HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Dissertation

Die Operationalisierung von Unternehmensleitbildern als wirtschaftsethische Herausforderung für Führungskräfte

Monique Lampe

E-Mail: monique.lampe@hhl.de

Abstract:
Die Forschungsarbeit untersucht den Einfluss von Unternehmensleitbildern (sowohl des „Leitbildes für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ als auch der internen Unternehmensordnungen und deren Substitute) auf das interne Führungsverhalten unter besonderer Berücksichtigung der Fragestellung, ob die gelebte Unternehmens- bzw. Führungskultur von Führungskräften als maßgeblicher Einflussfaktor auf ihre Entscheidungsprozesse wahrgenommen wird. Ergebnis ist die Erarbeitung und Analyse unterschiedlicher Handlungsstrategien im Umgang mit wirtschaftsethischen Dilemma-Situationen.
Die gewonnenen Erkenntnisse werden auf zwei Zielebenen übertragen:
1. Implikationen für die Theorie der Ökonomischen Ethik, hier speziell für das Konstrukt des Praktischen Syllogismus,
2. Implikationen für die Praxis, hier im Besonderen bezüglich der Leitbild-Initiative, deren Mitgliedsunternehmen und Führungskräfte.
Nicht primär betrachtet wird das gesellschaftliche Problem im Sinne der Reaktionsmechanismen externer Interessengruppen auf ethische Verfehlungen der Wirtschaft.

HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Die Operationalisierung von Unternehmensleitbildern als wirtschaftsethische Herausforderung für Führungskräfte

Dissertation zur Erlangung des

Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. oec.)

an der
HHL Leipzig Graduate School of Management

vorgelegt von

Monique Lampe

Leipzig, am 31. März 2015

Erstgutachter:

Prof. Dr. Andreas Suchanek

HHL Leipzig Graduate School of Management
Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Markus Beckmann

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Corporate Sustainability Management

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VII

Abkürzungsverzeichnis IX

1 Einführung 1

1.1 Erkenntnisinteresse 2

1.2 Problem- und Fragestellung 4

1.3 Forschungsziel 6

2 Grundlegende theoretische Konzepte 8

2.1 Wirtschaftsethik 8

2.2 Ökonomische Ethik 10

2.2.1 Der Praktische Syllogismus 10

2.2.2 Der unparteiische Beobachter 12

2.2.3 Normativistischer und empiristischer Kurzschluss 13

2.2.4 Relevante Inkonsistenzen und empirische Bedingungen 14

2.2.5 Dilemma-Strukturen 16

2.2.6 Spielzüge, Spielregeln, Spielverständnis (I) 17

2.3 Unternehmensleitbilder und deren Substitute 20

2.3.1 Unternehmensleitbild – Begriffliche Einordnung national 20

2.3.2 Unternehmensleitbild – Begriffliche Einordnung international 24

2.3.2.1 Mission Statement 25

2.3.2.2 Code of Conduct und Code of Ethics 27
2.3.2.3 Compliance and Ethics Programs 29
2.3.2.4 Charta 34
2.3.2.5 Mission Statement als Verbund-Leitbild 34
2.4 Einordnung „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ 35
2.5 Alleinstellungsmerkmal des „Leitbildes für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ 36
2.6 Inkonsistenzen in Leitbildern 37
3 Empirisches Konzept 42
3.1 Forschungsweg 42
3.2 Aufbau des Erhebungsinstruments 42
3.3 Pretest und Optimierung des Erhebungsinstruments 45
3.4 Gewinnung der Probanden 46
3.5 Briefing der Interviewpartner 49
3.6 Rahmenbedingungen zur Operationalisierung der Interviews 49
3.7 Transkription 53
3.8 Erhebungstechnik 55
4 Darstellung der gewonnenen Daten 57
4.1 Perzeption des „Leitbildes für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ 57
4.2 Unternehmensordnungen und deren Substitute im eigenen Unternehmen 69
4.3 Proklamierte vs. Gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt I: Wahrnehmung der hauseigenen Kultur 80

4.4 Proklamierte vs. Gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt II und III: Delta zwischen Ist- und Soll-Kultur und mögliche Gründe 90

4.5 Proklamierte vs. Gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt IV und V: Strategien bei Werteverstoß 98

4.6 Dilemma-Situationen im Führungsalltag 116

5 Ergebnisdiskussion 138

5.1 Zentrale Ergebnisse im Hinblick auf das Forschungsziel 138

5.2 Interpretation der gewonnen Erhebungserkenntnisse 144

5.3 Prüfung der Arbeitshypothesen 162

5.4 Implikationen für die Theorie der Ökonomischen Ethik 165

5.4.1 Spielzüge, Spielregeln, Spielverständnis (II) 165

5.4.2 Vier Handlungsstrategien im Umgang mit Dilemma-Situationen 168

5.5 Implikationen für die Initiative „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ 184

5.5.1 Implikationen für die Rolle der Leitbild-Unternehmen 190

5.5.2 Implikationen für die Rolle der Führungskräfte 194

5.6 Ausblick 198

Anhang I – Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft 200

Anhang II – Fragebogen 215

Literaturverzeichnis XI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Praktische Syllogismus (Suchanek, 2013) 11

Abb. 2: Das Drei-Ebenen-Modell in der Analogie des Fußballspiels (mod. n. Suchanek (2013)) 17

Abb. 3: Die Logik des LvHW (mod. n. Suchanek & Broock, (2011)) 187

Abb. 4: Die Aktivitäten im Leitbildprozess (WZGE, 2015) 188

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht durchgeführter Interviews in Unternehmen A in Berlin 50

Tab. 2: Übersicht durchgeführter Interviews in Unternehmen B im Großraum Stuttgart 51

Tab. 3: Übersicht der soziodemografischen Daten der Interviewpartner 52

Tab. 4: Ersteindruck der Führungskräfte vom LvHW in Unternehmen A 59

Tab. 5: Ersteindruck der Führungskräfte vom LvHW in Unternehmen B 60

Tab. 6: Gründe für die Existenz des LvHW nach Ansicht der Führungskräfte in Unternehmen A 62

Tab. 7: Gründe für die Existenz des LvHW nach Ansicht der Führungskräfte in Unternehmen B 63

Tab. 8: Kenntnisse der Probanden zum internen Leitbild in Unternehmen A 70

Tab. 9: Kenntnisse der Probanden zum internen Leitbild in Unternehmen B 70

Tab. 10: Weitere bekannte Dokumente zu Verhaltensregeln in Unternehmen A .. 75

Tab. 11: Weitere bekannte Dokumente zu Verhaltensregeln in Unternehmen B .. 76

Tab. 12: Übereinstimmungswerte zu den Fragen C7, C8 und C9 in Unternehmen A 91

Tab. 13: Übereinstimmungswerte zu den Fragen C7, C8 und C9 in Unternehmen B 91

Tab. 14: Delta-Ursachen in Unternehmen A und B 98

Tab. 15: Klassifizierung der Dilemmata in Unternehmen A 121

Tab. 16: Klassifizierung der Dilemmata in Unternehmen B 122

Tab. 17: Handlungsstrategie „Durchsetzen“ im Schema des Praktischen Syllogismus 171

Tab. 18: Handlungsstrategie „Aufklären“ im Schema des Praktischen Syllogismus 175

Tab. 19: Handlungsstrategie „Vermitteln“ im Schema des Praktischen Syllogismus 180

Tab. 20: Handlungsstrategie „Anpassen“ im Schema des Praktischen Syllogismus 183

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
Abb.	Abbildung
Abschn.	Abschnitt
A/S	Aktieselskab (dänische Form der Aktiengesellschaft)
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
et al.	und andere
etc.	et cetera
f., ff.	folgende (Seite, Seiten)
FK	Führungskraft
ggf.	gegebenenfalls
GRI	Global Reporting Initiative
h	Stunde
H1, H2, …	Hypothese 1, Hypothese 2, usw.
HHL	Handelshochschule Leipzig
Hrsg.	Herausgeber
i.S.v.	im Sinne von
IP01, IP02, …	Interviewpartner 01, Interviewpartner 02, usw.
Kap.	Kapitel
KPI	Key Performance Indicator
LvHW	Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft
m	Minute
mod. n.	modifiziert nach
N	Anzahl Probanden

Abkürzung	Bedeutung
NGO	Non-Governmental Organization
resp.	respektive
s	Sekunde
s.	siehe
S.	Seite
s.a.	siehe auch
s.o.	siehe oben
sog.	sogenannt, sogenannte, sogenannter
SOX	Sarbanes Oxley Act
t_1, t_2	Zeit 1, Zeit 2
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus
Verl.	Verlag
vgl.	vergleiche
vs.	versus
vsl.	voraussichtlich
WHO	World Health Organization
z.B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach

1 Einführung

„Why Should Anyone Be Led by You?“, dieser provokanten Frage gingen Robert Goffee und Gareth Jones erstmals im Jahr 2000 in ihrem viel diskutierten Artikel im Harvard Business Review nach[1]. Nur wenige Führungskräfte und Manager könnten darauf damals wie heute eine spontane und reflektierte Antwort geben. Viele wären jedoch angesichts der gesellschaftlichen Erwartungshaltung gegenüber der modernen Führungskraft sehr engagiert diese zu finden.

Führungskräfte sind im Jahr 2015 stärker denn je dazu angehalten ihr persönliches Verhalten zu reflektieren, mehr noch, es geht darum Führen zu „lernen“ bzw. in der eigenen Persönlichkeit zu ergründen. Die Definition von Führung sowie die Erwartungshaltungen unterschiedlichster Stakeholder (Mitarbeiter, Unternehmen, Kunden, Gesellschaft etc.) an eine Führungskraft haben sich deutlich hin zu einem ganzheitlicheren, wirtschaftsethischeren Führungsverständnis verschoben.
Historisch betrachtet, reichen die Wurzeln der modernen Führungsforschung zurück bis in die chinesische Literatur um 600 v. Chr. *„Führung wurde dabei stets als einseitige Einflussnahme von Seiten des Führenden in Richtung der Geführten (...) verstanden.“* (Stippler et al., 2011, S. 16)
Moderne Führungsansätze hingegen bieten *„(...) Strategien für Führungskräfte, um ihre Kernkompetenzen in der Beziehung zu sich selbst, in der Interaktion mit den Geführten und hinsichtlich der Entwicklung einer organisationalen Vision zu entfalten.“* (ebd., S. 83)
Die moderne Führungskraft sieht sich heute einer immensen Komplexität in der Bewältigung ihres Führungsalltages gegenüber.

Der Ruf nach Leitplanken innerhalb derer sich das Führungs- und Entscheidungsverhalten entfalten kann findet Resonanz in zahlreichen internen Unternehmensordnungen und deren Substituten, so z.B. in Form von Unternehmensleitbildern, Verhaltenskodizes, Wertekatalogen etc. Diese wiederum führen in ihrer Quantität und (größtenteils) fehlenden Passung zueinander häufig genau zum gegenteiligen

[1] Sechs Jahre später wurde der Artikel in einer Publikation veröffentlicht (Goffee & Jones, 2006).

Effekt: sie stiften (neue) Verwirrung und die Führungskraft sieht sich abermals vor der Herausforderung der Komplexitätsreduktion. Insbesondere in Situationen, in denen sie sich klassischen Dilemmata, etwa einem Widerspruch von Unternehmenswerten und Wettbewerbsbedingungen, gegenüber sieht und dennoch gezwungen ist eine (ausgewogene) Entscheidung zu treffen.

1.1 Erkenntnisinteresse

Welche Kriterien beeinflussen die Meinungsbildung und Urteilskraft der Führungskraft in diesen herausfordernden Momenten? Worauf beziehen sich Entscheider um ihr Urteil zu überprüfen? Welchen Einfluss haben proklamierte Werte und Leitbilder im Unternehmen gegenüber der gelebten Unternehmens- und Führungskultur? Wie wirken übergeordnete Initiativen und Absichtserklärungen auf die internen Unternehmensordnungen? Wie verhält sich die Führungskraft in diesem Spannungsfeld?

Diese Fragestellungen sind Teil des wissenschaftlichen Erkenntnisinteresses, dem sich diese Arbeit widmet. Bevor jedoch explizit auf die Beantwortung der Frage: „Was ist das (wissenschaftliche) Problem?“ eingegangen werden kann, muss die Perspektive des Erkenntnisinteresses um die konzeptionelle Dimension erweitert werden.

Neben den agierenden Führungskräften als handelnde Umsetzer, Befürworter bzw. Gegner – kurz, als mit ihrer Handlung „sichtbare“ Gestalter – der gelebten Führungs- und Unternehmenskultur innerhalb eines Unternehmens, existiert außerhalb dieses Systems ein zusätzlicher, größerer Kontext: die Gesellschaft bzw. die Anspruchsgruppen mit ihren differenzierten Erwartungshaltungen an das Unternehmen. Selbiges muss sich mit seinem Handeln und den resultierenden Folgen vor dieser interessierten Öffentlichkeit verantworten.

Viele Unternehmen legen ihre Rechenschaft in Form regelmäßiger Berichterstattungen ab, oftmals erweitert um einen Nachhaltigkeitsbericht der sich an den Standards der Global Reporting Initiative (GRI)[2] orientiert.

[2] Für weitere Informationen siehe (GRI, 2013)

Trotz dieser Bemühungen um Transparenz ist das Ansehen von Wirtschaftsunternehmen in den Augen der Öffentlichkeit seit Eintreten der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahre 2008 in eine tiefe Vertrauenskrise geraten.
Die Unternehmen reagieren darauf, indem sie sich in Netzwerken zusammenschließen, um sich verstärkt wirtschaftsethischen Fragestellungen zu widmen.

Definieren nun mehrere Unternehmen in einem initiativen Zusammenschluss den Anspruch ein eigenes „Spielverständnis“ (vgl. Broock (2012)) als übergeordneten Orientierungspunkt für das Verhalten ihrer Manager in o.g. Dilemmata zu postulieren, so gewinnt die o.g. Problematik eine zusätzliche Dimension: Mittels in Unternehmensnetzwerken proklamierten gemeinsamen Handlungsmaximen entsteht ein öffentliches Commitment in Form von Selbstbindung (vgl. Sammeck (2011)) und zugleich ein Mehr an objektiver Überprüfbarkeit in der Einhaltung der formulierten Handlungsmaximen. In Reaktion auf die Kritik der Öffentlichkeit gegenüber der Wirtschaft und ihren Wirtschaftslenkern (insbesondere vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise) hat sich im Jahr 2008, initiiert durch das Wittenberg Zentrum für Globale Ethik, eine Gruppe von Unternehmen unterschiedlichster Größen und Branchen zusammengeschlossen und im Jahr 2010 ein „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ (LvHW) (s. Anhang I, S. 200) verabschiedet.

Der Anlass für die Initiative wird in der gesellschaftlichen Vertrauenserosion in die Wirtschaft, aber auch deren Repräsentanten gesehen.

In der Präambel des Leitbildes (WZGE, 2014a, S. 1) heißt es diesbezüglich:

„Bereits seit längerem zeigen Umfragen eine wachsende Unzufriedenheit mit dem Wettbewerbssystem, den Unternehmen und ihren Entscheidern. Kritisiert werden insbesondere Vorstände und Manager, die nach Meinung vieler ihrer Verantwortung und Vorbildrolle nicht gerecht werden. Als Initiative verschiedener Unternehmen wollen wir diesem Vertrauensverlust entgegenwirken.“

Zur Zielsetzung der Initiative ist im Leitbild formuliert:

„Unser Anspruch ist es, mit dem Leitbild sichtbare, alltagstaugliche und überprüfbare Standards verantwortlichen unternehmerischen Handelns zu setzen. Dieses soll im Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen und Werten stehen. Dazu greift das Leitbild auch bestehende Grundsätze und Initiativen von Unternehmen auf." (ebd.)

Mit ihrem explizit formulierten Anspruch lädt die Initiative ihre Mitglieder (aber auch die Interessens- und Anspruchsgruppen) bewusst zur Messung ihrer erzielten Wirkung ein und proklamiert zugleich, sich mit den definierten Standards nahe an der realen Verwirklichung im gelebten Unternehmensalltag zu orientieren.
Zusätzlich verweist die Zielsetzung der Leitbild-Initiative auf die Integration bereits unternehmensintern bestehender Unternehmensordnungen und deren Substitute, d.h., das Leitbild erhebt keinen Alleinstellungsanspruch, sondern ergänzt die bereits bestehenden interne Vereinbarungen im Hinblick auf unternehmerisches Handeln.

„Der Diskurs über gemeinsame Werte, aber auch über ihre Umsetzungsbedingungen ist äußerst bedeutend. Denn neben der Regeldiskussion muss immer auch die Frage erörtert werden, welche Erwartungen berechtigterweise an das Zusammenspiel von individuellen Handlungen und gemeinsamen Regeln gerichtet werden können. Genau hierüber will die Leitbild-Initiative in den Dialog mit der Gesellschaft treten." (Kokott & Broock, 2012, S. 106)

1.2 Problem- und Fragestellung

Das LvHW liefert eine Antwort auf die Begründungsfrage: Welcher Haltung fühlen sich die Unterzeichner gegenüber den wirtschaftethisch motivierten Vorwürfen der Öffentlichkeit verpflichtet?
Offen bleiben jedoch Antworten auf zahlreiche nachgelagerte Implementierungsfragen, die sich in der konkreten Unternehmenspraxis niederschlagen: Wie ist ein Kurs innerhalb der einzelnen Mitgliedsunternehmen hin zum proklamierten Soll-Zustand (resp. der Haltung die sich im Verhalten der Manager widerspiegelt) rea-

listisch umsetzbar? Ist dies überhaupt möglich bzw. wünschens- oder erstrebenswert?

Aus Sicht der Unternehmen besteht die Problematik der Operationalisierung des LvHW aus zwei Perspektiven, der Außen- und der Innensicht. Während ein Großteil der Unternehmen große Investitionen in eine professionelle Außendarstellung und ein entsprechendes Reputationsmanagement tätigt, sind die Strategien der internen Kommunikation häufig anders gelagert.

Die Kosten eines öffentlichen Imageschadens, z.B. durch einen Skandal, sind erheblich. Dann gilt es das verloren gegangene Vertrauen mühsam und zumeist über Jahre wieder aufzubauen. Die Kosten hinsichtlich möglicher Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der internen Kommunikation erscheinen vergleichsweise geringer, wirken jedoch stark in der Wahrnehmung von Führungskräften und Mitarbeitern, deren Vertrauenserwartung hinsichtlich der Konsistenz von Wort und Tat nachhaltig erschüttert werden kann.

Das in der Praxis beobachtbare Phänomen des Deltas zwischen Anspruch und Wirklichkeit von Unternehmensleitbildern ist omnipräsent und Kernproblem dieser wissenschaftlichen Arbeit. Es ist eine der Hauptursachen, wenn nicht die Alleinige für die Vertrauenserosion, die bereits unternehmensintern beginnt. Die Menschen erleben einen Widerspruch zwischen Worten und Taten.

Die Frage nach der Ursache des Deltas lässt sich anhand des Konzeptes der relevanten Inkonsistenzen bzw. empirischen Bedingungen wissenschaftlich argumentieren (vgl. Suchanek (2007), S. 43 ff.). Welchen Einfluss haben relevante Inkonsistenzen[3] auf das Führungsverhalten von Entscheidern, die letztlich durch ihr Agieren das o.g. Delta ausprägen?

Die Herangehensweise zur Entfaltung der Problemstellung erfolgt aus unterschiedlichen Blickwinkeln: der Theorie der Ökonomischen Ethik, der Perspektive der Leitbild-Initiative, der Unternehmensperspektive und zentral der Perspektive

[3] Eine Inkonsistenz ist dann relevant, wenn sie das Vertrauen von Stakeholdern unterminiert, dass zur Aufrechterhaltung der Wertschöpfung des Unternehmens benötigt wird. Das Problem bzw. die Herausforderung in der Einstufung der Inkonsistenz als relevant liegt darin, dass das Asset des Nutzens der Inkonsistenz, d.h. die Gesamtkosten der Vermeidung einer relevanten Inkonsistenz, geringer sein muss als der Gesamtnutzen. (Sammeck, 2011)

der agierenden Führungskräfte im Unternehmen. Bei Letztgenannten setzt die geplante empirische Untersuchung an, in dem wissenschaftlichen Versuch mittels der Reflektion der erlebten Führungspraxis im Spannungsfeld zwischen proklamierter und gelebter Unternehmenskultur Implikationen auf übergeordnete Wertesysteme und Handlungsstrategien abzuleiten.

Um diese Ableitungen fundiert generieren zu können werden im Forschungsprozess folgende Fragen beantwortet:

1. Inwieweit beeinflussen interne und übergeordnete Unternehmensleitbilder das Führungsverhalten?
2. Hat die gelebte Führungs- und Unternehmenskultur wahrnehmbaren Einfluss auf Führungsentscheidungen?

1.3 Forschungsziel

Die Studie untersucht den Einfluss von Unternehmensleitbildern (sowohl des „Leitbildes für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ als auch der internen Unternehmensordnungen und deren Substitute) auf das interne Führungsverhalten unter besonderer Berücksichtigung der Fragestellung, ob die (gelebte) Unternehmenskultur/Führungskultur von Führungskräften als maßgeblicher Einflussfaktor auf ihre Entscheidungsprozesse wahrgenommen wird.
Erwartetes Ergebnis ist die Erarbeitung und Analyse unterschiedlicher Handlungsstrategien im Umgang mit Dilemma-Situationen.

Die gewonnenen Erkenntnisse werden auf zwei Zielebenen übertragen:

- Implikationen für die Theorie der Ökonomischen Ethik, hier speziell für das Konstrukt des Praktischen Syllogismus sowie
- Implikationen für die Praxis, hier im Besonderen die Leitbild-Initiative und deren Mitgliedsunternehmen (sowie deren Führungskräfte).

Die Rolle der Führungskräfte in der Operationalisierung von Unternehmensleitbildern steht im Fokus des Forschungsziels und somit die in Abschnitt 1.2 erwähnte „Innenperspektive“ der Unternehmen.
Nicht primär betrachtet wird das gesellschaftliche Problem im Sinne der Reaktionsmechanismen externer Interessengruppen auf ethische Verfehlungen der Wirtschaft und somit die in Abschnitt 1.2 erwähnte „Außenperspektive“ des Unternehmens.

Generiert aus theorie- und praxisgeleiteten Annahmen werden der Studie folgende Arbeitshypothesen zu Grunde gelegt, deren Überprüfung in Kap. 5.3 erfolgt:

H1: Die Probanden nehmen ein Delta zwischen proklamierter und gelebter Führungs- bzw. Unternehmenskultur wahr.

H2: Die Probanden sind sich dem Einfluss empirischer Bedingungen auf ihr Führungsverhalten bewusst und können diese definieren.

H3: Die Probanden sind nicht in der Lage relevante Inkonsistenzen mit wirtschaftsethischem Bezug und deren Ursachen im Führungsalltag zu erkennen.

H4: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Typus nicht erkannter relevanten Inkonsistenzen im Führungsverhalten und dem Delta zwischen proklamierter und gelebter Unternehmenskultur.

2 Grundlegende theoretische Konzepte

Die vier folgenden Abschnitte geben zunächst einen sehr knappen, resümierenden Überblick zur Theorie der Wirtschaftsethik, stellen anschließend ausgewählte Konzepte aus dem Bereich der Ökonomischen Ethik – der theoretisch-konzeptionellen Basis der vorliegenden Untersuchung – dar und leiten schließlich zu den theoretischen Grundlagen der beiden zentralen Forschungsgegenstände: Unternehmensordnungen und deren Substitute sowie zum LvHW.

