nicht die Benennung des Wertes, sondern wie dieser Wert dem Unternehmen hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen, ethische Orientierung bietet und Vertrauen gegenüber seinen Stakeholdern aufbaut. Kurzum: Wie unterstützt dieser Wert, das Unternehmen erfolgreich zu machen.

### **Werte-Implementierung anhand der Value Matrix<sup>11</sup>**

Die *Value Matrix* hilft Managern die Unternehmenswerte zu strukturieren, zu hinterfragen und zu operationalisieren. Das macht die Werte für Eigentümer, Management, Mitarbeiter sowie externe Stakeholder greifbar.

---

<sup>11</sup> Die Wertemanagement-Matrix wurde entwickelt durch das Center for Responsible Management, [www.responsible-management.at](http://www.responsible-management.at)



Die Value Matrix ist somit ein praktisches Werkzeug, um die Unternehmenswerte durch alle Geschäftsprozesse auszubuchstabieren und für jeden Stakeholder erst (er)lebbar zu machen machen.

Die Value Matrix

- Zeigt, wie die Werte das Unternehmen erfolgreich machen
- Hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen, zu begründen und zu argumentieren
- Unterstützt und fördert eine positive Unternehmenskultur
- Bietet Orientierung in ethischen Dilemma-Situationen
- Baut Vertrauen in das Unternehmen bei allen Stakeholdern auf
- Macht das Unternehmen krisenfester und unabhängiger von den Werten Einzelner

*„Es ist nicht schwierig, Entscheidungen zu treffen, wenn man seine Werte kennt.“*  
Roy Disney, Amerikanischer Drehbuchautor,  
Produzent, Neffe von Walt Disney

ABBILDUNG 2: WERTE-MANAGEMENT – WIE GEHT DAS?  
Quelle: Center for Responsible Management, 2013

## Werte-Management – Wie geht das?

Am Beispiel Kernwert **Gerechtigkeit**

Ebene	Aktivitäten			
1. Theoretische Ebene	Gerechtigkeit			
2. Individuelle Ebene – Konzept	Fairness			
3. Prozess-Ebene	Prozess 1		Prozess 2	
3. Umsetzung nach Stakeholdern (SH)	SH 1	SH 2	SH 3	SH 4
4. Umsetzung über Ethikinstrumente	Instrument 1	Instrument 2	Instrument 3	Instrument 4

Abb.: Ethikmanagement-Wertematrix, Center for Responsible Management 2012

### Schritt 4: Dilemma Management

Manager stehen heute vor viel komplexeren Aufgaben als früher. Sie müssen eine große Bandbreite an Aspekten berücksichtigen, bevor sie Entscheidungen treffen. Viele dieser Aspekte sind nicht nur betriebswirtschaftlicher Natur – immer öfter geht es auch darum, gesellschaftliche und ethische Dimensionen zu berücksichtigen. Nur wenige Manager haben allerdings eine entsprechende Ausbildung, wenn es um außerökonomische Aspekte geht

Entscheidungsfindung ist generell ein hochkomplexer Prozess, der von subjektiven und situativen Faktoren abhängt. Was bei einem Dilemma als unangenehm empfunden wird, sind nicht nur die Optionen, sondern auch die damit verbundene notwendige Wahl und Notwendigkeit zur Festlegung.

In einer ethischen Dilemma-Situation müssen zusätzlich moralische Normen mitbedacht und abgewogen werden, um zu einer validen – ethisch belastbaren – Entscheidung zu kommen, für deren Konsequenzen man verantwortlich ist. Probleme entstehen nämlich vor allem dann, wenn Entscheidungen nur nach rein ökonomischer Maßgabe getroffen werden.

Was hinzukommt: Oft fehlt eine objektive und kritische Außensicht, und Entscheidungen werden rein aus der – oft sehr limitierten – Innensicht getroffen.

### **Fehlentscheidungen und Krisen aufgrund enger Sichtweise**

Die Folge: Viele Fehlentscheidungen, die oft in veritablen Krisen führen – und finanzielle Verluste zur Folge haben. Diese reichen von undurchführbaren Vorhaben aufgrund mangelnder Durchsetzbarkeit und Widerstand von Mitarbeitern oder Anrainern bis hin zu Reputations- und Imageproblemen – und Reputation ist heute bereits der höchste immaterielle Unternehmenswert in den Bilanzen von Unternehmen. Oft wird dann versucht, diese mit PR und Krisenkommunikation zu kitten – doch das sind Korrekturen nach der Krise, die an den Ursachen nichts verändern können.