2.1 Wirtschaftsethik

In der Auseinandersetzung mit grundlegenden Schriften zur Thematik der Wirtschafts- und/oder Unternehmensethik[4] wird deutlich, dass viele Autorinnen und Autoren um Definitionen und Abhängigkeiten der beiden zentralen Kernbegriffe „Ethik“ und „Ökonomik“ ringen. Zu unvereinbar erscheinen beide auf den ersten Blick, nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass ihre Wurzeln in sehr unterschiedlichen, vermeintlich sogar gegensätzlichen Disziplinen zu finden sind – der Philosophie und der Wirtschaftswissenschaft. Bei intensiverer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass der Mehrwert der Wirtschaftsethik eben genau in der Symbiose von philosophischem und ökonomischem Gedankengut liegt und einzig durch den interdisziplinären Brückenschlag die Reflektion wirtschaftlichen Handelns im Kontext aktueller gesellschaftspolitischer Herausforderungen möglich erscheint.

Traugott Jähnichen (2008, S. 101) postuliert das Verständnis der Wirtschaftsethik als interdisziplinäre Aufgabe, wobei *„(...) die Ökonomik menschliches Verhalten als Beziehung zwischen Zielen und knappen Mitteln mit alternativen Nutzungsmöglichkeiten untersucht, während die Ethik der Frage nachgeht, inwieweit die Kriterien des Guten und des Gerechten auf den Handlungsbereich der Wirtschaft bezogen werden können.“*

[4] Zur Einführung und zum Überblick hierzu siehe (Heidenreich, 2012), (Aßländer, 2011), (Homann & Lütge, 2013), (Korff, 1999)

Sie fordert im interdisziplinären Dialog der Wirtschaftsethik *„(...) konkret die Gleichrangigkeit in der Begründungsautonomie von Ökonomik und Ethik“* (ebd., S. 102) zu wahren und zu berücksichtigen.

Felix Heidenreich (2012, S. 11 ff.) unterscheidet zwei grundlegende Theorietypen in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Begriff der Wirtschaftsethik sowie drei inhärente Gegenstandbereiche des Forschungsfeldes:

Ebene 1:
Die Mikro-Ebene fokussiert das ethische Handeln des Individuums.

Ebene 2:
Die Meso-Ebene fokussiert das ethische Handeln von Organisationen (auch als Unternehmensethik bezeichnet).

Ebene 3:
Die Makro-Ebene fokussiert die Wirtschaftsethik in ihrer Frage nach der Struktur der wirtschaftlichen Ordnung.

Traugott Jähnichen (2008, S. 106) ergänzt noch eine vierte, die *„Ebene der bestimmenden Weltsicht, welche die historisch-kulturell geprägten Traditionen bzw. den Stil wirtschaftlichen Handelns thematisiert.“*

Schließlich existieren gemäß Heidenreich (2012) in der wissenschaftlichen Disziplin der Wirtschaftsethik drei zentrale Denkschulen:

1. Die Integrative Wirtschaftsethik nach Peter Ulrich
2. Wirtschaftsethik als Institutionenökonomie nach Karl Homann
3. Die Theorie des Wertemanagements nach Josef Wieland.

Aus dem Homannschen Ansatz entstand die Konzeption der Ökonomischen Ethik, die als theoretische Rahmenargumentation dieser Arbeit dient. Der Leitgedanke des Homannschen Ansatzes lässt sich in seiner Definition des Begriffs Ökonomik fassen (Homann & Suchanek, 2005, S. 4): *„Die Ökonomik befasst sich mit Möglichkeiten und Problemen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.“*

Das LvHW ist letztlich ein Produkt der Ökonomischen Ethik, basierend auf der Homannschen Lehre.

2.2 Ökonomische Ethik

Das Kernprinzip der Ökonomischen Ethik nach Andreas Suchanek (2014) lautet „Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.“ Diese Formel wird auch als „Goldene Regel“[5] bezeichnet und soll als handlungsleitend für den Versuch gelten, eine Antwort auf die ethische Schlüsselfrage „Was soll ich tun?“ zu generieren. Das LvHW ist als praxisbezogendes Produkt aus dem intensiven Dialog mit Unternehmern aus der deutschen Wirtschaft zu den Theorien der Ökonomischen Ethik hervorgegangen.

Die Komplexität und inhärente Logik der Goldenen Regel offenbaren sich nicht unmittelbar und bedürfen daher eingehender Erläuterungen.
Sie basiert auf einer regulativen Idee der Ökonomischen Ethik, welche *„(...) die dauerhaft gelingende gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“* (ebd., S. 42) beinhaltet.

2.2.1 Der Praktische Syllogismus

Die übergeordnete Fragestellung "Was soll ich tun?", erweitert um zwei vorgelagerte Fragestellungen, bildet einen Dreiklang der das Fundament in der Konzeption der Ökonomischen Ethik darstellt.
Dieses Schema verdichtet sich zum sog. Praktischen Syllogismus[6] (Abb. 1).
Die Frage "Was soll ich tun?" ist somit nur unter der Bedingung beantwortbar, dass zuvor eingehende Überlegungen zu den Fragen "Was ist wirklich wichtig?"

[5] Diese Regel findet sich in mannigfacher Abwandlung in unterschiedlichsten Bereichen, so z.B. in der Religion oder der Philosophie. Im Kern besagt sie analog eines alten deutschen Sprichwortes: „Was Du nicht willst, dass man Dir tut, dass tue auch niemand anderem an.“

[6] Dieses Argumentationsmuster geht auf Aristoteles zurück und basiert auf dem Prinzip der Zweckrationalität. Demnach handelt eine rationale Person zielstrebig und nutzt dabei das ihr zur Verfügung stehende Wissen über geeignete Mittel um das von ihr angestrebte Ziel zu erreichen (Tetens, 2010, S. 138).

(Ebene 1) und "Was hindert mich daran, entsprechend zu handeln?" (Ebene 2) angestellt wurden.

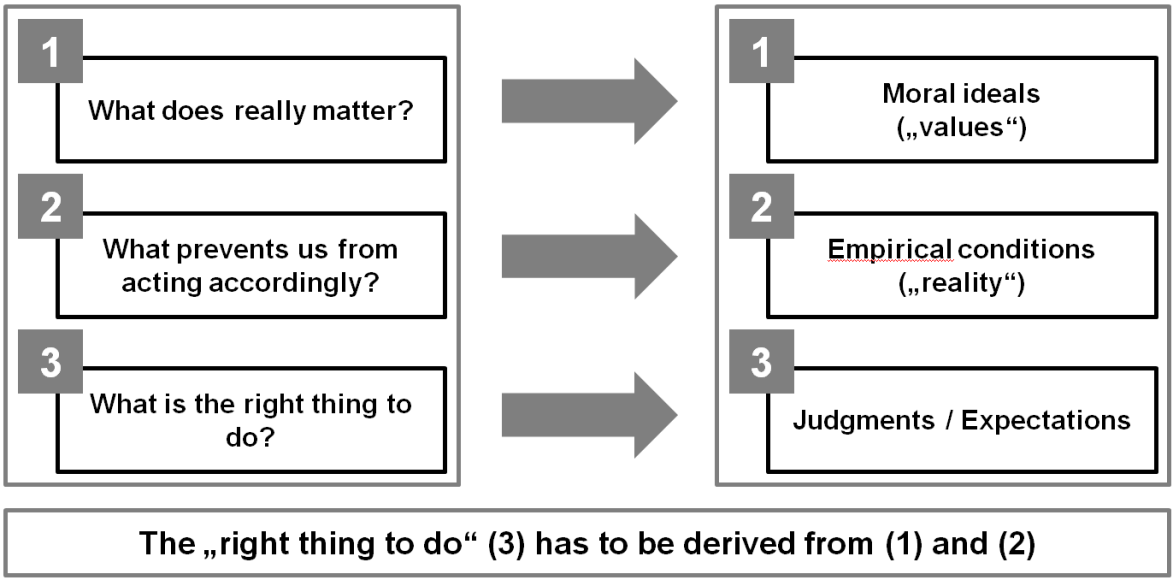


Abb. 1: Der Praktische Syllogismus (Suchanek, 2013)

Explizites Ziel der interaktionsökonomischen Überlegungen Andreas Suchaneks war und ist es eine alltagstaugliche Ethik zu entwickeln, die den handelnden Subjekten unmittelbare und konkrete Heuristiken an die Hand gibt, um in ethischen Dilemma-Situationen reflektiert agieren zu können.

Mit dem Ziel dieses theoretische Gedankenfundament in eine, wie Andreas Suchanek postuliert, „alltagstaugliche Ethik“ zu transferieren, ist es notwendig die Ökonomische Ethik in den Dienst der Sensibilisierung für und Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für handelnde Subjekte zu stellen.

Diese sollen in die Lage versetzt werden eine vernunftbasierte, im Sinne von begründete, ethische Urteilskraft zu entwickeln, indem sie lernen:

- die Perspektive des unparteiischen Beobachters einzunehmen,
- empiristische und normativistische Kurzschlüsse zu identifizieren und zu vermeiden,
- relevante Inkonsistenzen zu identifizieren und zu vermeiden sowie
- mit Dilemma-Situationen und Ambivalenzen adäquat umzugehen. (mod. n. Suchanek (2013, S. 10))

Diese zentralen Lernfelder werden nachfolgend erläutert und anschließend um eine weitere zentrale Konzeption innerhalb der Ökonomischen Ethik ergänzt: Spielzüge, Spielregeln und Spielverständnis.

2.2.2 Der unparteiische Beobachter

Die Perspektive des unparteiischen Beobachters ist von einer inneren Haltung geprägt, die es ermöglicht, das eigene persönliche Handeln in einer bestimmten Situation unvoreingenommen und neutral wahrzunehmen und bedingt durch die eigene innere Freiheit und Unabhängigkeit folglich zu einem fairen und ausgewogenen Urteil zu kommen.

George Bragues (2009, S. 451) beschreibt den auf den Moralphilosophen Adam Smith zurückgehenden, so genannten „impartial spectator“ als fiktive, zweite Persönlichkeit (neben der jeweils individuellen), die bei finaler Ausprägung vollumfänglich informiert und in ihrer moralischen Urteilskraft über jeden Zweifel erhaben ist.

„(...) Smith argues, by establishing a second personality that, figuratively speaking, stands outside of oneself, assessing one’s actual character through the eyes of an impartial spectator. At a minimum, such a perspective abstracts from the self-interest and controlling passions by which we largely justify or overlook anything questionable in our actions. When fully developed, the impartial spectator issues its valuations, having assimilated all the relevant information in the case at hand,

implemented standards consistent with those used in other analogous circumstances, adopted a neutral view between opposing sides and weighted the operative factors in a manner embracing the tendency of all conceivable particular spectators, not letting any outlier views mar its judgment (II.ii.2.1; III.3.1-3; IV.2.10; VII.ii.1.49).“

Mit dem Ziel dem Anspruch einer alltagstauglichen Ethik gerecht zu werden, bedient sich das Modell des unparteiischen Beobachters zusätzlicher handlungsleitender Grundheuristiken. Zentral ist die Vermeidung von empiristischen und normativistischen Kurzschlüssen im Handeln bzw. (Be-)Urteilen durch das Subjekt.

2.2.3 Normativistischer und empiristischer Kurzschluss

Prinzipiell erfolgen Kurzschlüsse in der Konzeption des Praktischen Syllogismus, wenn Informationen einzelner Ebenen bewusst oder unbewusst, absichtlich oder unabsichtlich, einseitig ausgeblendet werden. Nur wenn vollständige Informationen auf allen drei Ebenen vorliegen bzw. aktiv vervollständigt werden, lassen sich Kurzschlüsse in der moralischen Urteilsfindung vermeiden.

Ein *normativistischer Kurzschluss* liegt vor, wenn (analog Abb. 1, S. 11) ein Urteil bzw. eine Handlungsanforderung auf Ebene 3 gefällt bzw. erwartet wird, deren Entscheidungsgrundlage einseitig von moralischen Idealen auf Ebene 1 abgeleitet ist. Dabei unberücksichtigt bleiben die empirischen Bedingungen, welche die Handlungsoptionen des Subjektes beeinflussen.
Anhand eines Beispiels erläutert bedeutet dies, dass ein Manager, dessen Team von ihm absolute Ehrlichkeit in jeder Hinsicht erwartet (Ideal auf Ebene 1) und dann erlebt, dass es über einen geplanten Stellenabbau nicht durch seinen Manager informiert wurde, zu dem Schluss kommen kann, der Manager habe dem Team gegenüber unehrlich gehandelt und somit die Erwartung an bedingungslose Ehrlichkeit enttäuscht (Urteil auf Ebene 3). Diese Schlussfolgerung lässt die Tatsache unberücksichtigt, dass der Manager von seinem Vorgesetzten die strenge

Anweisung (Empirische Bedingungen[7] auf Ebene 2) erhalten hat, dem Team nicht vorzeitig zu berichten, um keine unnötige Unruhe im Team zu schüren. Da diese Bedingung sich der Kenntnis des Teams entzieht, basiert dessen Urteil auf einer unvollständigen Information (auf Ebene 2). Dieses Phänomen wird als normativistischer Kurzschluss bezeichnet.
Für die Praxis der alltagstauglichen Ethik folgt daraus: Ein bloßer Appell sich an moralischen Grundwerten zu orientieren muss scheitern, da es dem handelnden Subjekt unmöglich gemacht wird diese Ideale zu operationalisieren bzw. ein Versuch oftmals an der Realität mit ihren zahlreichen einschränkenden Zusatzbedingungen scheitert.

Ein *empiristischer Kurzschluss* entsteht, wenn die empirischen Bedingungen (Ebene 2) die Basis für Handlungen, Entscheidungen und Urteile (auf Ebene 3) bilden, ohne dabei übergeordnete, sinnstiftende Ideale, Werte oder gemeinsame Orientierungspunkte (auf Ebene 1) zu berücksichtigen.
Übertragen auf ein Beispiel ist dies der Fall, wenn Unternehmen der Verpackungsindustrie, hier im Besonderen der Lobby der Einwegverpackungen verhindern wollen, dass auf Einwegverpackungen eine Zwangsabgabe zum Schutz der Umwelt erhoben wird (Ebene 3), da diese Unternehmen durch den Verkauf des Plastikabfalls einen zusätzlichen Gewinn erzielen (Ebene 2). Die unzureichend bzw. nicht berücksichtigten Aspekte des Umweltschutzes (Ebene 1) können zukünftig dazu führen, dass nicht mehr ausreichend Ressourcen für die Herstellung von Verpackungsmaterial zur Verfügung stehen werden. Dieses Phänomen wird als empiristischer Kurzschluss bezeichnet.

2.2.4 Relevante Inkonsistenzen und empirische Bedingungen

Eine Inkonsistenz entsteht immer dann, wenn erwartete und tatsächliche Handlungen auf Ebene 3 nicht konsistent sind. Die Frage nach der Relevanz ergibt sich durch Zugrundelegen eines Konsistenzchecks bzw. Einholen externer Zweitmeinungen, z.B. in Form der Beurteilung der eigenen Corporate Responsibility (CR)

[7] Der Begriff „Empirische Bedingungen“ meint eine einschränkende Handlungsbedingung.

Aktivitäten durch eine unabhängige Non-Governmental Organization (NGO). Wird die Inkonsistenz als relevant eingestuft, ist es notwendig zu identifizieren, worin die Ursachen liegen und diese zu beheben. Ist es anschließend möglich, die Ursachen zu beheben oder den Beurteilungsmaßstab zu verändern, der an die tatsächlich möglichen Handlungen angelegt wird, so ist der Prozess des Umgangs mit ethischen Konflikten bereits durchlaufen.

Die Ursachen für relevante Inkonsistenzen werden als empirische Bedingungen bezeichnet und können verschiedenster Natur sein. Die Ökonomische Ethik unterscheidet im Wesentlichen drei verschiedene Typen:

- Menschliche Natur
- Zeitliche Dimension
- Soziale Dimension

Darüber hinaus differenziert die Ökonomische Ethik drei grundlegende Formen von empirischen Bedingungen:

- das Eigeninteresse
- die Existenz anderer und
- die Institutionen.

Gemäß Andreas Suchanek (2007, S. 43) sind unter empirischen Bedingungen *„(...) im Kontext der Ethik alle situativen Voraussetzungen (...) zu verstehen, die Akteure vorfinden und die ihre Handlungsspielräume definieren und damit ebenso ermöglichen wie beschränken.“*

Aus diesen Bedingungen leiten sich Handlungen ab, die durch ihre Folgen erneute Handlungsbedingungen generieren.

„Mit jeder Handlung gestaltet man seine künftigen Handlungsbedingungen - und die anderer - mit!“ (ebd., S. 46).

Diese Kausalkette wird im Folgenden schematisch dargestellt:

Handlungs-bedingungen (t_1)	$\Rightarrow$	Handlungen (t_1)	$\Rightarrow$	Handlungs-folgen (t_1)	$\Rightarrow$	Handlungs-bedingungen (t_2)

Die Theorie der Ökonomischen Ethik proklamiert, dass Personen oder Institutionen, welche vorausschauend agieren, indem sie die Auswirkungen ihrer aktuellen Handlungen auf ihren Aktionsradius in der Zukunft projizieren, besser, im Sinne von verantwortlicher, ethisch Handeln.

2.2.5 Dilemma-Strukturen

Andreas Suchanek (2007, S. 52) postuliert: *„In einer Dilemmastruktur[8] verhindern Informations- und Anreizprobleme, dass Investitionen in die Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil vorgenommen werden."*

Übertragen auf das Forschungsziel dieser Untersuchung werden Dilemma-Strukturen primär vor dem Hintergrund des Managements empirischer Bedingungen (Ebene 2 im Praktischen Syllogismus) in wirtschaftsethisch herausfordernden Entscheidungssituationen für Führungskräfte betrachtet. Die Ausgestaltung der empirischen Bedingung kann dabei sowohl in einem Informations- als auch in einem Anreizproblem begründet sein, wie die Fallbeispiele zeigen werden (s. Kap. 4.6) und („Ad F" in Kap. 5.2, S. 160).
In diesem Zusammenhang ergänzt Andreas Suchanek (2014, S. 69) die Einflussfaktoren erfolgreicher Kooperation:

„All diese empirischen Bedingungen hängen eng mit dem Wollen und dem Können der Kooperationspartner zusammen, also mit ihrer Freiheit, d.h. ihrer Bereitschaft und Fähigkeit bzw. Möglichkeit, in diese Kooperation zu investieren."

[8] Das in den Wirtschaftswissenschaften (und hier vor allem in der Spieltheorie) mit Abstand verbreiteteste Modell einer Dilemma-Struktur ist das so genannte Gefangenen-Dilemma. Siehe hierzu weiterführend: (Axelrod, 2000)

Der zentrale Punkt für misslingende Kooperation liegt *„in der fehlenden wechselseitigen Verlässlichkeit – insbesondere wenn adverse Anreize vorliegen wie in einer Dilemmastruktur (...).“* Diesem Defizit kann seiner Auffassung nach nur durch den Aufbau von Vertrauen entgegengewirkt werden.

Die befragten Führungskräfte im Rahmen dieser Untersuchung werden diese Postulate in der Reflexion ihrer geschilderten Dilemma-Situationen bestätigen können.

2.2.6 Spielzüge, Spielregeln, Spielverständnis (I)

Ein zentrales Konstrukt, welches sich im Besonderen in dem Transfer wirtschaftsethischer Zusammenhänge in die Praxis bewährt hat, ist das sog. „Drei-Ebenen-Modell“[9] (Abb. 2).
Es bietet durch die Analogie zum Fußballspiel einen besonders eingängigen Zugang, um komplexe Sinnzusammenhänge in der Logik der Ökonomischen Ethik anschaulich zu erklären.
Die drei Ebenen im Modell werden als Spielzüge, Spielregeln und Spielverständnis bezeichnet.

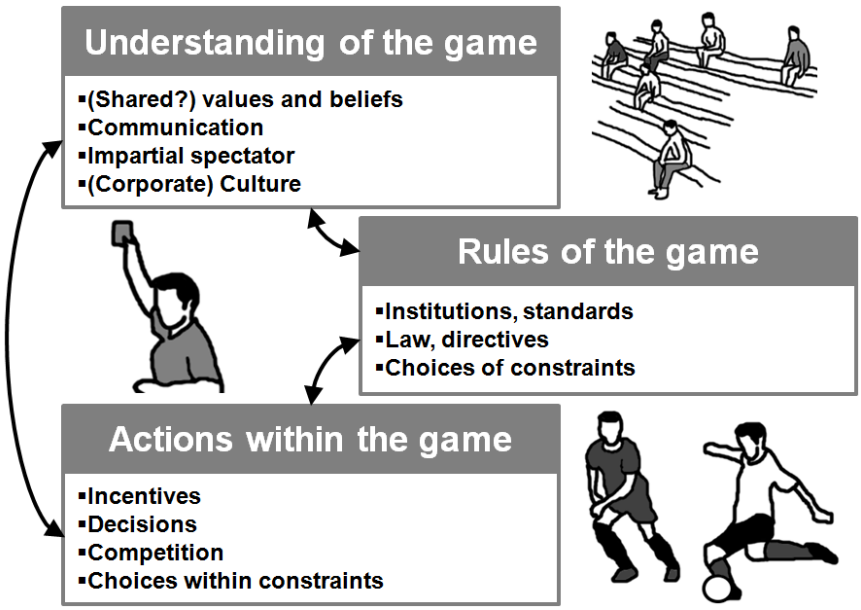


Abb. 2: Das Drei-Ebenen-Modell in der Analogie des Fußballspiels (mod. n. Suchanek (2013))

[9] Siehe hierzu: (Broock, 2012)

Dabei symbolisieren die Spielzüge die Aktionen der einzelnen Spieler. Übertragen auf ein Unternehmen sind dies z.B. Führungskräfte oder MitarbeiterInnen mit ihren konkreten Handlungen und Entscheidungen, die zum Teil Beschränkungen unterliegen können sowie der Ausgestaltung ihrer Kooperationen untereinander.

Die Spielregeln sind symbolisch durch die Figur des Schiedsrichters dargestellt. Er gibt den Spielzügen den Rahmen vor, indem er auf die sportlich-faire und regelkonforme Ausgestaltung des Fußballspiels achtet und ggf. Fehlverhalten der Spieler durch Strafen sanktioniert.
Übertragen auf den Unternehmenskontext sind die Spielregeln bspw. verbindliche Standards, die es im Arbeitsschutz, in der Qualitätssicherung oder in der Compliance einzuhalten gilt und die von jeweils Verantwortlichen im Unternehmen auf ihre Einhaltung hin überprüft werden. Gibt es Verstöße gegen die Standards werden diese durch Sanktionsmechanismen geahndet.

Das übergeordnete Spielverständnis, in Abb. 2 symbolisiert durch die Zuschauer, aber auch durch alle anderen sichtbaren und nicht sichtbaren Akteure, z.B. Personen die das Spiel über das Radio verfolgen, vermittelt ein übergeordnetes, gemeinsam getragenes Verständnis aller Beteiligten über den Sinn und Zweck des Spiels. Überträgt man dieses Spielverständnis in die Unternehmenswelt so entstehen hier Parallelen zur proklamierten Unternehmenskultur sowie zu geteilten Werten und Normen. Das Spielverständnis im Unternehmen definiert einerseits die Erwartungen an die Handlungen von Mitarbeitern und Führungskräften auf der Ebene der Spielzüge, andererseits transportiert es das übergeordnete gemeinsame Zielverständnis, z.B. in Form der Unternehmensstrategie sowie einen konkreten Nutzen, den sich jeder Akteur im Unternehmen von dem übergeordneten Spielverständnis verspricht.

Wie die Abbildung verdeutlicht, existiert eine wechselseitige Beeinflussung der drei Ebenen untereinander. Veränderungen auf einer Ebene ziehen automatisch Modifikationen auf den anderen Ebenen nach sich.

Der besondere Mehrwert des Drei-Ebenen-Modells liegt laut Andreas Suchanek (2014, S. 25) in der Ableitung zweier zentraler Fragestellungen, die nicht unabhängig voneinander beantwortet werden können:

„Welches Spiel wollen wir spielen?“, aber auch „Welches Spiel wird tatsächlich gespielt?“. Oder um es sachlicher auszudrücken: „In welcher Gesellschaft wollen wir leben?“ in Verbindung mit „In welcher Gesellschaft leben wir tatsächlich?“. Erst der Einbezug der zweiten Frage lässt die Ethik alltagstauglich werden. Die grundlegende methodische Herausforderung besteht darin, beide Fragen immer wieder im Zusammenhang zu betrachten und sie nicht, wie es im Alltag nur allzu oft geschieht, getrennt voneinander zu diskutieren.“

In Verbindung mit dem hier untersuchten Forschungsgegenstand des LvHW, kann dieses im Drei-Ebenen-Modell auf der Ebene des Spielverständnisses angesiedelt werden.