Der Schlüssel, um aus dieser Situation herauszukommen, ist angewandte Business Ethik – d.h. u.a. Dilemma Management. Es hilft, Dilemma-Situationen zu lösen und ist damit wichtiger Teil von Führungskompetenz.

Dilemma Management unterstützt dabei, Dilemmata zu identifizieren, die Probleme zu strukturieren und die Optionen wertfrei gegenüber zu stellen. Moralische Konfliktfelder werden heraus geschält und nach einem eigenen Verfahren systematisch bis zu einer belastbaren, d.h. wirklich für alle lebenden und nachvollziehbaren 360° Entscheidung gebracht.

Akutes Dilemma-Coaching hilft rasch bei anstehenden Entscheidungen in Krisensituationen. Beim präventiven Dilemma Coaching hingegen werden Manager von Grund auf trainiert, Entscheidungen zu treffen, die ethisch belastbar sind und ihren bzw. den Werten ihres Unternehmens entsprechen.

Der Vorteil: Manager lernen, besser mit unvermeidbaren Dilemma-Situationen umzugehen, sie zu erkennen und identifizieren, zu strukturieren und zu lösen – und zwar als entweder oder, aber ebenfalls als sowohl als auch. Sie werden in die Lage versetzt, ethisch-moralisch richtig zu entscheiden und können diese Entscheidungen mit den Werten ihres Unternehmens abgleichen. Und sie lernen wie ihre Stakeholder, d.h. die verschiedenen Dialoggruppen mit denen sie zu tun haben, zur Lösung eines moralischen Konflikts beitragen können. Kurzum: Sie treffen Entscheidungen aus einer 360° Perspektive, die vor Fehlern bewahrt.

## Schritt 5: Ethik-basierter Dialog

Stakeholder Engagement, also strategischer Dialog und Auseinandersetzung mit Mitarbeitern, Lieferanten, Eigentümervvertretern oder NGOs ist zwar nicht neu, hat aber in den letzten Jahren immer mehr an Relevanz gewonnen, vor allem seit neue Formen der Kommunikation zu mehr und offener Interaktion zwingen.

Hinzu kommt die neue Entwicklung im Reporting, d.h. in der Berichterstattung von Unternehmen und ihrem gesellschaftlichen Engagement. Nach den Internationalen Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) müssen spätestens ab 2017 alle Unternehmen, die nach diesem Standard ihre nicht-finanziellen Aktivitäten berichten, auch deklarieren, welchen Zugang zum Stakeholder Management sie haben und wie sie Stakeholder, d.h. betroffene Personen bei der Auswahl ihrer Themen und Aktivitäten ausgesucht, involviert, befragt und konsultiert bzw. einbezogen haben.

Die Zugänge zu Stakeholder-Management sind allerdings derzeit sehr unterschiedlich:

- Die meisten Unternehmen bzw. Organisationen wählen einen machtorientierten Zugang, der das Leistungsergebnis des Unternehmens in den Mittelpunkt stellt. D.h. die Auswahl der Stakeholder wird danach getroffen, wer welche Macht und welchen Einfluss hat bzw. wer dem Unternehmen nützen oder schaden kann, und weniger wer welche Ansprüche hat.
- Dem gegenüber steht der von Peter Ulrich (Universität St. Gallen) definierte normativ kritische Zugang. Dabei werden alle Gruppen als Stakeholder bezeichnet, die gegenüber dem Unternehmen legitime Ansprüche haben, sei es durch vertragliche Vereinbarungen oder allgemeine moralische Rechte. Das basiert auf der Annahme, dass alle Stakeholder gleich berücksichtigungswert sind. D.h. es geht um Rechte, um „Stakes“ und weniger darum, welchen Nutzen der jeweilige Stakeholder dem Unternehmen bietet.
- Ein dritter Zugang, der sehr häufig vorkommt, ist der des Opportunismus: d. h. Unternehmen geben Ansprüche und Gleichbehandlung auf und versuchen, alle Interessen so weit wie möglich zu integrieren.