In einem Diskussionspapier der Initiatoren des LvHW (Suchanek & Broock, 2011, S. 3) wird dies durch folgenden Standpunkt deutlich:

„Das Leitbild dient nicht primär dazu, konkrete Regeln aufzustellen, sondern soll eine Haltung deutlich machen, die Vertrauenswürdigkeit vermittelt. Damit diese Haltung von den Menschen als glaubwürdig erachtet wird, muss sie sich im Handeln der Entscheider und ihrer Unternehmen widerspiegeln; Worte und Taten müssen hinreichend übereinstimmen, als „konsistent“ wahrgenommen werden. Gelingt es den Unternehmensführern hingegen nicht, das mit dem Leitbild abgegebene Versprechen durch geeignete Taten einzulösen, wird das Vertrauen umso stärker abnehmen.“

Die Aussage verdeutlicht ein zentrales Gütekriterium innerhalb des Drei-Ebenen-Modells. Nur wenn Spielverständnis, Spielregeln und Spielzüge von den Akteuren im Unternehmen als konsistent wahrgenommen werden, kann Vertrauen entstehen und wachsen. Übertragen auf die Initiative LvHW bedeutet dies, dass die beteiligten Unternehmen anstreben sollten, ihr gemeinsam verabschiedetes Grund-

verständnis in geeigneten, i.S.v. konsistenten Maßnahmen zu operationalisieren, um eine nachhaltige Investition in Vertrauen zu tätigen.

Im Zuge der Interpretation der Untersuchungsergebnisse wird immer wieder punktuell auf die oben genannten Grundkonzepte der Ökonomischen Ethik verwiesen.

2.3 Unternehmensleitbilder und deren Substitute

Im folgenden Abschnitt erfolgt eine Annäherung an den Begriff des Unternehmensleitbildes sowie seiner zahlreichen Ausprägungen auf nationaler und internationaler Ebene. Diese Differenzierung dient dem Zweck einer exakten Zuordnung des LvHW, die im Anschluss vorgenommen wird sowie der besseren Differenzierung zwischen den zahlreichen, oft synonym verwendeten Begriffen im Kontext der Beschreibung von Unternehmensleitbildern.

2.3.1 Unternehmensleitbild – Begriffliche Einordnung national

Leitbilder – Funktion und Ausprägungen

Leitbilder, häufig synonym als Mission Statements oder Guiding Principles bezeichnet, proklamieren wichtige Grundsätze von Unternehmen, häufig in Bezug auf Werte und Säulen der Unternehmenskultur, ergänzt um Kernthemen des Unternehmenszwecks oder Produktportfolios. Sie enthalten zum Teil zusätzlich Absichtserklärungen bezüglich angestrebter Verhaltensweisen von im Unternehmen handelnder Personen.
Ein Leitbild kann als verschriftlichte Unternehmensordnung bezeichnet werden, mittels derer es gelingen soll, angestrebte Haltungen und Verhaltensweisen des Unternehmens als System und seiner darin wirkenden MitarbeiterInnen und Führungskräfte als Agierende nach außen und innen zu manifestieren.
Ein Blick auf die Außendarstellung von Unternehmen und Organisationen zeigt, dass sich die Definition und die Funktion individueller Unternehmensleitbilder durchaus stark unterscheiden.

So hält die Deutschen Bahn[10] bezüglich der Funktion ihres Leitbildes fest:

„Das Leitbild beschreibt die Mission, die Vision und die Werte des DB-Konzerns und gibt Antworten auf die zentralen Leitfragen: „Wer sind wir?“, „Was ist unser Ziel?“ und „Wie machen wir das? (...) Das Leitbild gibt den Mitarbeitern im DB-Konzern Orientierung für ihr Denken und Handeln und schafft ein starkes Fundament für die konzernübergreifende Zusammenarbeit und Identifikation. Gleichzeitig steht es für die strategische Ausrichtung und das verantwortungsvolle Handeln unseres Unternehmens.“

Der Deutsche Caritasverband[11] veröffentlicht hingegen:

„Das Leitbild formuliert Aufgaben und Ziele, Herausforderungen und Perspektiven des Deutschen Caritasverbandes. Es definiert auch die Aufgaben der Caritas: (...). Das Leitbild dient allen Gliederungen des Deutschen Caritasverbandes als Orientierung und Richtschnur und richtet sich an alle ehrenamtlichen und beruflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es soll ihnen die Identifikation mit den Zielen und Aufgaben des Verbandes erleichtern.“

Die Einzelhandelskette REWE[12] integriert in ihr Leitbild vier Elemente für die andere Unternehmen jeweils gesonderte Unternehmensordnungen schaffen:

„Die vier zentralen Bausteine des neuen Leitbildes – Mission, Grundwerte, Vision und Leitsätze – bekräftigen die gruppenweite gemeinsame Identität des Unternehmens und stärken auf diese Weise den dauerhaften Zusammenhalt aller Unternehmensteile, Mitarbeiter und Kaufleute unter dem Dach der REWE Group – vom Vorstand bis auf die Ebene der Märkte, Lager und Reisebüros.“

Diese drei Beispiele implizieren in Bezug auf den Einsatz von Leitbildern in Unternehmen und Organisationen, dass deren Verständnis, Funktion und Inhalt stark variieren.

[10] Für weitere Informationen siehe (DB, 2012)

[11] Für weitere Informationen siehe (Caritas, 1997)

[12] Für weitere Informationen siehe (REWE, 2015)

Die Gemeinsamkeit scheint zu sein (zumindest bzgl. o.g. Beispiele), dass der Faktor „Identität“ stets Erwähnung findet. Können Leitbilder identitätsstiftend wirken und wenn ja, welche Voraussetzungen müssen dafür gegeben sein?

Ein Blick auf populärwissenschaftliche und wissenschaftliche Begriffsbestimmungen soll helfen sich der Beantwortung dieser Fragen zu nähern.
Populärwissenschaftlich gemäß Gabler Wirtschaftslexikon[13] definiert sich der Begriff Unternehmensleitbild als *„Element des normativen Rahmens eines Unternehmens, indem es den Zweck seines Daseins in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen darlegt (strategisches Management).“*

Ihm werden darüber hinaus drei Merkmale zugewiesen:

a) *Orientierungsfunktion*: In expliziter Form wird die Soll-Identität des Unternehmens zum Ausdruck gebracht.
b) *Motivationsfunktion*: Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wird verstärkt; eine anspruchsvolle, zugleich aber konsensfähige (und realistische) Zielvorstellung wird formuliert.
c) *Legitimationsfunktion*: Die verschiedenen Interessenten werden über die handlungsleitenden Grundsätze aufgeklärt und diese zugleich begründet. Inwieweit diese Funktionen tatsächlich erfüllt werden können, ist davon abhängig, auf welche Weise die Mitarbeiter in den Prozess der Leitbilderstellung integriert sind und in welchem Umfang das Leitbild im Unternehmen diffundiert und gelebt wird (ebd.).

Merkmal b) verweist explizit auf den Faktor „Identifikation“, der bereits die Klammer der o.g. Praxisbeispiele bildet.
Ergänzt wird die Verstärkung der Identifikation durch den Anspruch konsensfähige und realistische Ziele im Leitbild zu formulieren.
Die wissenschaftliche Begriffseinordnung nach Emil Brauchlin (1984, S. 313), spricht in diesem Zusammenhang von der Erfordernis eines *„(...) realistischen*

[13] Für weitere Informationen siehe (Gabler, 2013)

Idealbild(es), ein Leitsystem an dem sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren (oder auch orientieren sollen).“

Hans Ulrich[14], zit. n. Knut Bleicher (1994, S. 512 f.), trägt folgende Anforderungen an (unternehmenspolitische) Leitbilder zusammen:

- Allgemeingültigkeit
- Wesentlichkeit
- Langfristige Gültigkeit
- Vollständigkeit
- Wahrheit
- Realisierbarkeit
- Konsistenz
- Klarheit

Bezüglich der Diskussion des Konzeptes der Relevanten Inkonsistenzen (Abschn. 2.2.4), sind insbesondere die Gütekriterien „Wahrheit“ und „Konsistenz“ von Interesse. Im Ulrichschen Sinne müssen *„Unternehmenspolitische Entscheide (...) den wirklichen Auffassungen und Absichten der obersten Führungskräfte entsprechen und durch deren eigene Entscheide und Handlungen sichtbar bestätigt werden“* sowie *„(...) die Entscheidungen in sich konsistent sein, sich also nicht gegenseitig widersprechen.“* (vgl. ebd.)
Wie herausfordernd es sein kann diesem Qualitätsanspruch in der Praxis gerecht zu werden, kommentieren Horst Steinmann und Georg Schreyögg (2002, S. 628) wie folgt: *„Nur selten hat allerdings dieses Leitbild etwas mit der aktuellen Unternehmenskultur zu tun; meist sind es lediglich Wunschvorstellungen.“*

Sonja A. Sackmann (2002, S. 205) schildert Leitbildinkonsistenz anhand eines Beispiels:

„In den Unternehmensleitlinien (...) wird betont, wie wichtig innovatives Verhalten für den Erfolg des Unternehmens ist. Gleichzeitig wird von der oberen Ebene be-

[14] Ulrich, H., 1990. *Unternehmenspolitik.* 3. Aufl. Bern: Haupt.

mängelt, dass es an Eigeninitiative (...) fehle. Für einen Veränderungsvorschlag braucht es einen Änderungsantrag, der durch vier Instanzen geht, bis er in der Regel abgelehnt wird, und auf Mitarbeiterebene werden mehrere einschlägige Geschichten erzählt, wie frühere, ihnen bekannte, „Initiatoren demontiert" wurden."

Welche Erkenntnisse lassen sich aus den Empfehlungen und der Kritik zur Leitbilderstellung ziehen?

1. Es mangelt an einem einheitliches Verständnis zu Inhalt und Funktion von Leitbildern.
2. Es scheint (zum Glück)[15] keine allgemeinverbindliche „Rezeptur" zur Erstellung eines Leitbildes zu existieren.
3. Es ist herausfordernd das Leitbild zu operationalisieren, eine Diskrepanz zwischen proklamiertem und gelebtem Leitbild ist zunächst zu erwarten und sogar erwünscht, da das Leitbild einen angestrebten Sollzustand definiert.
4. Um der Orientierungs- und Identifizierungsfunktion des Leitbildes für die MitarbeiterInnen gerecht zu werden, besteht die Aufgabe des Unternehmens und seiner Akteure darin, die Aktivitäten entlang dieses proklamierten Sollzustandes auszurichten und wiederholt in Konsistenzchecks zu investieren um zu überprüfen, ob und wie konkret sich das gelebte Verhalten an den Grundprinzipien des Leitbildes ausrichtet. Letztlich stärken diese Maßnahmen das Vertrauen in die Funktionen des Leitbildes, selbst und ganz besonders dann, wenn im Zuge dessen ein größeres Delta thematisiert wird.

2.3.2 Unternehmensleitbild – Begriffliche Einordnung international

Während deutsche Unternehmen in ihrer internen Kommunikation den Begriff „Leitbild" häufig mit „Unternehmensleitbild" gleichsetzen, finden sich im internatio-

[15] Es wäre ein Verlust an Selbstbestimmung in der Ausgestaltung der Unternehmensidentität und der unternehmensspezifischen Zielsetzungen, wenn die Leitbilderstellung einem festgelegten Verfahren zu folgen hätte.

nalen Kontext Synonyme wie „Mission Statement“, „Code of Conduct“ und „Charta“.
In den USA sind so genannte "Compliance and Ethics Programs" eine feststehende Begrifflichkeit.
Wie lassen sich diese Bezeichnungen differenzieren? Wo lässt sich das LvHW einordnen? Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse gibt es bezüglich der Effektivität von Compliance and Ethics Programs? Diese drei Fragen stehen im Zentrum der nachfolgenden Ausführungen.

Monika Knassmüller (2005) unterscheidet in ihrer Analyse von Unternehmensleitbildern prinzipiell zwischen den Funktionen von Leitbildern als

a) Instrumenten der betriebswirtschaftlichen Strategie- und Steuerungslehre (S. 13 ff.) und
b) Instrumenten der kontextualisierten Kommunikationsform (S. 46 ff.).

Unter a) differenziert sie zwischen *„(...) expliziten, formalisierten Unternehmensleitbildern, (...) die zu den Grundsatzdokumenten von Unternehmen (...) gezählt werden“* sowie dem Leitbild als *„(...) mentales Modell, das einen Ideal- oder Archetypus in Form von idealisierten und typisierten Vorstellungen einer organisierten Grundstruktur darstellt“* (S. 13). Letzteres ist häufig auf wenige Kernprinzipien oder Schlagworte verdichtet.
Monika Knassmüller grenzt in ihrer Analyse von Unternehmensleitbildern weitere Grundsatzdokumente im deutschsprachigen und angloamerikanischen Raum ab.
Im nationalen Kontext ordnet sie die sogenannten Führungsgrundsätze dem Unternehmensleitbild unter. Die Führungsgrundsätze beziehen sich handlungsleitend auf Führungskräfte sowie deren disziplinarisch zugeordneten MitarbeiterInnen und leiten sich zumeist direkt aus dem Unternehmensleitbild ab. (vgl. S. 14)

2.3.2.1 Mission Statement

International wird das Unternehmensleitbild häufig dem „Mission Statement“ gleichgesetzt.

Fred R. David (1989, S. 90) verweist auf den Einfluss der Forschung Peter Druckers im Jahre 1973, die die Analyse und Entwicklung von Mission Statements in den USA der 80er Jahre stark geprägt hat

„Drucker said, that asking the question, "What is our business?" is synonymous with asking the question, "What is our mission?"”

David selbst definiert das Mission Statement als

„(...) an enduring statement of purpose that distinguishes one organization from other similar enterprises, a mission statement is a declaration of an organization's 'reason for being'. Considerable diversity exists among firms in the uses and composition of mission statement documents.“ (ebd.)

Gleichzeitig verweist er auf die synonyme Verwendung weiterer Begriffe analog zum Mission Statement im angloamerikanischen Sprachgebrauch:

„Sometimes called a creed statement, a statement of purpose, a statement of philosophy, a statement of beliefs, a statement of business principles, or a statement defining our business, a mission statement reveals the long-term vision of an organization in terms of what it wants to be and who it wants to serve.” (ebd.)

Harsh V. Verma (2009) erweitert den Begriff des Mission Statements auf die gängige Kombination von Mission und Vision als Instrument in der strategischen Unternehmenskommunikation angloamerikanischer Firmen und verweist in der Definition von Mission Statement auf die zwei Denkschulen nach Campbell und Young.

„Two schools of thought can be distinguished about mission and vision (Campbell and Young, 1990). One looks at the mission in terms of business strategy and the other takes the philosophical and ethical angel. The strategy schools views mission as a strategic tool that defines the commercial rationale and target market. The philosophical school views missions as cultural glue that makes the organization work as collective unity. In some sense, the strategy aspect of mission can

influence the minds of the people while the philosophical or ethical aspects influence the hearts of the people." (S. 156)

Hier entsteht die Brücke von der Bedeutung reiner Tools zur strategischen Steuerung von Unternehmen zur wirtschaftsethischen Betrachtung des Begriffes Mission Statement und seinem philosophischen Einfluss, der sich expliziter in Form so genannter Codes of Conduct bzw. Codes of Ethics bis hin zu Compliance and Ethics Programs ausdrückt.

2.3.2.2 Code of Conduct und Code of Ethics

Der Zweck des Code of Conduct ist gemäß Katharina Wulf (2012, S. 355) *„to summarize an organization's values, main beliefs, and norms. It is a publicly stated commitment of behavioral expectations and a set of fundamental principles to which an organization holds its managers and employees."*

Demnach beziehen sich die Kernelemente dieser Zweckdefinition ausschließlich auf ein organisationales Haltungsbekenntnis. Im Fokus steht der erwünschte Sollzustand in Form von Erwartungen an das Verhalten von in der Organisation handelnden Personen.
Die Grenze zwischen Code of Conduct und Code of Ethics ist in der Praxis zumeist fließend und sollte dennoch explizit differenziert werden.

Christopher Bauer (2009, S. 20), der in seinem Artikel typische Hürden von Unternehmen (hier insb. der Finanzbranche) bei dem Versuch der Implementierung einer ethischen Unternehmenskultur aufzeigt, unterscheidet zwischen *echten* Ethics Codes und Codes of Conduct, die laut seiner Auffassung getarnte Instrumente des Risikomanagements sind. Er appelliert an die Unternehmen, diese Unterscheidung eindeutig vorzunehmen und an die MitarbeiterInnen zu kommunizieren, andernfalls kommt es zu Irritationen bzw. zur Wirkungslosigkeit der Dokumente.

„(...) the majority of ethics codes are actually fairly useless documents. An overwhelming majority of them are just poorly disguised codes of conduct, risk-management documents or overly elaborate statements of the obvious (i.e., "please don't lie, cheat, steal or do other bad stuff that will embarrass us and get

us into trouble"). A code of conduct can be a tremendously helpful document – but it shouldn't be confused with an ethics code. The former should tell folks what the rules of conduct are, while the latter should also help employees know what to do when there isn't a rule for something. Still other documents sometimes labeled as ethics codes are actually risk-management documents designed to do nothing more than protect the company from inappropriate employee behavior."

Bauers Position stellt auf einen systematisch wichtigen Punkt ab, da die Aspekte Ethik und Ökonomik, Moral und Gewinn in Beziehung zueinander gebracht werden. Der Ansatz der Ökonomischen Ethik sucht diese Aspekte zu integrieren, ohne sie untereinander in Konkurrenz treten zu lassen.
Die Trennung zwischen strategischer oder ethischer Ausrichtung zieht eine Aufspaltung zwischen rein wirtschaftlichem und rein verantwortlichem Handeln nach sich. Aus Sicht der Ökonomischen Ethik steht explizit die Verbindung beider Stränge zu einer integrativen übergeordneten Handlungsmaxime im Fokus. Konkret geht es bspw. darum ein strategisches Risiko- und Issuemanagement in Verbindung mit dem Praktischen Syllogismus zu betreiben und somit eingebettet in den Rahmen einer übergeordneten, wirtschaftsethischen Haltung.[16]

Seit Beginn der 1990er Jahre hat sich in den USA die Entwicklung und Implementierung sog. „Compliance and Ethics Programs" in Wirtschaftsunternehmen vollzogen.

Tom Tyler et. al. (2008, S. 32 ff.) rekonstruieren wesentliche Meilensteine in der Geschichte dieser Entwicklung, die im Wesentlichen als Reaktion amerikanischer Unternehmen auf eine staatliche Vorgabe zur Eindämmung von Gesetzesverstößen durch handelnde Mitarbeiter von Unternehmen und Organisationen vielfältigster Art begann. Gleichzeitig zeigen sie den begleitenden wissenschaftlichen Diskurs zu dieser Entwicklung auf.

[16] Vertiefend hierzu: (Schiel, 2014)

2.3.2.3 Compliance and Ethics Programs

Initiiert wurden die U.S.-amerikanischen „Compliance and Ethics Programs“ durch die Veröffentlichung der U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations im Jahre 1991.
Die Richtlinien beinhalteten die sieben Schritte für ein effektives Ethik- und Compliance Programm, verbunden mit Anforderungen zu deren Implementierung und Evaluation. Ziel war es, amerikanische Arbeitgeber im Hinblick auf das gesetzeskonforme Verhalten ihrer Beschäftigten in die Verantwortung zu nehmen (ERC, 2005). Können die Organisationen ihre Bemühungen um die Implementierung o.g. sieben Schritte nachweisen, wird das Sanktionsmaß bei etwaigen Vergehen abgeschwächt.

Die Unternehmen reagierten und zahlreiche „Compliance and Ethics Programs“ wurden unter hohem zeitlichem und personellem Aufwand in die Unternehmensprozesse installiert.
Diese Entwicklungen wecken das wissenschaftliche Interesse. Lynn S. Paine (1994)[17] stellt in mehreren Studien zur Herangehensweise in der Implementierung von „Compliance and Ethics Programs“ fest, dass die verantwortlichen Manager häufig den Zugang via strenger Überwachung und Sanktionierung von Fehlverhalten wählen, den sog. „compliance-based approach“. Paine argumentiert, dass es mittels des sog. „integrity-based approach“ besser gelingt, effizientere und nachhaltigere Erfolge zu erzielen, da die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen, sich gemäß den vorgegebenen Regeln zu verhalten, gestärkt wird. Paine betont dabei die Rolle der Führungskräfte in ihrer Aufgabe das gewünschte Verhalten selbst authentisch vorzuleben bzw. durch Trainings das eigene Urteilsvermögen in Dilemma-Situationen zu schärfen.

„Prompted by the prospect of leniency, many companies are rushing to implement compliance-based ethics programs. Designed by corporate counsel, the goal of these programs is to prevent, detect, and punish legal violations. But organization-

[17] Paines Feststellung, wird als zentraler Argumentationspunkt in der Ergebnisdiskussion erneut aufgegriffen. (s. „Ad E“ in Kap. 5.2, S. 167)

*al ethics means more than avoiding illegal practice; and providing employees with a rule book will do little to address the problems underlying unlawful conduct. To foster a climate that encourages exemplary behavior, corporations need a comprehensive approach that goes beyond the often punitive legal compliance stance. An integrity-based approach to ethics management combines a concern for the law with an emphasis on managerial responsibility for ethical behavior. Though integrity strategies may vary in design and scope, all strive to define companies' guiding values, aspirations, and patterns of thought and conduct. When integrated into the day-to-day operations of an organization, such strategies can help prevent damaging ethical lapses while tapping into powerful human impulses for moral thought and action. Then an ethical framework becomes no longer a burdensome constraint within which companies must operate, but the governing ethos of an organizatio*n." (S. 105 f.)

Weitere amerikanische Wissenschaftler erforschen in groß angelegten Studien die Effektivität des „integrity-based approach" zur Implementierung von „Compliance and Ethics Programs" und weisen diese Herangehensweise als den zu präferierenden Ansatz aus.

Tyler et.al. (2008, S. 33) betonen, dass der „integrity-based approach" über das eigene Verhalten hinaus die Dimension der inneren Überzeugung bzw. inneren Haltung adressiert und folgern, dass diese inneren Haltungen (commitments) nur in einer Organisationskultur gedeihen können, die ein ethik- und regelkonformes Verhalten fördert.

Um dies zu gewährleisten empfehlen sie den Unternehmen sich auf den Aspekt der Fairness zu konzentrieren. Hier differenzieren sie zwischen *„outcome fairness is determined by what people think they deserve"* und *„procedural fairness applies to the processes that create outcomes"*, z.B. die Art und Weise wie im Unternehmen Entscheidungen generiert werden und in welchem Maße die MitarbeiterInnen daran Anteil haben.

„Fairness, and in particular procedural fairness, is what is most important to employees." (ebd. S. 37)

In ihrer Studie weisen sie nach, dass *„(...) employee values – i.e., their views about the legitimacy of management and the employees believing that management practices are moral – have important influence upon employee rule adherence.“* Darüber hinaus stellen sie fest wie bedeutsam der Faktor Unternehmenskultur ist *„if employees have a personal commitment to the organization, and if they believe the rules are morally right, they are motivated to obey the rules even in the absence of monitoring.“* (S. 35)

Aufgrund der unterschiedlichen Interpretation und Umsetzung von „Compliance and Ethics Programs“ sei an dieser Stelle ein kurzer historischer Abriss über deren Entwicklung eingefügt.

Im Jahr 2002 wurde der „Public Accounting Reform and Investor Protection Act“, bekannter unter der Bezeichnung „Sarbanes-Oxley Act“ (SOX) als Reaktion auf zahlreiche Wirtschaftsskandale in amerikanischen Großkonzernen (Worldcom, Enron etc.) verabschiedet. Ziel war es, die Unternehmenssteuerung (corporate governance) mittels eines command-and-control-lastigen Zugangs im Compliance Management unangreifbarer gegen Wirtschaftskriminalität zu machen. Das Bemühen der im Rahmen der „Compliance and Ethics Programs“ eingesetzten Ethics Officers zur Stärkung des „Values-and-Integrity Approach“ war in dieser Zeit von wenig Resonanz begleitet.

Heather Canary und Marianne Jennings (2008) verglichen publizierte Codes of Ethics hinsichtlich ihrer Struktur und ihres Inhaltes vor und nach SOX. Die Auswirkungen auf die existierenden „Compliance and Ethics Programs“ durch SOX beschreiben sie wie folgt:

„The result of these reforms has been the development of codes of ethics specific to financial officers as well as codes of ethics for employees accompanied by evidence of training in those codes. Corporations that did not have codes of ethics developed such documents pursuant to SOX mandates. Corporations that already had formal codes of ethics changed them in response to the altered business and regulatory environments.“ (S. 263)

Ihre Forschungsergebnisse (vgl. S. 275 f.) belegen, dass

- zahlreiche Unternehmen ihre „Codes of Ethics“ nach SOX geändert haben,
- Begriffe wie „Ethik“, „ethisch“ oder „Compliance“ vor SOX verschiedenen Themenbereichen zugeordnet waren und nach SOX zumeist im Themenbereich Werte und Prinzipien gebündelt wurden sowie
- „post-SOX Ethic Codes“ verstärkt die Bedeutung von Compliance und Gesetzgebung unterstreichen.

Prinzipiell kritisieren sie, dass die inhaltliche Struktur der Codes nicht konsistent ist. Anfänglich fußt die Argumentationsbasis auf Ethik und Integrität, jedoch im weiteren Verlauf bezieht sich der Hauptteil des Dokuments auf Regeln und Gesetze. Dieser Aufbau lässt die MitarbeiterInnen mit der herausfordernden Aufgabe zurück, diese Regelwerke (ohne unterstützende ethische Heuristik) in ihr Berufsleben zu transferieren.

„However, the ability of codes to actually function as purposeful forms of organizational discourse regarding ethical issues might be hampered by a lack of unifying ethical themes that organization members can relate to and incorporate in everyday action.” (S. 276)

Nur zwei Jahre nach SOX zog die Verabschiedung der Amendments U.S. Federal Sentencing Guidelines im Jahr 2004 erneut einen Kurswechsel in der Welt der „Compliance and Ethics Programs“ nach sich. Enthalten war u.a. ein expliziter Apell hinsichtlich der Investition in die Unternehmenskulturentwicklung. Gemäß der neuen Richtlinien waren die Organsationen aufgefordert *„[to] promote an organizational culture that encourages ethical conduct and a commitment to compliance with the law. (United States Sentencing Commission Guidelines Manual §8B2.1.(a)(2), 2004 p.496).“*

Sowohl in der aktuellsten Fassung (November 2012) als auch in früheren Fassungen ist im Kapitel 8, welches sich den „Compliance and Ethics Programs“ in Organisationen widmet, in den so genannten Application notes folgende Definition ergänzt worden:

„”Compliance and ethics program” means a program designed to prevent and detect criminal conduct. (United States Sentencing Commission Guidelines Manual §8B2.1.(a)(2), 2012 p.496).“

Diese Definition betont den Zweck von „Compliance and Ethics Programs“ als Instrumente zur Verbrechensbekämpfung im Sinne der Vermeidung von Wirtschaftskriminalität und steht somit im Widerspruch zu der Forderung nach Unternehmenskulturentwicklung. Ist dieser Widerspruch einer der Hauptgründe für das Delta zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Umsetzung (dem Leben) der Programminhalte?

Übertragen auf die Theorie der Ökonomischen Ethik und hier im Besonderen auf den Praktischen Syllogismus zeigt sich die zentrale Bedeutung von Compliance und Integrität.
Ein Leitbild bringt ein individuelles Spielverständnis zum Ausdruck und die Regelorientierung fällt in Abhängigkeit von diesem gemeinsamen Spielverständnis unterschiedlich aus. Basis ist die Vertrauenserwartung seitens des Vertrauensgebers an eine Situation und die darin handelnde Person. Der Vertrauensgeber (Mitarbeiter) analysiert die Situation des Vertrauensnehmers (mit den darin enthaltenen empirischen Bedingungen) und prüft dann die Art und Weise wie konkret innerhalb der Situation agiert wird, also welche konkreten Handlungen er ausführt.

Compliance zielt auf die Gestaltung der Anreize ab, die ein konformes Verhalten wahrscheinlicher machen. Aber es geht in der Ökonomischen Ethik auch um den Menschen, der sich der Gestaltung entzieht und somit nur über Investitionen in die Bedingungen zur Entfaltung seines integeren Verhaltens erreicht und „beeinflusst“ werden kann. Die Entwicklung dieser Integrität setzt voraus, dass der Mensch (z.B. der Mitarbeiter) davon ausgehen kann, dass seine Vertrauenserwartungen in die Konsistenz des Leitbildes (d.h. das Unternehmen agiert gemäß der proklamierten Werte) nicht enttäuscht werden. (vgl. (Suchanek & Broock, 2011))

2.3.2.4 Charta

Um eine Erweiterung der Perspektive im Hinblick auf Unternehmensordnungen, weg von der Einzelorganisation hin zu dem Zusammenschluss mehrerer Organisationen mit einer gemeinsamen (ethischen) Grundhaltung zu erreichen, wird an dieser Stelle noch ein weiterer Begriff eingeführt, die „Charta“.
Im Staats- und Völkerrecht bezeichnet eine Charta grundlegende Urkunden (Gottschlich, 2010). Beispielhaft zu nennen sind hier die Charta der Vereinten Nationen sowie die Charta der Grundrechte in der Europäischen Union.
Ebenso können wegweisende Neuausrichtungen in Form von fachlichen Paradigmenwechseln als Charta formuliert werden. Nennenswert erscheint in diesem Zusammenhang die WHO Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung aus dem Jahre 1986. Sie wurde als Grundsatzdokument resultierend aus der 1. Internationalen Konferenz zur Gesundheitsförderung verabschiedet und läutete den internationalen Paradigmenwechsel von der Pathogenese (Krankheits- bzw. Defizitorientierung) hin zur strategischen Salutogenese (Gesundheitsförderungs- bzw. Ressourcenorientierung) im Gesundheitswesen ein.
Übertragen auf die Praxis von Wirtschaftsunternehmen finden Unternehmenschartas gleichermaßen Anwendung.

Am Beispiel der inzwischen von mehr als 800 Organisationen unterzeichneten "Charta der Vielfalt" wird deutlich, dass es sich bei diesem gemeinsamen Dokument um ein *„Bekenntnis der unterzeichnenden Organisationen zu Fairness und Wertschätzung, verbunden mit der Selbstverpflichtung, Aktivitäten zur Anerkennung und Integration von Vielfalt zu ergreifen“* (Krell et al., 2011, S. 543) handelt.

Für die begriffliche Verwendung „Charta“ gibt es in der Praxis keine eineindeutige Regelung in der gemeinsamen Verabschiedung von Haltungsbekenntnissen in Unternehmenszusammenschlüssen.

2.3.2.5 Mission Statement als Verbund-Leitbild

In der Landschaft netzwerkartiger Initiativen existieren neben den Leitbildern, auf die am Beispiel des LvHW in Abschnitt 2.4 vertiefend eingegangen wird, auch Un-

ternehmensnetzwerke, die sich gemeinschaftlich einem Mission Statement (welches klassischerweise eher im einzelorganisationalen Kontext vermutet wird).
Als Beispiel sei hier die Initiative „Enterprise for Health“ genannt. Ein Zusammenschluss von insgesamt 23 Unternehmen aus elf europäischen Ländern (darunter eine Vielzahl global agierender Konzerne), die sich für die Förderung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur in Kombination mit einem ganzheitlichen Ansatz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements einsetzen.

In ihrem 2002 veröffentlichten Mission Statement (EFH, 2002, S. 1) heißt es:

„Wir sind ein Netzwerk europäischer Unternehmen, die sich sowohl der Entwicklung und Verbreitung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur als auch einer vorbildlichen betrieblichen Gesundheitspolitik verpflichtet fühlen. Wir arbeiten zusammen, um gemeinsam Antworten auf die zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt zu entwickeln und leisten damit einen Beitrag zur nachhaltigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung.“

Verglichen mit den o.g. Eigenschaften der Charta weist das Mission Statement Parallelen bezüglich des formulierten Grundsatzcharakters und des gemeinsamen Willens- bzw. Haltungsbekenntnisses auf.

2.4 Einordnung „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“

Das LvHW ist dem Typus der ethical programs zuzuordnen. Es fußt auf einem „values-and-integrity-based approach“ und ist in seiner Charakteristik anhand der Attribute freiwillig, branchenübergreifend und eigeninitiativ beschreibbar. Das LvHW ist als den jeweiligen internen Unternehmensleitbildern übergeordnete Verfassung konzipiert, in dessen Handlungsempfehlungen konkrete Dilemma-Situationen in Form von Konfliktfeldern eingebettet sind. Das LvHW beruht auf der Selbstbindung der Unterzeichner und deren Unternehmen, welche den Anspruch formulieren, sich an der Umsetzung der im LvHW postulierten Grundhaltungen messen lassen zu wollen.

2.5 Alleinstellungsmerkmal des „Leitbildes für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“

Variieren Leitbilder in ihrer Ausgestaltung und Funktion bereits innerhalb und zwischen einzelnen Unternehmen, so liegt eine besondere Herausforderung darin, im Rahmen eines freiwilligen Zusammenschlusses von Unternehmen ein gemeinschaftlich getragenes Selbstverständnis in Form eines Leitbildes zu erarbeiten. Die Operationalisierung der Inhalte sowie die Incentivierung erwünschter Handlungen und (noch herausfordernder) die Sanktionierung unerwünschter Handlungen erscheint auf den ersten Blick nahezu unbewältigbar.

Dennoch existieren zunehmend mehr Unternehmenskooperationen, die mittels eines öffentlichen Bekenntnisses eine gemeinsame Haltung zum Ausdruck bringen, so auch im Falle der Netzwerkinitiative „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“.

Auf diese Art und Weise setzt die Leitbildinitiative einen wirksamen Hebel zur Lösung des Vertrauensproblems an. Der Anlass für die Initiative wird in der gesellschaftlichen Vertrauenserosion in die Wirtschaft, aber auch deren Repräsentanten gesehen. Es erscheint als *der* erfolgversprechendere Weg über die Gründe konkreter Kritikpunkte seitens der Interessensgruppen zu reflektieren und somit ihre Kritikpunkte an sich ernst zu nehmen und als gegeben zu betrachten, ohne dagegen anzukämpfen. Auf diese Weise bringt die Initiative ihren Kritikern Wertschätzung entgegen, signalisiert Selbstreflexion und das Bestreben nach Lernbereitschaft.

Die aufgewendete Energie fließt somit in einen konstruktiven Diskurs zwischen Unternehmen und Interessensgruppen, der auf Augenhöhe stattfinden kann und sich nicht in Anschuldigungs- und Rechtfertigungsschleifen erschöpft.
Die zentrale Herausforderung für die Initiative liegt darin zu ergründen, wann eine wahrgenommene Inkonsistenz als relevant aus Sicht der Interessensgruppen wahrgenommen wird.

„Der (...) Kontrast von Worten und Taten verweist auf ein Schlüsselproblem des Themas Wertemanagement: das Problem der Konsistenz von Worten und Taten, das zwei unterschiedliche Seiten hat: Zum einen kann Inkonsistenz durch ein Verhalten entstehen, das nicht den kommunizierten Werten entspricht; zum anderen kann Inkonsistenz auch dadurch zustande kommen, dass kommunizierte Werte Erwartungen wecken, die gar nicht erfüllt werden können und insofern ursächlich für wahrgenommene Inkonsistenzen sind, ohne dass dem Handelnden, z.B. einem Unternehmen, deshalb ein Vorwurf gemacht werden könnte." (Suchanek & Broock, 2011, S. 18)

Es stellt sich die Frage, welche Relevanz das Leitbild für seine Unterzeichner besitzt? Sie alle werden den Inhalten und der Intention des Leitbildes abstrakt zustimmen, aber zugleich gibt es das Delta zwischen dem unterzeichneten Anspruch und der gelebten Realität. Zu vermuten ist, dass das Delta im Hinblick auf die Implementierungsbemühungen des Leitbildes innerhalb der Kooperative sich verringern würde, solange es für die Unternehmen hinreichend ertragreich ist. Diese Kostenrechnung ist jedoch unbekannt und viele Unternehmen sind unschlüssig, was nun konkret mit dem unterzeichneten Leitbild zu tun ist. In welche Richtungen sollen die konkreten Implementierungsbemühungen zielen?

Der empirische Teil dieser Arbeit soll den befragten Führungskräften einen Perspektivenwechsel ermöglichen und (wünschenswerter Weise) den einen oder anderen „Aha- Effekt" bzw. Ansatz in der Beantwortung obiger Fragestellung liefern.

2.6 Inkonsistenzen in Leitbildern

Das Delta zwischen proklamiertem Anspruch und tatsächlich gelebter Unternehmensrealität ist eine der, wenn nicht sogar die zentrale, Inkonsistenz(en) aus Sicht vieler MitarbeiterInnen und Führungskräfte im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit ihres Unternehmensleitbildes. Mit dem drohenden Glaubwürdigkeitsverlust wird die Identifizierung mit dem Leitbild und seinen Inhalten gefährdet bis hin zu un-

möglich. Die Ursachen für diese Inkonsistenz werden zum Teil bereits im Prozess der Leitbildformulierung ausgelöst.

Rolf Dubs (1990)[18], zit. n. Knut Bleicher (1994), formuliert vier Gründe die zu inhaltslosen Formulierungen in Leitbildern führen:

1. *Leitbilder werden nicht durch die Unternehmensleitung, sondern durch Stabsstellen und Berater erarbeitet.*
2. *Anstelle eines umfassenden Denkprozesses werden Reaktionsübungen durchgeführt.*
3. *Es fehlt an Aktionsplänen zur Implementierung, ebenso wie am Durchhaltewillen.*
4. *Falsch verstandene Geheimhaltung führt zu nichtssagenden Leitbildern oder zu ungenügender Verbreitung der Gedankenwelt.*

Präventiv empfiehlt Knut Bleicher (ebd. S. 517 f.) folgende Prinzipien zur „Umsetzung von in Leitbildern niedergelegten Verhaltensweisen“:

a. *Gemeinsam Erarbeitetes ist schriftlich zu fixieren, vorzustellen und zu diskutieren (...).*
b. *Einstellungstrainings sollen ebenso vorgesehen werden wie ein fortlaufender Einbezug in Bildungsveranstaltungen.*
c. *Erstrebtes Verhalten soll an gedachten oder erlebten „incidents“ konkretisiert und am Beispiel vorbildhaftem (liniengerechtem) Lösen von Problemen reflektiert werden.*
d. *Ein Ombudsmann soll als Ansprechpartner für Beschwerden über nicht normengerechtes Verhalten ernannt werden.*

Ergänzend weist er auf den prozessualen Charakter der Leitbildentwicklung hin und betont, *„Es ist der Weg, der zum Leitbild führt.“* (ebd., S. 518)

[18] Dubs, R., 1990. *Führen mit Leitbildern.* Bericht der Tagung des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Hochschule St. Gallen, 24./25. Sept. 1990

Im Spiegel des Entwicklungsprozesses des LvHW[19] zeigt sich, dass einige seiner Empfehlungen operationalisiert wurden. Das Dokument wurde von Unternehmensvertretern und Initiatoren in einer konzertierten Aktion erarbeitet und mit allen Erstunterzeichnern abgestimmt. Regelmäßige Konferenzen der Leitbild-Unternehmen stärken das gemeinsame Verständnis der erklärten Haltung und fördern die Kompetenz in der Bewältigung von Dilemma-Situationen (speziell in den formulierten Konfliktfeldern). Letztlich können die Initiatoren des LvHW, die ihre Rolle als eine moderierende verstehen, als Ansprechpartner für die Unternehmen bei Beschwerden über Werteverletzungen fungieren. Letztere Funktion zu erfüllen ist jedoch vergleichsweise anspruchsvoller als in einem Leitbild-Prozess eines internen Unternehmensleitbildes. Die Initiatoren des LvHW befinden sich in dem Spannungsfeld einerseits möglichst vielen Unternehmen den Zugang zum Praxis-Diskurs auf Basis der Ökonomischen Ethik zu ermöglichen und andererseits die Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit des Leitbild-Prozesses zu festigen. Folglich gestaltet sich das „Beschwerde-Management“ herausfordernd. Die Initiatoren des LvHW wollen hier gemäß ihrer Aussage auf der Pressekonferenz vom November 2010 als „informelles Steuerungskomitee“ fungieren. (s. Kap. 5.5)

Da sich die Installation einer neutralen Bezugsperson (oder Personengruppe)[20] bei Regelverstößen als zentrale Investition in die Vertrauenswürdigkeit von Leitbildern (internen wie externen) erweist, soll auf diese Möglichkeit zur aktiven Auseinandersetzung mit Inkonsistenzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Operationalisierung von Leitbildern im Folgenden genauer eingegangen werden.

Durch den Einsatz externer oder interner Ombudsmänner und –frauen, die im letzteren Fall zugleich MitarbeiterInnen und somit Teil des Unternehmens sind, werden MitarbeiterInnen darin bestärkt, eigenverantwortlich und aktiv auf festgestellte Diskrepanzen in der Umsetzung des Unternehmensleitbildes bzw. der Unternehmenswerte zu reagieren.

[19] Obwohl hier zu berücksichtigen ist, dass es sich bei dem LvHW um ein übergeordnetes Leitbild handelt, während sich Bleichers Ausführungen primär auf unternehmensinterne Leitbilder konzentrieren.

[20] Im Sinne eines „Schiedsrichters“ (auf Ebene 2 des Drei-Ebenen-Modells)

Mit Ombudsmännern und –frauen in der Rolle von „WertemanagerInnen“ hat die deutsche ABB laut Aussagen ihres Compliance Officers, Rudolf Zimmermann, folgende Erfahrungen gemacht:

„Ziel des Wertemanagement ist es (...), den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, Konflikte die sie haben nach oben zu tragen und auch nicht bei ihrem Vorgesetzten stoppen zu müssen, sondern weiter gehen zu können. In der Regel steht ihnen dafür der Wertemanager (...) zur Verfügung. (..)

Wir versuchen (...) unsere Mitarbeiter dazu zu erziehen, Antworten einzufordern. Wenn sie auf einen Wertekonflikt stoßen [und der Vorgesetzte sie abweist], sollen diese Mitarbeiter nicht aufgeben. Wir propagieren in unseren Schulungen ganz klar: Ihr habt das Recht, Antworten einzufordern (...), gebt euch mit einem Abspeisen nicht zufrieden.“ (vgl. Kokot & Schmidt (2005), S. 127)

Diese Eskalationsstruktur verbunden mit dem Appell zur instanzenübergreifenden Eigeninitiative kann den MitarbeiterInnen einen emanzipierten Umgang in der Thematisierung bzw. „Anzeige“ subjektiv empfundener Diskrepanzen in der Operationalisierung der Unternehmensphilosophie ermöglichen.
Trotz verschiedenster struktureller Unterstützungsmechanismen innerhalb der Unternehmen, sind die Führungskräfte in persona nicht aus der Verantwortung entlassen, ihren persönlichen Beitrag zur widerspruchsfreien Umsetzung der Leitbildinhalte zu leisten.

Sonja Sackmann (2002, S. 218) sieht in der Führungskraft einen der erfolgskritischsten Schlüssel zur konsistenten Verstärkung kultureller Überzeugungen und erarbeitet folgende Schlüsselkompetenzen bzw. Verhaltenseigenschaften der „kulturbewussten Führungskraft“.

Die kulturbewusste Führungskraft:

- *strahlt Engagement für das Unternehmen mit seiner Unternehmenskultur aus,*
- *setzt klare und hohe Erwartungen an die Mitarbeiter,*
- *wiederholt Wichtiges ständig,*
- *denkt Positiv im Sinne von Chancen,*
- *erklärt Situationen und zeigt Zusammenhänge auf,*
- *gibt Beispiele, setzt Zeichen und lebt die neue Kultur vor,*
- *nimmt sich Zeit für ihre Mitarbeiter,*
- *beachtet Kleinigkeiten,*
- *arbeitet an sich selbst.*

Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Führungskräfte dieser Rolle gerecht werden können? Braucht es für wirksame Analyse und Interventionsplanung den Blick von außen? Die in den Kapiteln 4.6 und 5.2 („Ad F“, S. 160) beschriebenen Erhebungsergebnisse schildern im Besonderen die Handlungsstrategien der befragten Führungskräfte in der Bewältigung von Dilemma-Situationen. Es wird sich zeigen wie anspruchsvoll die o.g. Eigenschaften in der praktischen Umsetzung sind.

3 Empirisches Konzept

Bezugnehmend auf das wissenschaftliche Problem und die zentralen Fragestellungen (Kap. 1.2) sowie das Forschungsziel (Kap. 1.3) wird nachfolgend das empirische Konzept erläutert. Besonderes Augenmerk gilt dabei folgenden Themen:

- Forschungsweg
- Aufbau des Erhebungsinstruments
- Pretest und Optimierung des Erhebungsinstruments
- Gewinnung der Probanden
- Briefing der Interviewpartner
- Rahmenbedingungen zur Operationalisierung der Interviews
- Transkription
- Erhebungstechnik

3.1 Forschungsweg

Der Forschungsweg besteht aus folgenden Teilschritten:

1. Konzeptionelle, theoriebasierte Entwicklung der Problemstellung und deren kritische Würdigung
2. Hypothesenbildung (generiert aus theoriegeleiteten und praxisgeleiteten Annahmen)
3. Empirische Überprüfung anhand von 20 Einzelinterviews
4. Implikationen für die Theorie der Ökonomischen Ethik und die Praxis der Initiative für LvHW sowie deren Akteure

3.2 Aufbau des Erhebungsinstruments

Als Erhebungsinstrument wurde ein teilstandardisiertes Fragebogen (Anhang II, S. 215) eingesetzt. Der Leitfaden besteht aus acht Strukurphasen mit vier inhaltlichen Frageblöcken, in denen 13 Erkenntnisinteressen verankert sind:

Phase I: Warm-up

1. Begrüßung und gegenseitige persönliche Vorstellung
2. Dank für die Bereitschaft zum Interview
3. Vorstellung von Anlass, Ziel und Struktur des Interviews
4. Hinweis auf die Vertraulichkeit und Anonymisierung der gewonnenen Daten
5. Hinweis auf die Verwendung der Ergebnisse im Rahmen der Doktorarbeit an der HHL
6. Einverständnis zur Aufzeichnung des Gespräches
7. Offene Fragen seitens des Probanden

Phase II: Thematischer Einstieg

Erläuterung der Studien-Hintergründe:

- Die Initiative „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“
- Ansprache und Auswahl der Unternehmen und Probanden
- Ziel der Studie insgesamt

Phase III: Fragenblock A – Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft

Erkenntnisinteresse:

E1: Auf welchem Weg hat der Proband über das LvHW Kenntnis erlangt?
E2: Was versteht der Proband unter dem LvHW?
E3: Was bedeutet es für den Probanden persönlich, dass sein Arbeitgeber zu den Unterzeichnern gehört?

Phase IV: Fragenblock B – Unternehmensordnungen und deren Substitute im eigenen Unternehmen

Erkenntnisinteresse:

E4: Wie vertraut ist der Proband mit den Kerndokumenten der Unternehmensordnungen im eigenen Hause?
E5: Welche Relevanz haben die Kerndokumente im Unternehmen für die Arbeit des Probanden?