Nach den Prinzipien und Erfahrungen des Center for Responsible Management ist jedenfalls der ethik-basierte Zugang den machstrategischen vorzuziehen. Zentral dabei ist es, dass am Beginn des Managementprozesses nicht die Frage nach den Möglichkeiten und den Potenzialen der Unternehmung sondern jene nach den Ansprüchen der Anspruchsgruppen steht. D. h. nach der Erfassung der Stakeholder erfolgt die Erfassung ihrer „Stakes“, wobei wichtig ist, dass die Priorisierung der Ansprüche nicht nur nach zweckrationalen Kriterien erfolgen soll.

### Stakeholder: Menschen, keine Objekte

Gelingt das nicht und wird Stakeholder-Management extrinsisch durchgeführt, kann Dialog zu Zynismus und Misstrauen führen, vor allem wenn er instrumental und oberflächlich angewandt und dementsprechend von den Stakeholdern als nicht echt angenommen wird. Stakeholder bekommen dann das Gefühl, benutzt und instrumentalisiert zu werden, sie werden nicht als eigenständiges Subjekt sondern als Objekt betrachtet und behandelt.

Gelingt es, wird ein Unternehmen und seine CSR-Aktivitäten von den Stakeholdern intrinsisch wahrgenommen und ihr Anliegen dementsprechend als ernsthaft und integer gewertet.

Damit wird ethisch korrektes, auf die Stakeholderansprüche abgestelltes und nicht auf machtpolitische Überlegungen aufgebautes Stakeholder-Management nicht mehr zu einem reinen Kostenfaktor. Es trägt aufgrund der Schaffung von Sozialkapital wie Reputation und Vertrauen für das Unternehmen zu Effizienz bei und ist somit auch wirtschaftlich sinnvoll.

Stakeholder-Dialog ist somit ein Schlüssel zum Erfolg und „proof of concept“ von echtem Responsible Management. Er muss aber alterozentrisch und diskursbasiert sein, um nachhaltig zu wirken und dadurch auch effizient zu sein. Effizient wird er vor allem dann, wenn sich beide Partner an die Diskurs-Regeln halten und Bereitschaft für Veränderung und Kompromiss zeigen.

Stakeholder erwarten dabei nicht reinen Opportunismus, d. h. dass sich das Management nur nach ihren Erwartungen richtet - sie erwarten, dass das Unternehmen mit Integrität und Prinzipien geführt wird und erkennen intuitiv, was ernst gemeint ist und was nicht.

Ethikbasiertes Stakeholder Engagement ist als Investition zu sehen und hilft Unternehmen auf allen Ebenen. Gleichzeitig verlangt es Umdenken und eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der Rolle und Perspektive der Stakeholder.

*„Nicht das Recht des Stärkeren,  
sondern die Stärkung des Rechts schützt die Interessen aller am besten.“*  
Hans-Dietrich Genscher

Die Vorteile eines ethikbasierten Zugangs für Stakeholder Engagement liegen auf der Hand und rechtfertigen dessen Kosten:

#### Ethikbasiertes Stakeholder Engagement

- Erweitert die Perspektiven und schafft einen 360 Grad-Fokus
- Führt zu mehr Know-how und ist Quelle für Innovation
- Schafft Sozialkapital wie Reputation und Vertrauen für das Unternehmen
- Trägt damit zu Effizienz bei und ist wirtschaftlich sinnvoll
- Ermöglicht, Kooperationspartner zu finden, die Unternehmen für die Unterstützung in der Gesellschaft benötigen
- Führt vor Augen, wie das Unternehmen von außen gesehen wird
- Hilft, Eskalationen zu vermeiden, die durch überraschenden öffentlichen Druck entstehen könnten
- Hilft dabei, Risiken zu vermeiden und damit Kosten zu sparen
- Echter Diskurs mit Stakeholdern sichert die Umsetzung von Vorhaben – und spart Kosten durch Proteste, Prozesse etc.
- Hilft, etwaige Wertekonflikte zu erkennen und zu vermeiden bzw. auszuräumen