Phase V: Fragenblock C – Proklamierte und gelebte Unternehmens- und Führungskultur

Erkenntnisinteresse:

E6: Wie nimmt der Proband die Unternehmenskultur im eigenen Hause wahr?
E7: Welche Unterschiede bestehen in der Wahrnehmung des Probanden zwischen der proklamierten Soll-Kultur und der gelebten Ist-Kultur?
E8: Welche Gründe sieht der Proband für das Delta?
E9: Welche Strategien ergreift das Unternehmen, um das Ist dem Soll anzugleichen?
E10: Welche Strategien ergreift der Proband selbst?

Phase VI: Fragenblock D – Dilemma-Situationen im Führungsalltag

Erkenntnisinteresse:

E11: Welche Dilemma-Situationen hat der Proband bereits erlebt?
E12: Was hat dem Probanden in der Situation geholfen zu entscheiden?
E13: Was hat dem Probanden in der Situation seine Entscheidung erschwert?

Phase VII: Soziodemografische Daten

- Altersgruppe, Betriebszugehörigkeit, Führungserfahrung und Führungslevel

Phase VIII: Ausklang

- Beantwortung offener Fragen
- Dank für das Gespräch
- Verabschiedung.

Der Interviewleitfaden besteht aus 23 Hauptfragen und vier Zusatzfragen im Bereich der Erfassung soziodemografischer Daten. Die Fragen wurden aus dem o.g. Erkenntnisinteresse (E1-E13) abgeleitet, während Letzteres auf Grundlage des in Kap. 1.3 dargestellten Forschungsziels entwickelt wurde.
Unter den operationalisierten Fragetypen der Hauptfragen wurden den Probanden insgesamt acht geschlossene Fragen gestellt (A1, A2, B2, C3-C4 und C7-C9), von denen drei der Untergruppe der „Skalen-Fragen“ (C7-C9) zuzuordnen sind, diese wurden eingesetzt um Einschätzungen der Probanden messbar zu machen. Die übrigen Fragen sind dem Typus „offene Frage“ zuordenbar. Insgesamt war es Ziel der Interviews persönliche Eindrücke, Einschätzungen, Erlebnisse und Erfahrungen der Probanden zu erfragen. Aus diesem Grund wurden innerhalb der offenen Fragen sog. Identifikationsfragen (z.B. C5 oder C6) zur Ermittlung von Fakten bzw. bestimmten Zeiträumen oder Handlungen eingesetzt oder auch Bilanzfragen(z.B. D1-D3) genutzt, um sich den persönlichen Standpunkt des Probanden zu erschließen.

3.3 Pretest und Optimierung des Erhebungsinstruments

Im Rahmen des Fragebogenentwicklungsprozesses wurden mehrere Validierungsquellen herangezogen um das Erhebungsinstrument stufenweise zu optimieren. Die wesentlichsten Einflüsse für Korrekturen entstanden durch den intensiven Diskurs im Rahmen von Telefonkonferenzen mit den Doktoranden des Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie mit ExpertInnen im Bereich der empirischen Sozialforschung, dabei wurde berücksichtigt, sowohl mit VertreterInnen der qualitativen als auch der quantitativen Methodik in einen Austausch zu treten.

Um das Erhebungsinstrument über den theoretischen Diskurs hinaus auch einem Praxistest zu unterziehen, wurden zwei Pretest-Interviews mit Probanden außerhalb der an der Studie beteiligten Unternehmen durchgeführt. Die Probanden erfüllten die gleichen Charakteristika wie die späteren StudienteilnehmerInnen, ihr Arbeitgeber gehörte ebenfalls in den Unternehmenskreis der Leitbildinitiative. Nach dem Pretest wurde der Fragebogen gekürzt und einzelne Fragen wurden im Hinblick auf Ihre Verständlichkeit überarbeitet.

3.4 Gewinnung der Probanden

Die Gewinnung der Probanden gestaltete sich herausfordernd. Nachdem das Studienvorhaben im Kreise der Leitbildinitiative vorgestellt war, wurden die Unternehmen eingeladen sich bei Interesse an einer Studienteilnahme bei den Initiatoren der Studie zu melden. Sieben von, zum damaligen Zeitpunkt, 39 Mitgliedsunternehmen bekundeten ihr Interesse. Daraufhin erfolgte ein persönlicher Besuch der Leitbild-Vertreter in ihren jeweiligen Unternehmen im gesamten Bundesgebiet. Ziel der Gespräche war es, über die Zielsetzung der Studie zu informieren und zeitgleich die Erwartungshaltungen der Unternehmen bzw. ihr Erkenntnisinteresse zu eruieren, um jene in das Studiendesign einfließen zu lassen. Die Gespräche dauerten zwischen 60 und 90 Minuten. Im Zuge der Gespräche signalisierten vier der sieben interessierten Unternehmen, dass sie aus unterschiedlichsten Gründen Abstand vom geplanten Vorhaben nehmen möchten. Folglich dezimierte sich die Anzahl der Interessenten auf drei verbleibende Unternehmen.

Mit den Repräsentanten dieser drei Unternehmen wurde ein Prozess der Probandeninformation und -gewinnung initiiert. Ziel war es, pro beteiligtem Unternehmen zehn Probanden für ein Interview zu gewinnen.

Die Zielgruppe wurde dabei durch folgende Spezifika charakterisiert:

A) „Junge“ Führungskräfte mit einer Führungserfahrung von 0-10 Jahren und
B) erfahrene Führungskräfte mit einer Führungserfahrung von mehr als 10 Jahren[21].

Die Repräsentanten der Unternehmen in der Leitbildinitiative waren leitende Führungskräfte im Bereich Human Resources[22]. Im Zuge des internen Vorbereitungsprozesses für die Erhebungsphase brach der Kontakt zu einem Unternehmen ab und konnte trotz intensiver Nachfrage und zahlreichen Kontaktaufnahmeversuchen nicht wieder hergestellt werden. Schlussendlich verblieben zwei Unternehmen der Leitbildinitiative, die bereit waren an der Studie zu partizipieren.
Die Unternehmenszentralen beider Konzerne befinden sich in Deutschland. Unternehmen A ist der Pharma- und Chemiebranche zuzuordnen, während Unternehmen B als Mischkonzern[23] am Markt agiert.
Diese beiden Unternehmen räumten jeweils zehn Führungskräften die Möglichkeit eines persönlichen Interviews ein. Da beide Unternehmen weltweit agierende Konzerne mit unterschiedlichen Standorten sind, wurde entschieden, die Befragung auf Deutschland und darin auf eine in sich geschlossene Unternehmenseinheit der jeweiligen Konzerne zu konzentrieren.
So fand die Befragung in Unternehmen A in einer Unternehmenseinheit statt, die der Pharmabranche zuzuordnen ist, während in Unternehmen B eine Unternehmenseinheit ausgewählt wurde, die der Konsumgüterindustrie zuzuordnen ist.
Dabei wurde in den Unternehmen unterschiedlich mit der konkreten Gewinnung der Probanden verfahren. In Unternehmen A erhielten die Probanden eine persönliche Einladung des Repräsentanten der Leitbildinitiative, während Unternehmen B

[21] Existierte unternehmensintern ein System, dass eine Führungskraft ab einer gewissen Führungserfahrung als Senior einstuft, wurde dies bei der Auswahl der Probanden berücksichtigt.

[22] Diese Personen werden im Rahmen wissenschaftlicher Forschungsvorhaben als "gatekeeper" bezeichnet, da sie insbesondere bei qualitativen Studien als Schlüsselpersonen den Zugang zu Organisationen und Personen sicherstellen (vgl. Merkens (2000), S. 288)

[23] Ein Mischkonzern ist gemäß Gabler (2015d) definiert als *„Konglomerat; heterogener Konzern, bei dem zwischen den dem Konzern angehörenden Unternehmen keine leistungsmäßigen Zusammenhänge bestehen.“*

die Personalabteilung des Unternehmensbereiches beauftragte, eine entsprechende Empfehlung potentieller Interviewpartner zu erstellen.
In beiden Fällen wurden die Kontaktdaten an die Interviewerin übermittelt und anschließend erfolgte eine persönliche Kontaktaufnahme sowie Terminierung der Interviews. Es entzog sich somit der Kenntnis der unternehmensinternen Initiatoren, welche Person zu welchem Zeitpunkt interviewt wurde.

Was mögen die Gründe für die zuvor beschriebene, drastische Reduktion der Interessensbekundungen unter den Leitbild-Unternehmen sein?

Drei zentrale, jedoch nicht belegbare Vermutungen sind:

a) mangelnde zeitliche Ressourcen zur Durchführung bzw. Betreuung der Studie,
b) fehlendes Interesse an den avisierten Befragungsergebnissen und
c) Befürchtungen bzgl. des „Abschneidens" des eigenen Unternehmens[24].

Aus den Gesprächsprotokollen mit den sieben interessierten Unternehmen geht hervor, dass folgende weitere Gründe für eine Nicht-Teilnahme ausschlaggebend waren:

- Aktuelle interne Umstrukturierungen prägen *„(...) die allgemeine Stimmung im Unternehmen negativ."* Es sei somit *„(...) ein schlechter Zeitpunkt für eine Befragung zum Thema Werte und Leitbild."*
- Die aktuellen Verantwortlichkeiten werden aufgrund einer Reorganisation neu definiert, *„(...) alle Kapazitäten der koordinierenden Abteilung sind gebunden und es besteht keine Möglichkeit zur Betreuung der Studie."*
- *„(...) die Konzeption und Zielstellung der Studie entspricht nicht (mehr) unseren Vorstellungen."*

Aufgrund der Gesamtzeitplanung des Forschungsvorhabens, sind keine neuen Akquisegespräche erfolgt. Der oben beschriebene Prozess der Unternehmensge-

[24] Den Repräsentanten der Leitbild-Unternehmen wurde deutlich gemacht, dass bei der Erhebung u.a. die individuelle Sicht ihrer Führungskräfte im Umgang mit ethischen Dilemmata untersucht wird.

winnung nahm, mit allen persönlichen und telefonischen Einzelabstimmungen, einen Zeitraum von mehr als 12 Monaten in Anspruch.

3.5 Briefing der Interviewpartner

Alle Interviewpartner wurden nach einer Vorabinformation durch die interne Personalabteilung telefonisch von der Interviewerin kontaktiert und über das Studienvorhaben in Kenntnis gesetzt.
Jedem potentiellen Proband war es freigestellt sich zu einem Interview bereit zu erklären oder dies abzulehnen. Alle Probanden stimmten dem Interview zu. War die Zustimmung erfolgt, erhielt der Proband via Email relevante Hintergrundinformationen in Vorbereitung auf das Interview. Die Materialien umfassten das Dokument „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ sowie das dem Unternehmensrepräsentanten innerhalb der Leitbildinitiative zugegangene Informationsschreiben mit Details zum Forschungsvorhaben. Durch dieses Vorgehen wurde sichergestellt, dass alle an der Studie beteiligten Personen die gleichen Ausgangsinformationen erhalten.
Darüber hinaus wurden die Probanden gebeten, sich das Leitbild vor dem Interview durchzulesen. Hinweise zur Aufzeichnung des Gespräches und zur Anonymisierung der gewonnenen Daten wurden ebenfalls vorab bereit gestellt.

3.6 Rahmenbedingungen zur Operationalisierung der Interviews

Die Befragung der Probanden erfolgte in persönlichen Vier-Augen-Gesprächen in den Räumlichkeiten ihres Arbeitgebers. Die Wahl des Interviewraumes war den Probanden freigestellt. Die überwiegende Mehrheit sprach mit der Interviewerin in ihrem persönlichen Büro, andere mieteten einen Besprechungsraum an.

Tab. 1 und Tab. 2 zeigen die wesentlichen Parameter zu den durchgeführten Interviews, während Tab. 3 die soziodemografischen Daten der Probanden wiedergibt.

Das kürzeste Interview hatte eine Länge von 40 Minuten, das längste Gespräch dauerte eine Stunde und drei Minuten. Die durchschnittliche Gesprächsdauer betrug 49 Minuten und 45 Sekunden. Insgesamt wurden 16 Stunden und 29 Minuten Gesprächsmaterial aufgezeichnet, transkribiert und zur Auswertung herangezogen.

Tab. 1: Übersicht durchgeführter Interviews in Unternehmen A in Berlin

Interview-partner	***Gesprächs-termin***	***Gesprächs-dauer [hh:mm:ss]***	***Datum der Transkription***	***Besonderheiten***
IP01	12.09.2013	00:56:08	05.12.2013	keine
IP02	12.09.2013	00:56:59	06.12.2013	keine
IP03	12.09.2013	00:55:57	09.12.2013	keine
IP04	12.09.2013	00:40:27 und 00:04:43	12.12.2013	Dem Proband fiel nach Beendigung der Tonbandaufnahme ein weiteres Beispiel ein, welches mittels einer zweiten Aufzeichnung ergänzt wurde.
IP05	13.09.2013	00:43:06	15.12.2013	keine
IP06	13.09.2013	00:43:54	17.12.2013	keine
IP07	13.09.2013	00:47:10	17.12.2013	keine
IP08	13.09.2013	00:54:36	17.12.2013	keine
IP09	23.09.2013	00:45:28	17.12.2013	keine
IP10	28.10.2013	00:33:57 und 00:12:58	17.12.2013	Der Proband musste aufgrund eines dringenden Telefonates unterbrechen, anschließend wurde das Gespräch fortgesetzt.

Tab. 2: Übersicht durchgeführter Interviews in Unternehmen B im Großraum Stuttgart

Interview-partner	***Gesprächs-termin***	***Gesprächs-dauer [hh:mm:ss]***	***Datum der Transkription***	***Besonderheiten***
IP11	19.09.2013	01:03:02	11.12.2013	keine
IP12	20.09.2013	00:40:39	29.11.2013	keine
IP13	20.09.2013	00:46:59 und 00:07:24	04.12.2013	Der Proband bat um eine kurze Pause, anschließend wurde das Interview fortgesetzt.
IP14	20.09.2013	00:43:31	05.12.2013	keine
IP15	20.09.2013	00:47:57 und 00:03:19	10.12.2013	Der Proband musste aufgrund eines dringenden Telefonates unterbrechen, anschließend wurde das Gespräch fortgesetzt.
IP16	08.10.2013	00:54:26	11.12.2013	keine
IP17	08.10.2013	00:51:16	17.12.2013	keine
IP18	08.10.2013	00:43:04	09.12.2013	keine
IP19	08.10.2013	00:45:34	18.12.2013	keine
IP20	14.11.2013 28.11.2013	00:14:13 und 00:32:57	26.11.2013, 06.01.2014	Das Gespräch konnte aufgrund eines dringenden Termins nicht vor Ort beendet werden, daher wurde ein anschließender Telefontermin vereinbart, das Telefonat wurde auf Tonband aufgezeichnet.

Tab. 3: Übersicht der soziodemografischen Daten der Interviewpartner[25]

Inter-view-partner	***Alters-gruppe [Jahre]***		***Betriebszugehörigkeit [Jahre]***							***Führungserfahrung [Jahre]***					***Führungslevel***
	unter 50	**über 50**	**0-5**	**5-10**	**10-15**	**15-20**	**20-25**	**25-30**	**über 30**	**0-5**	**5-10**	**10-15**	**15-20**	**über 20**	
IP01	X					X						X			Abteilungsleiter
IP02	X				X						X				Bereichsleiter
IP03	X				X							X			Abteilungsleiter
IP04	X						X			X					Teamleiter
IP05	X				X					X					Abteilungsleiter
IP06		X					X					X			Bereichsleiter
IP07	X			X						X					Abteilungsleiter
IP08	X				X					X					Teamleiter
IP09		X						X						X	Abteilungsleiter
IP10	X					X					X				Bereichsleiter
IP11		X							X				X		Abteilungsleiter
IP12	X			X						X					Teamleiter
IP13	X				X						X				Teamleiter
IP14		X						X						X	Bereichsleiter
IP15	X			X						X					Teamleiter
IP16	X					X						X			Bereichsleiter
IP17	X				X					X					Ressortleiter
IP18		X						X					X		Abteilungsleiter
IP19	X						X						X		Abteilungsleiter
IP20	X			X						X					Abteilungsleiter

Jedes Gespräch wurde digital mit einem Aufnahmegerät der Marke Zoom H-1 aufgezeichnet.

Alle geführten Interviews waren von einer wertschätzenden und offenen Gesprächsatmosphäre geprägt.

[25] Gruppenleiter wurden der Kategorie Teamleiter zugeordnet. Hat der Interviewpartner mehrere Leitungsfunktionen inne, so wird jeweils die übergeordnete Funktion erfasst.

3.7 Transkription

Die Transkription erfolgte durch einen professionellen, externen Dienstleister, der zugleich ausschließlich wissenschaftlich tätig ist. Die Transkription durch einen unabhängigen Dritten trägt zur Validierung der erhobenen Daten bei.

Das verwendete Transkriptionsregelsystem ist eine vollinhaltliche Transkription nach den vereinfachten Regeln von Dresing & Pehl (2011, S. 20):

1. *Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten.*
2. *Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert.*
3. *Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen, Wortdoppelungen nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden. (...) „Ganze“ Halbsätze, denen nur die Vollendung fehlt, werden jedoch erfasst und mit dem Abbruchzeichen / gekennzeichnet.*
4. *Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Dabei sollen Sinneinheiten beibehalten werden.*
5. *Pausen werden durch drei Auslassungspunkte in Klammern (...) markiert.*
6. *Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden wie „mhm, aha, ja, genau, ähm“ etc. werden nicht transkribiert. AUSNAHME: Eine Antwort besteht NUR aus „mhm“ ohne jegliche weitere Ausführung. Dies wird als „mhm (bejahend)“, oder „mhm (verneinend)“ erfasst, je nach Interpretation.*
7. *Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch GROSSSCHREIBUNG gekennzeichnet.*

8. *Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.*
9. *Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.*
10. *Unverständliche Wörter werden mit (unv.) gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen sollen möglichst mit der Ursache versehen werden (unv., Handystörgeräusch) oder (unv., Mikrofon rauscht). Vermutet man einen Wortlaut, ist sich aber nicht sicher, wird das Wort bzw. der Satzteil mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt. (...) Generell werden alle unverständlichen Stellen mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine Zeitmarke gesetzt ist.*
11. *Die interviewende Person wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „B:“ gekennzeichnet. Bei mehreren Interviewpartnern (z.B. Gruppendiskussion) wird dem Kürzel „B“ eine entsprechende Kennnummer oder ein Name zugeordnet (z.B. „B1:“, „Peter:“).*
12. *Das Transkript wird als Rich Text Format (.rtf-Datei) gespeichert. Benennung der Datei entsprechend des Audiodateinamens (ohne Endung wav, mp3). Beispielsweise: Interview_04022011.rtf oder Interview_schmitt.rtf.*

Die Transkripte in ihrer Rohfassung wurden im Dienste einer optimierten Lesbarkeit für die weitere Verarbeitung nochmals sprachlich geglättet. Sprachlich-grammatikalisch falsche Aussagen wurden umgestellt, um den Lesefluss zu erleichtern ohne dabei den Sinn der Aussage zu verändern. Diese Änderungen wurden in [...] kenntlich gemacht.

Da es sich bei den Angaben der Probanden zum Teil um sensible, unternehmensinterne Informationen handelt, wurden Aussagen, die im Verdacht stehen Rückschlüsse auf das Unternehmen oder die befragte Person zuzulassen durch eine begriffliche Ersatzentsprechung in [...] ergänzt. Nannte der Proband beispielswei-

se im Laufe seiner Schilderungen den Namen seines Unternehmens oder den Eigennamen des internen Leitbildes, wurden diese Aussagen durch „[Name Unternehmen]“ bzw. „[Name Unternehmensleitbild]“ ersetzt.

3.8 Erhebungstechnik

Zunächst sei voran gestellt, dass die Anzahl der insgesamt durchgeführten Interviews auf den ersten Blick gering anmutet. Die Gründe für die Reduktion der ursprünglich größer angelegten Studie wurden unter Kap. 3.4 erläutert. Wissenschaftlich gesehen stellt sich über Kriterien wie die Vorbereitung der Erhebung, die Ausgestaltung des Gesprächsleitfadens, die Durchführung der Interviews sowie die Aufbereitung und Interpretation des empirischen Materials die gewünschte Qualität ein, nicht primär über die Anzahl der Interviews.[26]
Ebenso sei ergänzt, dass diese Studie keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt und daher in der Auswertung keine prüfstatistischen Verfahren zum Einsatz kommen, deren Einsatz in einer größeren Stichprobe angemessen gewesen wäre.
Basis des Erkenntnisgewinns aus den erhobenen Daten bildet die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2010).
Die Daten[27] wurden für die Auswertung vorbereitet indem sie extrahiert und den entsprechenden Fragen zuordnet wurden.

Die Auswertung der Daten erfolgte durch eine Analyse von Schwerpunktsetzung und Häufigkeit im Antwortverhalten. Die so analysierten Antworten wurden (wo immer möglich und sinnvoll) geeigneten Kategorien zugeordnet, welche aus den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen im Antwortverhalten heraus entwickelt wurden (induktiver Ansatz). Die Aussagen der Führungskräfte wurden zusammengefasst, abstrahiert und der geeignetsten Kategorie zugeordnet. Zusätzlich wurde, wann immer sinnvoll, eine Quantifizierung der Aussagen durch einfache Häufigkeitsana-

[26] Vertiefend hierzu: (Diekmann, 2007), (Schnell et al., 2013)

[27] Die Menge der vorliegenden Daten belief sich auf insgesamt 298 Seiten in 20 Transkripten, von denen je zehn auf das Unternehmen A (mit einem Gesamtumfang von 133 Seiten) sowie zehn auf das Unternehmen B (mit einem Gesamtumfang von 165) entfielen.

lyse vorgenommen. Um eine Zuordnung der getroffenen Aussagen zu ermöglichen wurde diese stets der Probandenidentifikationskennung (z.B. IP08) zugeordnet. Die Ergebnisse wurden für die Darstellung der gewonnenen Daten (Kap. 4) jeweils tabellarisch zusammengefasst und somit für die vertiefte Analyse und Interpretation (Kap. 5) vorbereitet.

Wann immer möglich, wurden Originalzitate sprachlich geglättet und angemessen gekürzt in der Darstellung und Auswertung der Daten eingesetzt, um die Nachvollziehbarkeit des inhaltlichen Kontextes zu erhalten. Das Erkenntnisinteresse der Befragung bezog sich hauptsächlich auf persönliche Erlebnisse und Erfahrungsberichte und darin erkennbaren Mustern. Individuelle Erfahrungen lassen sich am besten durch Originalzitate transportieren, da diese dem Leser ein tieferes Verständnis von der konkret erlebten Situation bieten und zugleich Emotionalität transportieren. Insbesondere in den Ausführungen der Probanden zur gelebten Unternehmenskultur (Fragenblock C) sowie zu ihren Handlungsstrategien (Fragenblock D) in Dilemma-Situationen ist die Verwendung und Gegenüberstellung ihrer Originalaussagen fast als alternativlos zu bezeichnen.

4 Darstellung der gewonnenen Daten

In diesem sowie den nachfolgenden Abschnitten 4.1 bis 4.6 werden die in den 20 Interviews getroffenen Aussagen dargestellt. Jeder Abschnitt schließt mit einem Verweis auf die sich anschließende, weiterführende Ergebnisdiskussion in Kapitel 5.

4.1 Perzeption des „Leitbildes für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“

Die Implementierung eines Leitbildes setzt die Kenntnis über dessen Existenz sowie ein Grundverständnis für dessen zentrale Botschaften voraus. Nachfolgend äußern sich die Probanden zu ihrer persönlichen Wahrnehmung des LvHW.

Im Dienste der Übersichtlichkeit und inhärenten Logik im Fragebogenaufbau werden die Aussagen chronologisch anhand des zentralen Erkenntnisinteresses des Interviewverlaufs dargestellt, hier beginnend mit Fragenblock A und dem erkenntnisinteresse E1-E3.[28]

E1: Auf welchem Weg hat der Proband über das LvHW Kenntnis erlangt?

In Beantwortung dieser Frage fällt auf, dass 19 von 20 Probanden bis zu dem Zeitpunkt des Interviews noch keine Kenntnis über die Existenz des LvHW hatten.

Der Proband der angab das Dokument zu kennen, relativiert diese Aussage im Laufe seiner Ausführungen:

> *IP06: „Ich habe es mir jetzt dann vor dem Interview nochmal durchgelesen. Wenn ich sage „kannte“ ist das vielleicht auch ein bisschen weit gegriffen. Ich wusste, dass es dieses Leitbild gibt. Ich hatte [es] schon einmal überflogen und habe es mir jetzt nochmal genauer angesehen, ja.“*

[28] Zur Rekapitulation des Erkenntnisinteresses siehe Kap. 3.2

Zwei Probanden geben an, von dem Dokument gehört zu haben:

IP09: „(...) Ich habe gehört, dass es für [Name des Unternehmens] ein wichtiges Thema ist, aber natürlich nicht in allen Details (...) Vieles, was [die] Ausführung oder (…) Umsetzung von verantwortlichem Handeln (...) betrifft ist in anderen Regelwerken innerhalb der (...) Divisionen und der Fachbereiche adressiert, umgesetzt, Teil unseres täglichen Handelns und insofern sind bestimmte Begriffe, Themen, Appelle, die sich in diesem Dokument wiederfinden, eigentlich nur eine Zusammenfassung dessen, was Teil der Unternehmenspraxis ist schon seit längerer Zeit.“

IP05: „Also ich habe davon gehört, ich habe es aber vorher noch nie gelesen.“

Zwei der 19 Probanden, deren sich die Existenz des LvHW bisher nicht erschloss, scheinen davon überrascht zu sein:

IP16: „Nee, kannte ich überhaupt nicht (…) Also, sicherlich, in der Presse hört man immer mal wieder es gibt (...) eher unternehmenseigene Leitbilder, aber dass es so was Übergreifendes gibt, zumindest wenn ich mir die Unterschriftenliste hier anschaue, wo eigentlich durchaus sehr viele namhafte Firmen da unterschrieben haben, das war mir nicht klar, dass es da so eine allgemeingültige Position gibt.“

IP10: „Nein, ich kannte es nicht. Obwohl es von einem Vorstandsmitglied unseres Hauses unterschrieben ist.“

19 Probanden haben sich vor dem Interview mit den Inhalten des LvHW beschäftigt und es gelesen. Ein Proband bat sich während des Interviews Zeit aus, um das Dokument zu lesen.
Somit wurde für den Fortgang des Interviews sichergestellt, dass alle Probanden mit dem Dokument vertraut waren.

E2: Was versteht der Proband unter dem LvHW?

Hier stand primär die subjektive Interpretation des Inhaltes und der Botschaft des LvHW im Zentrum des Erkenntnisinteresses.

Im Gespräch wurden die Probanden sowohl nach ihrem ersten Eindruck beim Lesen des Dokumentes gefragt, als auch nach möglichen Gründen, aus denen das LvHW ihrer Meinung nach existiert.

Zunächst ist festzustellen, dass dem Leitbild unterschiedliche Synonyme zugeordnet werden. Dazu gehören Begriffe wie: Richtlinie, Leitplanke, Moralkodex, Werkzeug oder Position.

Darüber hinaus ruft der erste Eindruck der Führungskräfte zu den LvHW-Inhalten folgende Assoziationen und Reaktion hervor (Tab. 4, Tab. 5).

Tab. 4: Ersteindruck der Führungskräfte vom LvHW in Unternehmen A[29]

Assoziation / Reaktion	**IP01**	**IP02**	**IP03**	**IP04**	**IP05**	**IP06**	**IP07**	**IP08**	**IP09**	**IP10**
abstrakt			-				-			
allgemein, global galaktisch	o		o							
ausgewogen						o				
beeindruckt von der Hochkarätigkeit der Unterzeichner								+		
bewusstseinsschärfend		+								
breite Basis durch die gesamte Industrie										+
erwartungsgemäß (von Industrieunternehmen)					o					
Grundlagenpapier (wenig kontrovers)										-
hilfreich		+								
keine konkrete Hilfestellung im Einzelfall (bezogen auf Konfliktfelder)							-			
Konfliktfelder benannt (kritische Fragen antizipiert)			+							
Minimalkonsens (schwer errungen)										-
nachvollziehbar, sinnvoll			+							
positiv überrascht			+					+		
vergleichbar mit den eigenen Unternehmenswerten					o				o	
weich, wenig kantig	-									
wirkt rechtfertigend				-						

[29] „+“ positive Assoziation; „o“ neutral Assoziation; „-“ negative Assoziation

Tab. 5: Ersteindruck der Führungskräfte vom LvHW in Unternehmen B[30]

Assoziation / Reaktion	IP11	IP12	IP13	IP14	IP15	IP16	IP17	IP18	IP19	IP20
abstrakt			-							
adressiert abstrakte Subjekte (die Wirtschaft, die Manager)				-						
allgemein, global galaktisch			o		o					
antizipiert kritische Fragen	+									
erwartungsgemäß (von Industrieunternehmen)					o					
kompliziert		-								
Konfliktfelder benannt (kritische Fragen antizipiert)	+									
oberflächlich (Plattitüden)										-
richtig					+					
schwer verständlich (für den Durchschnittsbürger)								-		
umspannend								o		
vergleichbar mit den eigenen Unternehmenswerten			o			o	o		o	
verständlich	+					+				

Einige Probanden benannten im Zuge ihrer Erläuterungen mehr als nur ein Charakteristikum. Insgesamt wurden neun tendenziell negative, neun tendenziell positive sowie fünf tendenziell neutrale Assoziationen zum Inhalt und der Botschaft des LvHW geäußert. Für jede Assoziationstendenz wird stellvertretend ein Belegzitat in Unternehmen A bzw. B wiedergegeben.

Tendenziell positive Assoziation:

IP08: „Als ich die Überschrift gelesen habe, dachte ich: "Meine Güte, interessant." Hatte ich mal richtig Lust zu lesen. (...) Ich gehe ja an [solche] Dokumente (…) eigentlich immer eher sehr vorsichtig ran. Ich war positiv überrascht. (…) Ja, also es ist nicht nur Augenwischerei, sondern wenn das wirklich so gemeint ist, ist das eine prima Sache. (...)“

[30] „+“ positive Assoziation; „o“ neutral Assoziation; „-“ negative Assoziation

IP11: „Also, war verständlich. Die Struktur ist eindeutig. Was mir sehr gut gefallen hat, dass Aussagen getroffen werden und danach auch (…) erklärt werden, weil es antizipiert wird, dass es da kritische Fragen dazu gibt. (…) Und das war für mich ein ganz interessanter Punkt, weil ich habe mir auch ein paar Themen dann angekreuzt, die ich anders sehe (…) und interessanterweise genau MEINE Bedenken werden später (…) erklärt (…). Dass es mich überzeugt hat, ist ein anderes Thema, aber es IST verständlich, die kritischen Fragen sind antizipiert und [beantwortet], und dass ist gut.“

Tendenziell negative Assoziation:

IP01: „Ja, es sind relativ allgemeine durchaus wohlfeile Aussagen. Die aber auch immer in solchen Leitbildern genannt werden. Und sie sind für mich ein bisschen zu weich. Zu wenig kantig. Zu wenig so, dass sie auch wirklich Aufmerksamkeit erregen und dann im Kopf hängen bleiben. Also es ist für mich ein politisches Statement. Wir die Unternehmer sind die Guten. Aber man könnte das auch noch ein bisschen anders machen.“

IP13: „Es ist recht allgemein, fast schon abstrakt formuliert. Sicherlich für den einzelnen Mitarbeiter oder Führungskraft auch nur, ja, INDIREKT umsetzbar (...) [ich] denke, dass es sich mit DEN Unterlagen oder Elementen unseres [Name internes Unternehmensleitbild] ergänzt, aber diese nicht ersetzt (…).“

Tendenziell neutrale Assoziation:

IP05: „Es entsprach meinen Erwartungen, weil ich denke, viele Unternehmensleitbilder, Leitsätze, Kulturen, haben ja doch, (…) insbesondere in Deutschland bei den Dax-Unternehmen, eine ganze Menge Analogien. Also insofern waren jetzt viele Dinge, die ich da gelesen habe für mich (...) nicht überraschend, sondern habe[n] mich an das erinnert, was wir (…) hier intern bei uns bewegen, diskutieren.“

IP15: „Ich glaube, wenn man so viele unterschiedliche Firmen, wie am Schluss unterschrieben haben, abdecken möchte, ist das allgemein genug und detailliert genug gleichzeitig. (…) Also ich glaube, [jeder], der wenig mit Industrie zu tun

hat, und die Punkte liest, (…) kann (…) sagen, ja, das würde ich auch erwarten von jedem einzelnen Unternehmen, [das] in irgendeiner Industrie tätig ist."

Es fällt auf, dass hauptsächlich Probanden des Unternehmens B einen direkten Bezug zu ihren internen Unternehmenswerten herstellen und darin viele Überschneidungen identifizieren. Insgesamt fünf der zehn befragten Probanden äußern sich direkt zu den im LvHW benannten Konfliktfeldern, teilweise anerkennend ob der Tatsache, dass diese adressiert wurden, teilweise zweifelnd, da es an Verständlichkeit mangele und die Realisierbarkeit als gering eingestuft wird.

Die Führungskräfte wurden mittels der offenen Fragestellung „Warum gibt es aus Ihrer Sicht ein Dokument wie das LvHW?" dazu eingeladen, Spekulationen über die Existenzgründe des LvHW anzustellen.

Die häufigsten Gründe sind:

A) Mit dem LvHW reagieren die Unternehmen auf den Druck seitens der Öffentlichkeit.
B) Mit dem LvHW klären die Unternehmen die Öffentlichkeit über „die Wirtschaft" auf.
C) Das LvHW ist Teil einer One Voice Policy der Wirtschaft.
D) „Dabei sein ist alles."
E) Das LvHW gibt Orientierung für interne Entscheider.

Tab. 6 und Tab. 7 verdeutlichen, welche Gründe in Unternehmen A und B benannt wurden:

Tab. 6: Gründe für die Existenz des LvHW nach Ansicht der Führungskräfte in Unternehmen A

Grund	**Interview-partner**
A) Mit dem LvHW reagieren die Unternehmen auf den Druck seitens der Öffentlichkeit.	IP01, IP07
B) Mit dem LvHW klären die Unternehmen die Öffentlichkeit über „die Wirtschaft" auf.	IP02, IP04
C) Das LvHW ist Teil einer One Voice Policy der Wirtschaft.	IP06, IP09

Tab. 7: Gründe für die Existenz des LvHW nach Ansicht der Führungskräfte in Unternehmen B

Grund	**Interview-partner**
A) Mit dem LvHW reagieren die Unternehmen auf den Druck seitens der Öffentlichkeit.	IP14
B) Mit dem LvHW klären die Unternehmen die Öffentlichkeit über „die Wirtschaft“ auf.	IP11
D) „Dabei sein ist alles.“	IP16, IP20
E) Das LvHW gibt Orientierung für interne Entscheider.	IP14, IP19

Folgende Belegzitate geben beispielhaft Aufschluss über die konkreten Äußerungen der Probanden:

zu A)

IP01: „Ich denke es ist einfach der politische Druck, dass man von allen Unternehmern verlangt sich dazu zu bekennen gut zu sein und bestimmte gesellschaftliche Werte auch zu vertreten. Und auch im Unternehmen zu verwirklichen. Und wer sich dem verschließt, der läuft dann auch Gefahr geächtet zu werden.“

IP07: „Ich denke, es gibt viel Diskussion darüber, wie Firmen sich verhalten und es gibt halt auch [in manchen Branchen] einfach ein extrem schlechtes Image, was wahrscheinlich auch überwiegend alles BEGRÜNDET ist, weil das (...) auch alles irgendwie PASSIERT ist. (...) So dass man sagt [gemeint ist hier die Wirtschaft] „OK, man muss (...) noch mal sagen, was (...) grundsätzlich gilt?“

zu B)

IP02: „(...) es gibt in der Öffentlichkeit leider Gottes die Tendenz, immer nur die Fälle ans Tageslicht zu bringen, wo das wirtschaftliche Streben oder Gewinnstreben überhandgenommen hat. (...) Es wird vergessen, dass ein Großteil der existierenden Unternehmen und wirtschaftlichen Entscheidungen trotzdem in Einklang damit steht. (...) Und dann braucht es halt irgendwie sichtbare Zeichen, dass wir das hier ernst nehmen (...) nicht mehr und nicht weniger würde ich in so eine Aktion hineininterpretieren.“

IP11: „(...) wir als Unternehmer / oder Manager gehen ja davon aus, dass das, was wir tun, im Einklang ist mit der Gesellschaft, dass natürlich ein gewisses Gewinnstreben dabei ist, aber die Menschen, sage ich mal auf der Straße, die nehmen das anders wahr, auch im privaten Umfeld, „ihr Manager, ihr schaut da nur nach euch, ihr habt gar nicht so die soziale, emotionale Kompetenz, und ihr entscheidet nur nach Firmeninteresse und nach Gewinnstreben", und DAS, kann ich zumindest für mich sagen, IST NICHT so."

zu C)

IP06: „(...) Es gibt eine ganze Reihe von Themen, die aus guten Gründen eben in der Öffentlichkeit bewegt [werden] und hierfür eine Position zu finden, zu sagen das ist etwas, wo wir uns gemeinschaftlich hinter stellen, ist denke ich ein sehr wichtiger Anreiz."

IP09: „(...) Ich glaube, dass die Außenwahrnehmung von Industrieunternehmen einfach sehr kontrovers ist nach wie vor. (...) Und da ist (...) einfach ein Bedürfnis da auch von Seiten der Wirtschaft klar zu reden: Wir haben hier hoch ethische und hoch verantwortungsvolle Grundregeln, in denen wir unser Geschäft betreiben, wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen (...) Das kann man nicht oft genug deutlich machen (...). [Zu] versuchen auch hier Kräfte zu bündeln, damit man einfach über die Wahrnehmungsgrenze kommt und infolge dessen sind solche Dokumente ein mögliches Werkzeug, um die öffentliche Wahrnehmung einfach in (...) eine mehr angemessene Betrachtung der Wirtschaft zu drängen."

zu D)

IP16: „[...] Ja, das ist ja alles ein bisschen (...) weichgewaschen, würde ich jetzt nicht sagen, aber das ist der kleinste gemeinsame Nenner, (...) und nicht wirklich was, wo ich (...) jetzt als Unternehmen gezwungen wäre, morgen mir grundsätzlich [über] meine Ausrichtung Gedanken zu machen (...)."

IP20: „Also ich hoffe, (...) dass man es macht, weil man sich einer Verantwortung bewusst ist. [...] Ich glaube aber, dass es häufig gemacht wird, weil es einfach gängige Praxis ist, weil man das heutzutage in einer Firma macht oder weil man sich da einreihen will, wie das eben andere auch so machen."

zu E)

IP14: „(...) ich würde mal vermuten, dass es da auch viel Missbrauch gab, da ist eben jetzt eine Richtlinie (...), eine Hilfe für Manager für Werte. Um Werte vorzugeben, nach denen man sich richten oder leben kann. Ja, das ist es."

IP19: „(...) Ich denke, es ist wichtig, ein gemeinsames Leitbild zu haben (...) Nicht nur für die Führungskräfte, auch für die Mitarbeiter, weil man sich somit eigentlich permanent den Spiegel vorhalten kann, wenn man gegen eine[s] dieser Leitbilder verstößt. Und wenn man mal ein gemeinsames Verständnis hat für die Leitbilder, ist es deutlich einfacher, da nachzusehen, was man vom anderen erwartet. Und ich glaube, das ist ganz wichtig für die Zusammenarbeit."

Im Antwortverhalten zeigt sich zudem, dass jene Führungskräfte, deren erster Eindruck des LvHW ein positiver im Sinne von hilfreicher, anregender Eindruck war, sich mit ihrer Vermutung über den Zweck des Dokumentes nahe an der realen Intention der Unterzeichner bewegen.
Hingegen Führungskräfte denen das Leitbild im ersten Eindruck abstrakt und zu allgemein erschien, vermuten im Zweck des Dokumentes eher eine „Feigenblattaktion" der Wirtschaft, in der es mehr um die Proklamation als um die ernsthafte Absicht der Operationalisierung geht.

Die Führungskräfte des familiengeführten Unternehmens zeigen eine deutliche Verknüpfung zum hauseigenen Leitbild, während die Führungskräfte des aktiennotierten Unternehmens darin eher ein strategisches Statement vermuten. Zudem verweisen die Führungskräfte des aktiennotierten Unternehmens stark auf die seitens der Öffentlichkeit postulierten Vorwürfe gegen das Handeln der gesamten Industrie und vermuten darin hauptsächlich die Reaktionsintention des LvHW.

Weiterhin ist erkennbar, dass die Probanden dem LvHW klare Adressaten zuweisen. Zur Gruppe dieser Adressaten gehören MitarbeiterInnen und Führungskräfte im eigenen Unternehmen, die (kritische) Gesellschaft bzw. Öffentlichkeit sowie die Gruppe der Unterzeichner.

Einige wenige Führungskräfte sehen durch das Dokument sowohl interne als auch externe Adressaten gleichermaßen angesprochen.

IP08: „Ich (...) ERHOFFE, dass es das gibt damit nicht nur nach AUSSEN hin versucht wird klar zu machen, was die unterschreibenden Unternehmen denken. (...) Ich hoffe, dass es (...) auch zeigt, INTERN in der eigenen Unternehmung, dass die Firma versucht, das wirklich so zu leben. Und ich (...) kann mir auch vorstellen, dass zumindest darauf hingearbeitet wird, das noch mehr durchzusetzen, als es vielleicht derzeit möglich ist."

IP13: „(...) Warum gibt es so ein Leitbild? (...) Ich denke, dass es in erster Linie als Werkzeug dient, um sich mit verschiedenen Themen, Konfliktthemen auseinanderzusetzen (...) und Handlungsweisen abzuleiten, (...) um mit Konflikten umzugehen. Also DURCHAUS schon als EINSTIEG, um (...) Vorgehensweisen zu entwickeln, wie sie ein Unternehmen dann auch in konkrete Anwendungsbeispiele umsetzen kann. Zielkonflikte, wie auch in diesem Leitbild erwähnt, aus der unterschiedlichen Wahrnehmung, Unternehmen im Innenverhältnis und der Gesellschaft der Unternehmen."

Viele Befragte erkennen bereits in der ersten Phase ihrer aktiven Auseinandersetzung mit dem LvHW zwei inhärente Herausforderungen:

1. Transferleistung der Inhalte zum besseren Verständnis in der Öffentlichkeit

IP11: „(...) Und deswegen glaube ich, dass so ein Leitbild Sinn macht. Die Frage ist nur, wie kann ich dem Menschen dann auf der Straße das rüberbringen. Das wird aus meiner Sicht die Herausforderung."

2. Implementierung der im LVHW erwähnten Handlungsorientierungen in die Unternehmenspraxis

IP16: „Gut, ich finde, so ein Leitbild [hat] ja immer (...) auch einen gewissen visionären Charakter. (...) Ich will auch niemand unterstellen, dass er nicht in die Richtung strebt. Die Frage ist nur: (...) Mit welchem Nachdruck wird es im Einzelfall dann auch verfolgt?"

E3: Was bedeutet es für den Probanden persönlich, dass sein Arbeitgeber zu den Unterzeichnern gehört?

Zu dieser Fragestellung äußern sich die Führungskräfte höchst unterschiedlich. Das Antwortspektrum reicht von hochgradiger (zum Teil emotionaler) Befürwortung der Tatsache, dass das eigene Unternehmen zu den Unterzeichnern gehört bis hin zu einer Haltung die eine gewisse Gleichgültigkeit transportiert.
Es wird deutlich, dass die Probanden des familiengeführten Unternehmens das Engagement im LvHW positiver und emotionaler bewerten als die Probanden des aktiennotierten Unternehmens. Aussagen im Familienunternehmen waren bspw.:

IP20: „(...) Also ich glaube, es steht schon für [uns] mehr, als für andere Firmen, dass man sich einer bestimmten Verantwortung bewusst ist und dass man bestimmte Regeln einhalten will, dass man nicht über Leichen geht um das Gewinnmaximum zu erreichen. Von daher passt das sehr gut zu [uns], dass [wir] da mit unterschrieben haben und von daher hat das für mich auch eine Bedeutung insofern, als ich das sehr an [uns] schätze, dass [wir] so agieren."

IP13: „Das überrascht mich ÜBERHAUPT NICHT. (lacht) In keinster Art und Weise. WENN NICHT [wir], wer dann? Passt zu meiner Wahrnehmung des Unternehmens."

IP12: „Zeigt mir, dass dieses Thema DEFINITIV in der [Unternehmens]-Gruppe ernstgenommen wird. Also war mir zwar schon bekannt, aber das ist dann doch nochmal ein anderes Bekennen. Und ich muss sagen, ich habe auch gerne mal durchgelesen, welche Unternehmen sich noch so bekannt haben. (...) Weil es nicht einfach nur (...) ein Dokument ist, was man unterzeichnet."

Dem stehen folgende Aussagen von Führungskräften des aktiennotierten Unternehmens gegenüber:

IP01: „(...) Hat für mich eigentlich keine Bedeutung."

IP04: „Also zum einen überrascht es mich nicht, weil ich das Unternehmen als ein sehr sozialverträgliches Unternehmen empfinde, das ein großes Interesse

auch an seinen Mitarbeitern und an der Umwelt hat. Nichts desto trotz, natürlich ein Wirtschaftsunternehmen ist, was gewinnorientiert arbeiten MUSS und MÖCHTE, gar keine Frage! Und da dieses Unternehmen halt zu eines der größten in Deutschland (...) zählt, hat es mich jetzt (...) nicht überrascht, dass wir an so einer Initiative auch teilnehmen."

IP06: „Ja, ich finde das gut, dass [mein Unternehmen] das unterschrieben hat. Merke ich das im Alltag? Hat sich durch das Unterschreiben (...) irgendwas geändert? (...) Vermutlich nein. Letztendlich ist es eine Standortbeschreibung, die zu einem großen Teil (...) auf den Alltagserfahrungen (...) basiert, die jetzt hier nochmal zu Papier gebracht wurden und damit (...) eine Positionsbestimmung erleichtern und vielleicht auch eine Argumentation erleichtern. (...) Aber durch Unterschreiben eines Papieres ändert sich selten die Welt."

Eine weitere Anmerkung lässt darauf schließen, dass es aus Sicht der Führungskräfte in Unternehmen A bereits ein Zuviel an schriftlich verfassten Bekenntnissen gibt:

IP07: „Na, ich glaube, [unser Unternehmen] hat irgendwie so ziemlich alles Mögliche unterschrieben, was so in Deutschland zirkuliert. Also, ich glaube, es ist wahrscheinlich bei ALLEN großen deutschen Unternehmen [so]."

Die Tatsache, dass der eigene Arbeitgeber zu einem Kreis von Unterzeichnern gehört, löst Neugier auf die Mitunterzeichner und unterschiedlichste Bewertungen aus:

IP08: „Aber wenn ich die Liste der unterschriebenen Unternehmen sehe, ist ja auch ein gewisser Zwang vielleicht dabei. Also ich habe eine Firma im Vorfeld gesucht und habe sie dann auch gefunden. (...) wo ich nachgeguckt habe ob die denn da auch so etwas unterschreibt, die wegen anderen Dingen in der Presse ist."