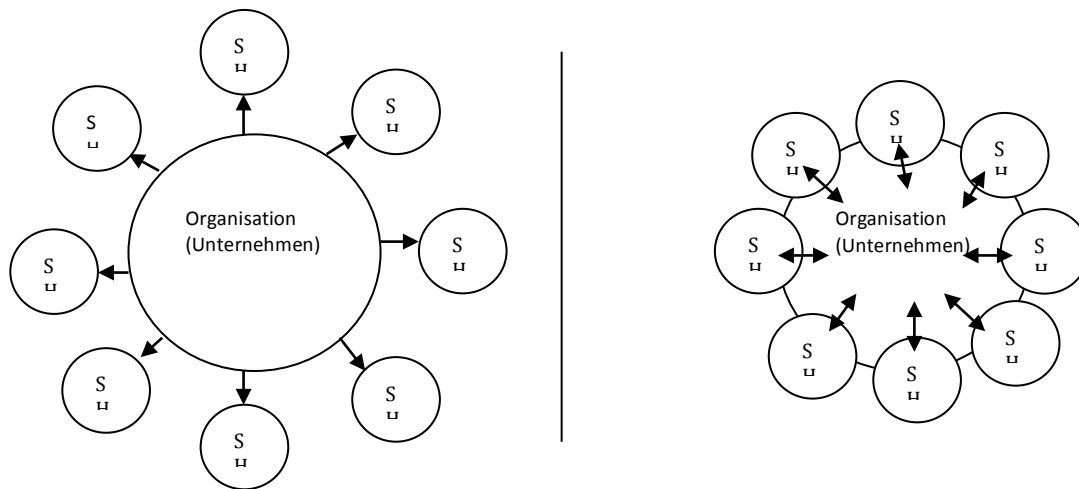
*Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.*  
Immanuel Kant, Kategorischer Imperativ, Verdinglichkeitsverbot

ABBILDUNG 3: KONZEPTE FÜR DIALOG MIT STAKEHOLDERN

Quelle: Faber-Wiener, 2013

Vorherrschendes Konzept:  
Machtstrategischer Ansatz  
Stakeholder (SH) als Objekt

Unternehmensethisch korrekt:  
normativ-kritischer Ansatz  
Stakeholder (SH) als Subjekt



### Schritt 6: Responsible Communication<sup>12</sup>

Die Bedeutung der Unternehmensreputation für den gesellschaftlichen und auch wirtschaftlichen Erfolg nimmt zu. Sie ist mittlerweile auch ein zentraler Posten in den Vermögenswerten jedes Unternehmens. Doch Reputation ist sehr volatil. Daher wird zunehmend das Verhalten des Unternehmens im Umgang mit Ethik und Verantwortung zum ausschlaggebenden Faktor.

Viele der herkömmlichen, gelernten Rezepte der Kommunikation greifen nicht mehr, sobald es um Werte und Verantwortung geht. Warum? Kommunikation ist ein Spiegel der Haltung. Kommunikation von Verantwortung und Werten erst recht. Hier herrschen von Seiten der Rezipienten höhere Ansprüche als bei allen anderen Kommunikationsthemen. Die proklamierten Werte werden hinterfragt und mit den eigenen Erfahrungen abgeglichen. Stimmen sie nicht überein, ist das ganze Unternehmen unglaubwürdig, nicht nur die Kommunikation oder das jeweilige Projekt oder Produkt.

<sup>12</sup> Faber-Wiener (2013): Responsible Communication – Wie Sie von PR und CSR-Kommunikation zu echtem Verantwortungsmanagement kommen, Springer Verlag, Wiesbaden

## Glaubwürdigkeit als Schlüssel

Glaubwürdigkeit ist damit die Basis jeglicher Kommunikationswirkung. Sie beruht auf zwei Säulen: Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit. Als glaubwürdig wird dabei nur anerkannt, wer umfassend und selbstkritisch informiert - beides ist in der derzeitigen PR-Praxis nur unzureichend vorhanden. Dasselbe gilt für Werte-Kommunikation: Ihr Ziel – Legitimation – setzt zwei Parameter voraus: die Bereitschaft, das eigene Handeln an die Rechte anderer anzupassen und die Bereitschaft, auch andere einzubeziehen – d.h. Ethik als Basis für Denken und Handeln und echter Dialog, und nicht – wie derzeit größtenteils vorhanden – Einwegkommunikation.