IP19: „Also mir war das ja bis heute nicht bewusst, dass unser Unternehmen hier dem Kreis beigetreten ist oder das auch mit unterzeichnet hat. (...) mir war es wichtig, dass diese Grundsätze oder diese Leitbilde[r] bei uns im Unternehmen

bekannt sind. Und das war mir jetzt wichtiger wie zu wissen, dass wir auch eins der 47 oder 43 Unternehmen sind, die das AUCH mit unterzeichnet haben. (...) Sondern wichtig [ist], dass wir für unser Unternehmen sowas haben.“

IP03: „(lacht) Ich habe natürlich auch weiter geblättert und geschaut, wer hat denn eigentlich alles unterschrieben? Ist ja auch mal ganz spannend so zu gucken. Ich finde es gut, dass unser Unternehmen da mitmacht, sich auch dazu bekennt.“

IP10: „(...) Dafür sind wir zu groß, als dass wir uns so einer Initiative entziehen könnten und meines Erachtens auch keinesfalls entziehen sollten, denn letztlich drückt dieses Papier etwas aus, was wir als individuelles Unternehmen auch verfolgen und wenn es andere Unternehmen gibt, die das genauso sehen, ist es nur gut, dass wir in die gleiche Richtung agieren, denn sonst könnte diesen Aktivitäten, die belegen wollen, dass wir als Unternehmen verantwortlich handeln, ja auch gerne als pro-domo-Propaganda wahrgenommen werden und das ist es ja nun gerade NICHT.“

Die weiterführende Ergebnisinterpretation und -diskussion kann dem Abschnitt „Ad A“ in Kapitel 5.2, S. 145 entnommen werden.

4.2 Unternehmensordnungen und deren Substitute im eigenen Unternehmen

Die sich anschließenden Fragen lösen sich von Einschätzungen zum LvHW und lenken die Aufmerksamkeit der Probanden auf die internen Unternehmensordnungen.
Das Erkenntnisinteresse der im Fragenblock B gestellten Fragen teilt sich auf E4-E5 auf. Die entsprechenden Antworten werden chronologisch dargestellt.

E4: Wie vertraut ist der Proband mit den Kerndokumenten der Unternehmensordnungen im eigenen Hause?

Auf die Frage, „Fallen Ihnen spontan Inhalte ihres hauseigenen Leitbildes ein?“ bezieht sich ein Großteil der Probanden beider Unternehmen auf ein Kerndokument, welches als unternehmensinternes „Leitbild“ interpretiert werden kann.

Tab. 8 und Tab. 9 verdeutlichen die jeweiligen Kenntnisse der befragten Führungskräfte zu ihrem internen „Leitbild“ in Unternehmen A und B.[31]

Tab. 8: Kenntnisse der Probanden zum internen Leitbild in Unternehmen A

Proband:	**IP01**	**IP02**	**IP03**	**IP04**	**IP05**	**IP06**	**IP07**	**IP08**	**IP09**	**IP10**
- weiß von Leitbildexistenz	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
- nennt Namen des Leitbildes	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
- nennt Leitbildinhalte	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Ja

Tab. 9: Kenntnisse der Probanden zum internen Leitbild in Unternehmen B

Proband:	**IP11**	**IP12**	**IP13**	**IP14**	**IP15**	**IP16**	**IP17**	**IP18**	**IP19**	**IP20**
- weiß von Leitbildexistenz	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja
- nennt Namen des Leitbildes	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja
- nennt Leitbildinhalte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja

Im Vergleich beider Unternehmen ist festzustellen, dass die große Mehrheit der Befragten das Unternehmensleitbild kennt und den internen Eigennamen benennen kann. Unterschiede werden deutlich, wenn es darum geht, konkrete Inhalte des Leitbildes zu benennen, diese werden in Unternehmen A von sechs und im Unternehmen B von neun Probanden erläutert. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache bemerkenswert, dass das Leitbild des Unternehmens B im Vergleich zu Unternehmen A deutlich umfassender ist.

Auf den ersten Blick mag man den Eindruck gewinnen, Unternehmen A sei bzgl. der Rekapitulierbarkeit seines Leitbildes ein wenig schlechter aufgestellt als Unternehmen B. Eine genaue Analyse der Einzelaussagen bestätigt jedoch exakt das Gegenteil. Die Führungskräfte in Unternehmen B können zwar quantitativ

[31] Zur Einordnung interner Leitbilder siehe Kap. 2.3.1

mehr Inhalte ihres Leitbildes wiedergeben, fühlen sich jedoch inhaltlich weniger durch ihr Leitbild orientiert als die Führungskräfte des Unternehmens A.

Welche Faktoren können dafür als auslösend vermutet werden?

Die Leitbilder beider Unternehmen sind unterschiedlich komplex aufgebaut.
Das Unternehmen B hat ein mehrstufiges, umfassendes Leitbild welches viele Grundsatzdokumente wie beispielsweise Werte und Führungsleitlinien in sich vereint. Im Vergleich dazu baut das Leitbild im Unternehmen A auf vier Kernbegriffen auf, diese scheinen leichter rekapitulierbar.
Darüber hinaus schildern sie Gründe, aus denen ihr hauseigenes Leitbild für sie leicht rekapitulierbar ist. Zu diesen Aspekten gehören u.a. die Wiederholung der Inhalte und die Globalität in der Verbreitung des Leitbildes.

IP01: „Ja, gut, dieses übergeordnete [Name des Leitbildes]. Das kommt immer wieder. Und das hat sicher auch [Name des CEOs] geschickt eingefädelt, einerseits ein übergeordnetes System zu definieren, was griffig ist. Und gleichzeitig dann aber auch zu sagen „Und das will ich überall immer wieder finden“, also auch bei jedem Zielvereinbarungsgespräch geht es dann eben immer durch [Name des Leitbildes]. Und insofern begegnet einem das immer wieder und das macht es dann auch wieder leicht, die Prinzipien zu verstehen und anzuwenden.“

IP08: „Die Firma hat ein Leitbild. Die Firma kommuniziert das auch sehr stark. Fast ein bisschen übertrieben, muss ich sagen. Es wird ganz, ganz viel verbunden mit dem Leitbild. (...) ich denke es sollte jedem auch GLOBAL in der Firma bekannt sein, weil [die Inhalte] global anwendbar sind.“

Ein weiterer Grund für die einfache Rekapitulierbarkeit ist die Verknüpfung mit anderen Kernsätzen des Unternehmens. Das Leitbild lässt sich aus dem Unternehmensmotto ableiten:

IP05: „(...) was sich bei diesem Leitbild zeigt, ist relativ einfach zu merken, und es passt by the way auch noch gut natürlich zu unserem Unternehmensmotto [Name des Mottos], und dann haben wir natürlich dieses [Name der Unternehmenswerte], was man wieder in ein Leitbild übersetzt, das ist eine Sache, die man sich

gut merken kann. Wir hatten früher auch andere Leitbilder, (...) und wenn ich jetzt die sieben Unternehmenssätze sagen müsste, also da müsste ich mich wahrscheinlich schon konzentrieren."

Das Leitbild im Unternehmen A ist mit der Leistungsbewertung der Führungskräfte verknüpft. Diese Einbindung wird zum großen Teil als positiv gewertet.

IP03: "(...) Es ist praktikabel und ich glaube, damit hat das dann (...) eine (...) ganz positive Wirkung (...) Wir haben es auch in unseren Zielen mit drin. Wir werden auch direkt BEWERTET nach diesen vier Kriterien (...)."

Ein weiterer Proband bezieht sich auf die Konsequenzen die die Verhaltensbewertung im Rahmen der werteorientierten Zielvereinbarung nach sich ziehen können.

IP10: „(...) Nachdem was unser Vorstandsvorsitzender uns gerade vor ein paar Wochen erzählt hat, (...) ist es mittlerweile so, dass in ungefähr 20 bis 25 Prozent aller Jahresgesamtbewertungen diese verhaltensbezogenen Ziele den Ausschlag geben, was die Gesamtbewertung des Mitarbeiters anbelangt. (...) Will heißen: Der kann noch so gut sein Geschäft machen. Wenn diese Verhaltensziele RICHTIG daneben gehen, kann er auch darunter hinterher leiden."

Die Rekapitulierbarkeit und die Erschließung der Kernbotschaften sowie Inhalte des Leitbildes erscheinen im Unternehmen B herausfordernder für die Probanden:

IP20: „Also es gibt dieses [Name des Leitbildes], was immer genannt wird. [...] ich habe immer das Gefühl, [mein Unternehmen] stellt das so über alles, aber ich habe das Gefühl, dass die Leute nichts mit anfangen können. Also ich zum Beispiel kann auch relativ wenig mit diesem [Name des Leitbildes] anfangen. Weil es mir auch keine Orientierung gibt, (schmunzelnd) was eigentlich der Name vorgibt (...)."

IP13: „(...) Ist ein relativ komplexes System. (...) und dem normalen Mitarbeiter, der acht Stunden am Tag zugeschüttet mit Aufgaben ist, ERSCHLIESSEN sich sicherlich durch seine eigenen Erfahrungen einzelne Elemente sofort (...) aber

um das ganze [Name des Leitbilds], das System an sich in seiner Gesamtheit zu verstehen, muss man sicherlich schon ein bisschen Zeit aufwenden."

IP15: „Also ich kenne es unter dem Begriff [Name des Leitbilds] und da geht es um die Kernkompetenzen und auch die Werte, und auch Vision und Mission, das soll ein bisschen alles abdecken. (...) Und dann die Werte an sich, ich bringe die, ehrlich gesagt, nicht mehr alle zusammen, aber ich meine, es sind um die 12. (...) Es gibt auch noch zusätzlich für Führungskräfte, gibt es, wie heißen die (lacht), gibt es andere so Punkte, in denen man arbeiten sollte als gute Führungskraft bei [Name des Unternehmens], [Proband benennt vier Punkte] (...) Ich bringe die anderen auch nicht mehr zusammen, aber die weiß ich, sind zehn Punkte."

Das Unternehmen B führt seine heutigen Werte auf die seines Unternehmensgründers zurück. Insbesondere die langjährigen Führungskräfte beziehen sich darauf.

IP11: „[Die Werte] wurden zum größten Teil natürlich DAMALS schon von [Name Firmengründer], initiiert, besprochen, jetzt nochmal ein bisschen angepasst an die heutige Zeit. Aber das sind ganz gute (...) muss man sagen."

Zusätzlich beziehen sich langjährige Führungskräfte in Unternehmen B zum Teil auf Leitsätze aus früheren Dienstjahren und empfinden diese nach wie vor als hilfreich.

IP14 : „Dann ein Leitsatz, den ich mir immer merke (...) ich weiß nicht, ob er inzwischen überarbeitet ist, aber er ist relativ alt schon: [Name des alten Leitsatzes]. Ich glaube, inzwischen übersetzt mit [Name neuer Leitsatz], was im Prinzip nichts anderes sagt. (...) Ja, das ist so eines unserer Leitsätze, die uns vorantreiben. Und das finde ich auch gut so. (...) [Name alter Leitsatz] ist jetzt im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung eben geändert worden, aber Sie merken auch schon, (schmunzelnd) dass ich mir den alten von früher immer noch eingeprägt habe und mir den merke. (lacht)"

Es ist zu vermuten, dass Leitsätze mit langer Tradition eine höhere Identifikation und emotionale Bindung erzeugen und daher leichter rekapitulierbar sind.

Darüber hinaus ist anzunehmen, dass Leitsätze die in der „Prägezeit“ einer jungen Führungskraft vermittelt werden, länger Bestand haben als neuere, selbst wenn sie in bester Absicht daraus abgeleitet wurden.
Über das Unternehmensleitbild hinaus, existieren häufig noch weitere Dokumente, die im weitesten Sinne Verhaltensregeln innerhalb des Unternehmens thematisieren. Deren Typus sowie Bedeutung für die Arbeit der Führungskraft werden im nächsten Abschnitt analysiert.

E5: Welche Relevanz haben die Kerndokumente im Unternehmen für die Arbeit des Probanden?

Werden die Probanden nach weiteren Dokumenten gefragt, die im weitesten Sinne Verhaltensregeln thematisieren, wird die enorme Vielfalt der existierenden Dokumente deutlich.
Wie aus Tab. 10 und Tab. 11 zu entnehmen ist, werden in Unternehmen A zusätzlich zum hauseigenen Unternehmensleitbild insgesamt 21 Dokumente bzw. Dokumententypen von den Befragten benannt. In Unternehmen B sind es 22.

Jede einzelne Führungskraft benennt in Unternehmen A neben dem Unternehmensleitbild durchschnittlich rund vier weitere Dokumente. In Unternehmen B sind es durchschnittlich rund fünf.
Quantitative Schwerpunkte der Nennungen zeichnen sich im Unternehmen A im Bereich „Compliance“ und in Unternehmen B im Bereich der „Führungsleitlinien“ ab.

Tab. 10: Weitere bekannte Dokumente zu Verhaltensregeln in Unternehmen A

	Priorität bei Nennung[32]										
Bezeichnung Dokument	**IP01**	**IP02**	**IP03**	**IP04**	**IP05**	**IP06**	**IP07**	**IP08**	**IP09**	**IP10**	**Σ**
Arbeitssicherheit					1						**1**
Behördenanforderungen	0										**1**
Bereichsspezifisches Leitbild										3	**1**
Best Practices				2							**1**
Betriebsvereinbarungen						0					**1**
Bezeichnung Unternehmens-leitbild	0	3	1	1	3		2	1	2	2	**9**
Bezeichnung Unternehmens-slogan						0			1		**2**
Compliance *- Compliance Policy* *- Compliance Wins* *- Leitregeln Kunden*		2	2		2	0	1	2			**6**
Diversity									0		**1**
Geschäftsziele										4	**1**
Gesetze und Regeln				1							**1**
Incentives	0										**1**
Inclusion									0		**1**
Medical Governance		1									**1**
Mission										1	**1**
Nachhaltigkeit (Schlagwort)				0					0		**2**
Personalpolitik									0		**1**
Responsible Care			3								**1**
Sicherheit								0			**1**
Standard Operation Procedure				2							**1**
Umweltschutz (Schlagwort)				0							**1**
Verhaltensziele										5	**1**
Σ Dokumente je Proband	**3**	**3**	**3**	**6**	**3**	**3**	**2**	**3**	**6**	**5**	

[32] „0“: dem genannten Dokument wird keine vorrangige Bedeutung für die eigene Arbeit zugeordnet; „1“: das genannte Dokument hat für den Probanden Priorität 1 hinsichtlich der Bedeutung für die eigene Arbeit; „2“: das genannte Dokument hat für den Probanden Priorität 2 hinsichtlich der Bedeutung für die eigene Arbeit; usw.

Tab. 11: Weitere bekannte Dokumente zu Verhaltensregeln in Unternehmen B

	Priorität bei Nennung[33]										
Bezeichnung Dokument	**IP11**	**IP12**	**IP13**	**IP14**	**IP15**	**IP16**	**IP17**	**IP18**	**IP19**	**IP20**	**Σ**
Anweisungen *- Handlungsanweisungen*			1			3					**2**
Arbeitssicherheit					3						**1**
Bereichsspezifische Prinzipien						3					**1**
Bezeichnung Unternehmens-leitbild	1			0	1	1		1	1	0	**7**
Compliance	1					3	2				**3**
Datenschutz					3						**1**
Ehemaliges Unternehmens-leitbild									2		**1**
Einkaufsrichtlinie		2									**1**
Führungsleitlinien *- Führungsgrundsätze* *- Leadership-Tool* *- Leitsätze für Führungskräfte* *- Seminare*	2		0		2	3		4	1		**6**
Grundsätze										0	**1**
Handlungsvollmachten		0									**1**
Legalität									0		**1**
Mission		1				2	1				**3**
Prinzipien						2					**1**
„Pro Mitarbeiter“ (Haltung)		1									**1**
Qualitätsrichtlinien *- Qualitätsleitlinien*		3					1				**2**
Spannungspaare										0	**1**
Unternehmenswerte *- Werte*			2					3	0		**3**
Verantwortung	0				0						**2**
Verhaltenskodex							3				**1**
Verträge		2									**1**
Vision		1				1	1	2			**4**
„Zehn Leitsätze“				0							**1**
Σ Dokumente je Proband	**4**	**7**	**3**	**2**	**5**	**8**	**5**	**4**	**5**	**3**	

[33] „0“: dem genannten Dokument wird keine vorrangige Bedeutung für die eigene Arbeit zugeordnet; „1“: das genannte Dokument hat beim Probanden Priorität 1 hinsichtlich der Bedeutung für die eigene Arbeit; „2“: das genannte Dokument hat beim Probanden Priorität 2 hinsichtlich der Bedeutung für die eigene Arbeit; usw.

Bemerkenswert ist, dass die Probanden unterschiedlichste Dokumente benennen und dabei keine Konsistenz in der Benennung, auch innerhalb eines Unternehmens zu erkennen ist. Ebenso haben die Probanden Probleme, die Inhalte der Dokumente in einen Bezug zueinander zu setzen und zum Teil den Zweck der Dokumente zu benennen. Es deutet darauf hin, dass die Fülle an existierenden Dokumenten die Führungskräfte überfordert und ein logischer Sinnzusammenhang zwischen den einzelnen Papieren nur schwer erschließbar scheint.

Um dieses Dilemma für sich aufzulösen, orientieren sich die Befragten an einer sehr geringen Anzahl von Unternehmenswerten, die mit ihren persönlichen Werten übereinstimmen. Die Notwendigkeit der Reduktion von Komplexität übernimmt somit jede Führungskraft für sich und jede auf eine individuell verschiedene Art und Weise, wie folgende Belegzitate indizieren:

IP20: „[Name des Unternehmens] steht einfach (...) für so bestimmte [Werte]/ Auch für einen gesunden Konservatismus vielleicht. Das sind Werte, die mir was bedeuten, an denen ich mich vielleicht auch im Alltag ein Stück weit orientiere. Aber diese (...) (lachend) offiziellen Grundsätze, da fühle ich mich nicht... Das gibt mir nichts.“

IP01: „Also [Name des Unternehmens] ist diesbezüglich etwas inflationär. Bei uns gibt es, ich weiß nicht wie viele tausend interne Dokumente in denen verschiedene Dinge geregelt sind. (...) Und dort ist es auch manchmal eine Kunst zwischen dem zu unterscheiden, was wirklich überlebenswichtig ist und den Dingen, (...) wo man auch mal sich einen Fehler erlauben kann. (...) fast jede Woche bekommen wir Links zugeschickt mit verschiedensten Dokumenten. (...) Wo dann jeweils Verhaltensmaßgaben vordefiniert sind. Und die beziehen sich dann eben teilweise auch übergeordnete Unternehmensleitbilder. (...) Oder sie beziehen sich auf sehr detaillierte Vorgaben, die nur einen technischen Aspekt betreffen und dann auch nicht für jeden gelten, sondern nur für denjenigen, der nun gerade mit diesem technischen Aspekt betraut ist und zu tun hat. Und dann muss man irgendwie immer wissen welche Dinge treffen für mich zu?“

IP14: „Aber das [Name des Leitbilds] ist meines Erachtens eben zu komplex. Also ich wüsste jetzt sofort, wo es steht im (...) Intranet, (...) aber wenn wir jetzt weiter in die Details gehen, da hört es bei mir dann irgendwann mal auf. Ich sage, ich habe die Werte die an Hand dieser wesentlichen Leitsätze orientiert sind, und den Rest leite ich einfach mit gesundem Menschenverstand ab und meinem persönlichen Charakter, der eben dann dahinter steht."

IP13: „Also, ich (...) bin ja sehr tief in den Arbeitsthemen, auf der Arbeitsebene unterwegs. Das heißt, für mich stellen sich jeden Morgen Fragen wie 'Wie erledigen wir GANZ KONKRETE Arbeitsinhalte?' und habe deswegen einen sehr starken Bezug zu den [Anweisungen] und entnehme eigentlich dort meine tägliche Anleitung zum Handeln, ja."

In Reaktion auf die Frage, „Welches der von Ihnen genannten Dokumente ist für Sie als Führungskraft das Wichtigste?" setzen acht der 20 Befragten ihr Grundsatzdokument (Leitbild) auf Position eins im erfragten Ranking. Die Reihenfolge auf den nachstehenden Rängen richtet sich merklich nach dem persönlichen Aufgabengebiet und nach den Bezügen im eigenen Arbeitskontext.

Dominant im Hinblick auf die Bedeutung des Dokumentes für die Arbeit als Führungskraft sind in Unternehmen A Dokumente zum Thema Compliance. Diese werden, neben dem Unternehmensleitbild selbst von der Hälfte der Befragten unter die Top drei Dokumente gerankt. Im Unternehmen B sind es Dokumente zur Vision und Mission die neben dem Leitbild für sieben von zehn Befragten eine übergeordnete Rolle im Vergleich zu anderen Dokumente einnehmen.

Es fällt auf, dass die zusätzlich genannten Dokumente zumeist juristischen Charakter haben bzw. mit gesetzlichen Sanktionen in Zusammenhang stehen.

Dokumente ähnlich des LvHW, die einen übergeordneten, wirtschaftsethischen Zusammenhang adressieren, sind weniger verankert.

IP02: „(...) Bei mir steht die [Name des Bereichs] Governance ganz oben, weil das die wesentliche Funktion ist, die ich habe. (...) ich [muss] am Ende (...) dafür

geradestehen (...), dass wir (...) korrekte Entscheidungen treffen. Insofern ist das qua Position wahrscheinlich am wichtigsten."

IP13 „Aber vor allem auf der Ebene der [Anweisungen] finden sich in den Einleiteteilen (...) durchaus auch Leitgedanken WARUM muss der Einkauf drei Vergleichsangebote einholen? Was wollen wir damit bezwecken? Ja, was wollen wir vermeiden? Wollen wir eventuell Missbrauch vermeiden, Compliance sicherstellen? Wollen wir auf Basis von Zahlen, Daten, Fakten unsere Vergabeentscheidung treffen oder wollen wir WILLKÜRLICH Vetternwirtschaft fördern? Also, gerade auf der [Name Anweisung] sind DAS DIE Dokumente, die punktuell auch Handlungs- oder, ja, so Leitgedanken rausgeben. (...) Davon haben wir fast tausend Stück in Summe [von] diesen Anweisungen im Unternehmen."

Die Führungskräfte betonen, dass die Inhalte, im Besonderen der Compliance-Dokumente in regelmäßigen Schulungen intensivst vermittelt werden. Die Verankerung der Compliance-Richtlinien erfolgt im Unternehmen B über Webinare. Diese sind verpflichtend wahrzunehmen und in regelmäßigen zeitlichen Abständen aufzufrischen.

IP02: „(...) es gibt natürlich (...) Leitregeln, wie gehen wir denn mit Kunden um? Was dürfen wir? Was dürfen wir nicht? Da gibt es ganze Übungsblätter über das Intranet, alle Woche ein Übungsfall, was darf man, und was darf man nicht? (...) Also Compliance ist das Thema schlechthin."

IP11: „(...) da gibt es web-based Trainings, wo man zu den einzelnen Aspekten, (...) zum Beispiel (...)Compliance (...) über das (...) Intranet (...) Schulungen durchführen [kann], [dort werden] GRUNDSÄTZLICH Themen erklärt und danach werden Fragen gestellt und dann kriegt man dann entsprechend ein Zertifikat. Das Gute daran ist, dass, wenn man mal einen Fehler macht, kann man es wiederholen, (...) ich habe jetzt dieses Jahr drei oder vier von diesen web-based Trainings (...) durchgeführt, um das Ganze wieder aufzufrischen. Und bei Compliance (...) da gibt es Trainings, die MUSS (...) man umsetzen."

Langjährige Führungskräfte beschreiben, dass sie eine Entwicklung der Leitbilder und Werte miterlebt haben:

IP02: „Da gab es schon Unterschiedliche. Wir hatten mal zehn, dann hatten wir zwölf, bei [Name eines ehemaligen Arbeitgebers] hatten wir mal fünf und dann acht. Also das wechselt immer so, die Vier sind jetzt sozusagen, so knapp (lachend), wie es geht. Da drunter kann man dann alles Mögliche subsummieren. (...) Hilft aber schon, um klarzumachen, dass das Leben in einem Großunternehmen (...) ein Umfeld ist, wo wir uns zunehmend schneller an alle möglichen Dinge anpassen müssen und immer wieder neu überdenken müssen."