D.h. Responsible Communication basiert auf vier Säulen um glaubwürdig zu sein:

- Einbringen der gesellschaftlichen Sicht
- Bereitschaft zur Selbstkritik
- Ethik als Basis f. Denken und Handeln
- Diskursorientierung

Responsible Communication verlangt Umdenken, bringt aber Erfolg auf allen Ebenen:

- Kommunikation wird zur echten Verbindungsstelle zur Außenwelt und hat damit auch Gemeinwohlfunktion
- Die Einbeziehung der gesellschaftlichen Sicht verhindert undurchsetzbare Management-Entscheidungen - und spart Kosten
- Selbstkritische Darstellung erhöht Glaubwürdigkeit und Akzeptanz – und spart unnötige Werbekosten
- Ethik als Basis erhöht Image und Reputation (Reputation = höchster immaterieller Unternehmenswert in der Bilanz von Unternehmen)
- Responsible Communication heißt Integration von "Return on Equity und Return on Ethics"<sup>13</sup>

Kommunikation von Verantwortung bzw. verantwortungsvolle Kommunikation auf Basis der geschilderten Prinzipien agiert auf allen drei Ebenen eines Unternehmens bzw. einer Organisation:

- im Kern: ethik- und diskursbasiertes Handeln und Entscheiden
- in Prozessen: alterozentrische, diskursbasierte Sichtweise
- nach außen: dialogische, intrinsische und selbstkritische Außenkommunikation

---

<sup>13</sup> Demuth, 2009

ABBILDUNG 4:  
RESPONSIBLE COMMUNICATION: WIE ETHIK-BASIERTE KOMMUNIKATION FUNKTIONIEREN KANN  
Quelle: Faber-Wiener, 2013

Management-Ebene	Ziele	Maßnahmen und Aktivitäten
<b>IM KERN:</b> <b>Ethikbasiert handeln und entscheiden, Einbringen der Sicht von außen (Diskurs!)</b>	<b>Ethik einführen</b>	Awareness-Raising bei Geschäftsführung, Sensibilisierung für alterozentrisches Verhalten
		Ethik-Schulung und -Training
		Training in Dialektik, Hermeneutik, Logik, kommunikativer Kompetenz
	<b>Ethisch richtig entscheiden</b>	Procedere für schwierige Entscheidungen, Dilemmata-Management
<b>PROZESSE:</b> <b>alterozentrisch, diskursbasiert CSR-Prozesse</b>	<b>Ethisch richtig managen</b>	Verankerung CSR nach innen: Umgestaltung der Organisationsstrukturen Einführung von Ethikinstrumenten
		Stakeholder-Management
		Themenmanagement
		Corporate Identity-Prozess
		Credibility-Management
		Krisen- und Konfliktmanagement
<b>NACH AUSSEN:</b> <b>dialogisch, intrinsisch und selbstkritisch CSR-Aktivitäten und -Produkte</b>	<b>Ethisch richtig kommunizieren</b>	Primäre Kommunikationsmaßnahmen: Word of Mouth, Internet / Social Media, Publikationen, Medienarbeit, Video, Film, Foto, Veranstaltungen, Mitgliedschaften
		Sekundäre Kommunikationsmaßnahmen: Klassische Werbung, Sponsoring, Aktionismus, Cause Related Marketing, Social Campaigning, „Advertorials“, prominente Testimonials

#### Über die Autorinnen:

##### **Gabriele Faber-Wiener**

Faber-Wiener befasst sich seit Jahrzehnten mit Verantwortung und Ethik in Kommunikation und Management und vereint über 20 Jahre Management-Erfahrung in Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Politik. Sie ist Absolventin zweier internationaler postgradualer Studien zu Unternehmensethik und CSR, Universitätsdozentin an zahlreichen Hochschulen in Deutschland und Österreich sowie Buchautorin.

**Barbara Coudenhove-Kalergi** war in leitenden Funktionen in der Privatwirtschaft und Organisationen der Zivilgesellschaft tätig und beschäftigt sich seit rund 15 Jahren mit dem Thema Verantwortung und Unternehmensethik in einem globalen Kontext. Die studierte Handelswissenschaftlerin mit einem postgradualen Abschluss in Responsible Management forscht und lehrt in Deutschland und Österreich zum Thema globale Verantwortung.

2012 gründeten beide das **Center for Responsible Management** in Wien, das seither höchst erfolgreich Know-how und Beratung in Ethik- und Verantwortungsmanagement sowie Responsible Communication leistet. (www.responsible-management.at)