Zusammenfassend fällt auf, dass durch die enorme Vielzahl an unterschiedlichen Kerndokumenten im Unternehmen eine Orientierung oft nur sehr schwer fällt. Auch wurde bei den Interviews das Gefühl deutlich, dass die Probanden sich unwohl fühlten, wenn sie nicht in der Lage waren die Inhalte von Leitbildern widerzugeben oder mit der selbst gewählten Rangfolge haderten.
Die Unsicherheit bzgl. der Kenntnis und/oder Relevanz hauseigener Dokumente kann zu einer „Abwehrhaltung" bzgl. neuer Dokumente bzw. Leitbilder führen, da somit der Eindruck der Unübersichtlichkeit noch verstärkt wird.

Die weiterführende Ergebnisinterpretation und -diskussion kann dem Abschnitt „Ad B" in Kapitel 5.2, S. 149 entnommen werden.

4.3 Proklamierte vs. Gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt I: Wahrnehmung der hauseigenen Kultur

Der Fragenblock C thematisiert im Gespräch mit dem Interviewpartner Aspekte der wahrgenommenen Soll- und der Ist-Kultur im eigenen Unternehmen.
Um den Befragten zu einem späteren Zeitpunkt des Interviews einen Vergleich zwischen proklamierter und gelebter Unternehmens- und Führungskultur zu ermöglichen, wird in einem ersten Schritt zunächst die proklamierte (Soll-)Kultur erfragt.

E6: Wie nimmt der Proband die Unternehmenskultur im eigenen Hause wahr?

Die Probanden wurden zunächst gebeten, einem guten Freund bzw. einer guten Freundin die Unternehmenskultur des eigenen Hauses zu beschreiben (Frage C1). Anschließend wurden die Führungskräfte gefragt, für welche Werte ihrer Auffassung nach ihr Unternehmen steht (Frage C2). Im Verlauf der Interviews unterschieden die Probanden (vom Erhebungsdesign unintendiert) zwischen Werten für die das Unternehmen nach außen steht im Vergleich zu jenen, für die das Unternehmen nach innen steht. Da diese Unterscheidung häufig sehr interessante Aussagen nach sich zog, beschloss die Interviewerin diese Differenzierung proaktiv in ihre Fragestellung einzubeziehen.
In Beantwortung der Frage C1 weisen Befragte in beiden Unternehmen darauf hin, dass es herausfordernd sei, die Kultur eines komplexen, global agierenden Konzerns allumfassend und treffsicher zu beschreiben und dass die Perzeption der Kultur davon abhänge in welchem Unternehmensteil man tätig sei.

IP03: „Die Frage finde ich insofern sehr schwierig zu beantworten, weil DAS HAUS ist natürlich riesig (...) das ist ein Hochhaus hier (lachend) im Vergleich. Also, das ist natürlich auch sehr, sehr unterschiedlich von Abteilung zu Abteilung, von, ja, Division zu Division."

IP14: „Kultur ist jetzt ein weit gefasster Begriff. Es gibt eine Unternehmenskultur, da geht es dann schon los: Welches Unternehmen? Rede ich von [Name des Unternehmens] Deutschland? Rede ich vom globalen [Name des Unternehmens]? Rede ich von der Kultur in Deutschland, von der Kultur [im Headquarter] oder bei [Name eines Geschäftsbereiches]? Wir sind hier im Geschäftsbereich [xy], der wieder eine eigene Kultur hat innerhalb von [Name des Unternehmens]."

Die Probanden wurden dazu ermuntert die Unternehmenskultur in ihrem unmittelbar beobachtbaren Umfeld zu beschreiben. Häufig zogen die Befragten zur Erläuterung ihrer Einschätzungen vergleichende Erfahrungen aus anderen Unternehmensbereichen bzw. mit früheren Arbeitgebern heran.

Nachfolgend werden die wichtigsten Attribute zur Charakterisierung der Unternehmenskultur nach dem Prinzip der Verschlagwortung für Unternehmen A und B aufgelistet. An die Liste der Kultur-Attribute schließen sich jeweils beispielhafte Belegzitate an.

Die Unternehmenskultur in Unternehmen A wird von den befragten Führungskräften mit folgenden Attributen assoziiert:

a) an Recht und Gesetz orientiert (4 Nennungen)
b) innovationsfreundlich (3 Nennungen)
c) von einer breiten Diskussionskultur geprägt (2 Nennungen)
d) fördert eigenverantwortliches Handeln (2 Nennungen)
e) offen (2 Nennungen)
f) fürsorglich und sozial (2 Nennungen)
g) fördert Diversität (2 Nennungen)

Diese Aussagen lassen sich wie folgt belegen:

zu a)

IP06: „[Unternehmens-]typisch ist, denke ich, dass es ein Weltunternehmen ist. Das es sehr klare Regeln und Richtlinien gibt, die für sehr, sehr viele Bereiche des alltäglichen Handelns gelten. Bei einem so großen Unternehmen wie [Name des Unternehmens] (ist es) extrem schwierig diese Regeln und Richtlinien auch nur näherungsweise alle zu kennen und sie dann auch entsprechend zu befolgen.“

zu b)

IP09: „(...) Die Kultur des Hauses ist zunächst mal innovationsfreundlich, sie ist global ausgerichtet und sie (...) ja, vielleicht hört sich das so altdeutsch an, sie orientiert sich an Recht und Gesetz. Das sind drei für mich so Grundeindrücke, die ich habe von diesem Unternehmen.“

zu c)

IP06: „Vier Augen Prinzip als ein wichtiges Thema. Wir haben eine Organisation, die sich gerade im Bereich der Forschung von einer eher Top-Down geprägten

Organisation in Richtung breiter Input, breite Diskussionskultur, Förderung von Diversität entwickelt, um auf dem Weg eben auch Kreativität und Innovation weiter zu fördern und zu unterstützen.“

zu d)

IP07: „Diese Organisation erwartet, dass jeder einfach alles, was an Lücken da ist interpretiert und das irgendwie eigenverantwortlich schließt.“

zu e)

IP03: „(...) wenn ich jemandem raten würde hier anzufangen, (...) würde ich das uneingeschränkt befürworten, ja, weil ich schon denke, (...) das ist hier eine, wie ich es erlebe, schon eine offene Kultur, man ist bemüht hier Sachen voran zu bringen, ist auch bemüht, Sachen zu verändern. Trennt sich von Althergebrachtem.“

zu f)

IP09: „(...) Es ist, glaube (ich), schon eine gewisse Fürsorglichkeit, die da entsteht füreinander, ein großer Wille fair miteinander umzugehen. (...) Ja, also Fürsorglichkeit und Fairness sind zwei so Begriffe, die das Klima hier, glaube ich, gut charakterisieren.“

zu g)

IP07: „(...) Au. Ich glaube, es ist sehr VIELFÄLTIG (...) bei [Name des Unternehmens]. Einfach weil es auch historisch ist (...).“

Darüber hinaus, werden der Unternehmenskultur weitere Attribute zugeschrieben:

- geprägt durch Hierarchisierungsprozess
- Expertenkultur
- global ausgerichtet
- Fairness im Klima
- Vier-Augen-Prinzip
- Forschungsumgebung geprägt durch Kreativität, inhärente Motivation und dem Wunsch nach etwas unkonventionellerem Handeln und Spontanität
- historisch
- Entscheidungen im Konsens
- viel Freiraum (angenehm)
- Führungskultur (man kann schwer Sachen anordnen besonders bei den Deutschen Kollegen)
- Erfindungsgeist
- Qualität
- Prozessstabilität
- trennt sich von Althergebrachtem
- ehrlich

Anschließend wurden die Befragten dazu eingeladen, assoziierte Werte mit dem eigenen Arbeitgeber herzuleiten. Unter der Fragestellung „Für welche Werte steht Ihr Unternehmen?“ (Frage C2) wurden folgende Werte im Unternehmen A am häufigsten benannt:

a) Nutzen für den Menschen und die Gesellschaft zu stiften i.S.v. verbesserter Lebensqualität (6 Nennungen)
b) Innovation (4 Nennungen)
c) Spitzenprodukte (3 Nennungen)
d) Solidität (2 Nennungen)

Diese Aussagen lassen sich wie folgt beispielhaft belegen:

zu a)

IP08: „Also ich denke, die Firma steht schon für den Menschen. Um den Menschen wirklich im Leben, in der Qualität des Lebens behilflich zu sein.“

zu b)

IP03: „(...)Für Innovationen, ja, für Sachen besser zu machen (...) als sie vorher sind. (...) Und ich muss sagen, ich bin auch ein Stück weit stolz darauf dann in so einem Unternehmen zu arbeiten. Tatsächlich, weil ich irgendwie denke, wenn ich sehe, was wir für Produkte machen, ja, und WIE die tatsächlich auch Menschen helfen oder die Armut verbessern.“

zu c)

IP09: „(...) wir geben uns nicht damit zufrieden, einfach nur (...) das Gleiche zu machen wie andere, sondern wir wollen bessere Dinge liefern und immer wieder sich nicht mit dem Guten zufrieden geben, sondern wirklich das BESTE.“

zu d)

IP10: „(...) müsste man jetzt mal draußen fragen, aber ich vermute auch eben GROSSES, altes, deutsches, solides Industrieunternehmen. Das kommt bestimmt rüber. Das schließe ich jetzt daraus, dass ich sehr häufig Einstellungsinterviews führe und man immer mal so wieder auf den Zahn fühlt bei junge Kollegen und Kandidaten, warum die denn zu uns kommen möchten und da kommt dieser Anspruch.“

Zusätzlich benennen die Befragten weitere Unternehmenswerte wie

- Kompetenz,
- Professionalität,
- Nachhaltigkeit,
- Tradition,
- Zuverlässigkeit,
- Sicherheit und
- Verantwortung.

In Reflektion der Kultur und der Werte des Unternehmens A zeigt sich, dass die Führungskräfte in einem Spannungsfeld zwischen starker Reglementierung einerseits und dem kontinuierlichen Streben nach Innovationen und Qualität für den Kunden andererseits agieren. Die Größe des Unternehmens ist zugleich Hemmschuh und Chance, so wird einerseits eine gewisse Trägheit in Entscheidungsprozessen beklagt und andererseits die Vielfalt und der Gestaltungsspielraum gelobt. Anzeichen für eine emotionale Bindung an das Unternehmen i.S.v. „Ich bin stolz für dieses Unternehmen zu arbeiten“ finden sich nur vereinzelt. Häufiger stellen die Befragten auf die Marktsituation und den Konkurrenzdruck ab und sehen das Unternehmen als Global Player in einer harten Wettbewerbssituation.

Im Unternehmen B skizzieren die Führungskräfte ihre Unternehmenskultur verstärkt mittels folgender Attribute:

a) Familienunternehmen (3 Nennungen)
b) soziales Unternehmen (2 Nennungen)

Diese Aussagen lassen sich wie folgt belegen:

zu a)

IP12: „(...) [ich] sage sehr gerne, dass die [Unternehmens]-Gruppe zumindestens deutschlandweit alle Mitarbeiter an Bord halten konnte, während andere Unternehmen, (...) Mitarbeiter entlassen mussten. (...) hier ist sicherlich wieder der Gedanke eines Familienunternehmens, wo man nicht AG-mäßig handelt, sondern wirklich überlegt, wie stelle ich das Unternehmen gut dar, damit ich die Mitarbeiter an Bord halten kann.“

zu b)

IP11: „Also, ich beschreibe das Haus natürlich auch meinen Freunden und Bekannten, und sage immer, also für mich ist [Name des Unternehmens] ein TOLLES Unternehmen. Also eben wegen den Leitbildern, auch wegen der sehr starken sozialen Note und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Ich könnte mir kein anderes Unternehmen vorstellen. Ich war schon bei anderen Unternehmen.“

Weitere Einzelnennungen umfassen unternehmenskulturelle Charakterisierungen wie:

- konsensuale Entscheidungsprozesse,
- attraktiver Arbeitgeber,
- ehrlich, kundenorientiert, langfristig,
- Vielfalt an Kulturen und an Tätigkeiten,
- Effizienz, Sicherheit, umweltbewusst,
- regionale Wurzeln,
- Sparsamkeit,
- hohe Freiheitsgrade und
- stabile Prozesse.

Gefragt nach den Werten des Unternehmens beziehen sich die Befragten auf folgende:

a) Innovationskraft (4 Nennungen)
b) Nachhaltigkeit (3 Nennungen)
c) Understatement (2 Nennungen)
d) attraktiver Arbeitgeber (2 Nennungen)

Diese Nennungen spiegeln sich in folgenden Zitaten wider:

zu a)

IP15: „Für was es (das Unternehmen) stehen möchte, glaube ich, ist auf jeden Fall Innovation, (...) also die wollen innovativ sein und (...) was ich verstehe von diesem Leitmotiv ist, dass man (...) wirklich nutzvolle Sachen machen will, also nicht einfach irgendwas und verkaufen, dass es das Beste ist (...).“

zu b)

IP11: „(...) Die Entscheidungen nachhaltig (zu treffen) macht das Unternehmen manchmal etwas träge und behäbig, aber im Durchschnitt muss man sagen, die Nachhaltigkeit hat sich bezahlt gemacht.“

zu c)

IP16: „(...) Also, wir [werden] in der Öffentlichkeit (...) nur für einen kleinen Teil dessen, was wir tatsächlich machen, wahrgenommen. Wir sind auch in der Werbung so gut wie nie vertreten, (...) und das halte ich auch, ganz ehrlich gesagt, nicht für gut."

zu d)

IP13: „(...) ABER auch als Arbeitgeber, und jetzt sind wir DOCH wieder bei den Werten, der seinen Mitarbeitern Werte an die Hand gibt und auch lebt, mit denen sich die Leute identifizieren und die ihn als Arbeitgeber aber attraktiv machen. Ja, also, ich denke, da legt [Name des Unternehmens] schon sehr, sehr großen Wert darauf und trägt DAS auch nach außen."

Zwei Probanden beziehen sich auf das interne Leitbild mit dem eingebetteten Wertegerüst und erläutern anhand dieser Darstellung ihr Werteverständnis im Unternehmen. Dieses Vorgehen ist im Vergleich zu den anderen Befragten eher ungewöhnlich, da letztere ihre Wahrnehmungen der Unternehmenswerte zumeist frei assoziieren.

Folgende weitere Werte bzw. Assoziationen mit dem Wertbegriff werden in Einzelnennungen geäußert:

- gemeinsam in die Zukunft,
- State-of-the-Art-Produkte,
- Kundennutzen in einer funktionierenden Kette,
- sozial (im Hinblick darauf, dass Gewinne in eine Stiftung fließen),
- [Name des Unternehmens]-Way (ein geflügeltes Wort um zu beschreiben, dass der Stellenabbau äußerst sozialverträglich erfolgt = Alleinstellungsmerkmal),
- mittel- und langfristige Ausrichtung (in den Entscheidungen),
- solide,
- bürokratisch,
- konservativ,
- unterschätzt (im Hinblick auf Internationalität und Tätigkeitsspektrum),
- träge,
- Werte stark geprägt durch Firmengründer (i.S.v. Wir haben einen Namen zu verlieren),
- Patentanmeldungen (Stolz),
- neuer Slogan (i.S.v. Man will in das Leben der Menschen hineinwachsen),
- Umweltschutz.

Die Führungskräfte in Unternehmen B unterstreichen das soziale Unternehmertum sowie die börsenunabhängige Rechtsform ihres Arbeitgebers und die damit verbundene „Erlaubnis“ zur Mittel- und Langfristperspektive in der Entscheidungsfindung als Hauptmerkmale ihrer Unternehmenskultur.

Die weiterführende Ergebnisinterpretation und -diskussion kann dem Abschnitt „Ad C“ in Kapitel 5.2, S. 152 entnommen werden.

4.4 Proklamierte vs. Gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt II und III: Delta zwischen Ist- und Soll-Kultur und mögliche Gründe

Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen nun die konkret wahrgenommenen Unterschiede zwischen proklamierter und gelebter Kultur in den Unternehmen A und B (Erkenntnisinteresse E7) sowie die vermuteten Gründe für dieses Delta (Erkenntnisinteresse E8).

E7: Welche Unterschiede bestehen in der Wahrnehmung des Probanden zwischen der proklamierten Soll-Kultur und der gelebten Ist-Kultur?

Nachdem die Probanden die subjektive Wahrnehmung ihrer Unternehmenskultur sowie die proklamierten Werte ihres Unternehmens beschrieben und mit Letzteren Aspekte der angestrebten Soll-Kultur im Unternehmen skizziert hatten (s. Fragen C1 und C2), wurden sie gebeten einzuschätzen in welchem Maße die benannten Werte im Unternehmensalltag gelebt werden. Frage C3 lautete: „Werden diese Werte gelebt?“ Blieb der Proband zu unkonkret in seinen Angaben, wurde explizit nach Beispielen gefragt, die seinen Eindruck untermauern.

Die Mehrheit (N=13) der Probanden gab an, dass die Werte größtenteils gelebt werden und sie das Delta zwischen proklamierten und gelebten Werten als minimal empfinden.
Nachdem die Probanden durch eine offene Fragestellung narrativ Beispiele aus Ihrer persönlichen Wahrnehmung bzgl. der Übereinstimmung proklamierter und gelebter Werte erläutert hatten, wurden sie in einem nächsten Schritt gebeten, ihre Angaben zu quantifizieren. Zu diesem Zweck wurden im späteren Gesprächsverlauf drei Kontrollfragen in den Fragebogen integriert. Diese werden bereits an dieser Stelle ausgewertet, um einen besseren Sinnzusammenhang zu den sich anschließenden Ausführungen herstellen zu können.

Die Kontrollfragen C7 bis C9 zielten darauf ab zu erfragen, inwieweit aus Sicht des Probanden ein Delta zwischen den proklamierten und gelebten Werten besteht. Gleichzeitig sollten die Unternehmenswerte in Beziehung zu den persönlichen Werten gesetzt werden.

Die Fragen lauteten:

C7: Auf einer Skala von 1-10[34], für wie hoch halten Sie die Übereinstimmung der proklamierten Werte mit den tatsächlich gelebten Werten in Ihrem Unternehmen?

C8: Auf einer Skala von 1-10, für wie hoch halten Sie die Übereinstimmung der proklamierten Werte in Ihrem Unternehmen mit Ihren persönlichen Werten?

C9: Auf einer Skala von 1-10, für wie hoch halten Sie die Übereinstimmung der gelebten Werte in Ihrem Unternehmen mit Ihren persönlichen Werten?

Die Angaben der Probanden werden in den nachstehenden Tabellen (Tab. 12, Tab. 13) dargestellt.

Tab. 12: Übereinstimmungswerte zu den Fragen C7, C8 und C9 in Unternehmen A

Frage	IP01	IP02	IP03	IP04	IP05	IP06	IP07	IP08	IP09	IP10	Ø
C7	7,5	6,5	7	7	8	7	6	8	9	7	**7,3**
C8	7	7,5	9	9	8	8	8	7	10	9,5	**8,3**
C9	8	7,5	7	7	8	7	7	7	8	7	**7,4**

Tab. 13: Übereinstimmungswerte zu den Fragen C7, C8 und C9 in Unternehmen B

Frage	IP11	IP12	IP13	IP14	IP15	IP16	IP17	IP18	IP19	IP20	Ø
C7	8	6	9	7	***8***[35]	7	8	9	9	5	**7,6**
C8	9	7,5	8	9	10	7,5	10	9	10	9	**8,9**
C9	8	6	8	5	7	7,5	6	***9,25***	9	3	**6,9**

Insgesamt ist den Angaben zu entnehmen, dass die erfragten Übereinstimmungswerte größtenteils im tendenziell bis absolut positiven Bereich liegen. Bei genauerem Hinsehen, werden kleine Unterschiede sowohl zwischen den einzelnen Fragen als auch den Unternehmen deutlich. Diese sollen im Folgenden analysiert werden.

[34] Wobei gilt: 1 = keine Übereinstimmung; 10 = maximale Übereinstimmung

[35] Die fett gedruckten Werte von IP15 und IP18 werden im nachstehenden Text erläutert.

Allgemein ist abzulesen, dass Unternehmen B im Vergleich zu Unternehmen A bzgl. der Fragestellungen C7 und C8 einen höheren Durchschnittswert erzielt, folglich ist hier das empfundene Delta zwischen proklamierten und gelebten Unternehmenswerten ebenso etwas geringer als das Delta zwischen den proklamierten Unternehmenswerten und den persönlichen Werten der Probanden.

In den Durchschnittswerten zu Fragestellung C9 verhält es sich umgekehrt. Hier zeigt sich in Unternehmen A das kleinere Delta zwischen den gelebten Unternehmenswerten und den persönlichen Werten der befragten Führungskräfte.

In Beantwortung der Frage C7 weist Unternehmen B im Durchschnitt etwas höhere Werte auf als Unternehmen A, jedoch ist die Streuung der Werte in Unternehmen B (Werte zwischen 5-9) höher als in Unternehmen A (Werte zwischen 6,5-9). Dies bedeutet, die Führungskräfte sind inhomogen in ihrem Meinungsbild bzgl. der Übereinstimmung proklamierter und gelebter Werte in ihren Unternehmen. In Beantwortung dieser Frage wird von keiner Führungskraft der Höchstwert „10“ vergeben.

Die Angaben zur Frage C8 erzielen im Vergleich zu den Werten der Fragen C7 und C9 in beiden Unternehmen die höchsten Durchschnittswerte. In Unternehmen B wurde insgesamt dreimal der Höchstwert „10“ und viermal der Wert „9“ vergeben. Im Vergleich dazu vergaben die Probanden des Unternehmens A einmal den Höchstwert und dreimal den Wert „9“. Der niedrigste vergebene Wert liegt für Unternehmen A bei „7“ und für Unternehmen B bei „7,5“. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Übereinstimmung der proklamierten Unternehmenswerte mit den persönlichen Werten der Führungskräfte als sehr hoch, bzw. bei insgesamt elf von 20 Befragten als (nahezu) deckungsgleich durch die Vergabe der Wertungen „9-10“ empfunden wird.

Das Antwortverhalten zu Frage C9 lässt ebenfalls einige interessante Beobachtungen zu.
Nur in zwei Fällen (Probanden IP01 und IP18) liegen die gewählten Skalenwerte bzgl. der Übereinstimmung der im Unternehmen gelebten Werte mit den persönlichen Werten unterhalb des Deckungsgrades von proklamierten Unternehmens-

werten mit den persönlichen Werten. In vier Fällen sind sie deckungsgleich (IP02, IP05, IP08 und IP 13). In 14 Fällen jedoch entsteht ein Delta von 1,6 Punktwerten in Unternehmen A und 3,1 Punktwerten in Unternehmen B.
Folglich stellen die Probanden in den gelebten Unternehmenswerten weniger Übereinstimmung mit ihren persönlichen Werten fest als in den proklamierten Unternehmenswerten.
Im Unternehmen B zeigt sich insbesondere in der Frage C9 eine hohe Streuung der Werte (3 - 9,25) und ein nahezu doppelt so großes Delta im Vergleich zu Unternehmen A bzgl. der Diskrepanz zwischen gelebten Unternehmenswerten und persönlichen Werten.
Die Probanden in Unternehmen B begründen ihre Bewertungen mit zum Teil in jüngster Vergangenheit beobachteten Abweichungen von den proklamierten Unternehmenswerten.

An dieser Stelle sei auf zwei Besonderheiten in Beantwortung der Fragen C7 und C9 hingewiesen.

- Der Proband IP15 unterschied in Beantwortung der Frage C7 zwischen „internen“ und „externen“ Werten und vergab für erstere den Wert „7“ und für letztere den Wert „9“. Es wurde der Mittelwert zwischen beiden vom Probanden erwähnten Angaben in die Tabelle eingetragen. Die Angabe wurde in der Tabelle fett und kursiv markiert.
- Der Proband IP18 differenzierte in Beantwortung der Frage C9 zwischen seinem eigenen Verantwortungsbereich und dem übergeordneten, allgemeineren Tätigkeitsbereich in den sein Verantwortungsbereich eingebettet ist. IP18 vergab für ersteren den Wert „9,5“ und für letzteren den Wert „9“. Auch hier wurde der Mittelwert dargestellt.

E8: Welche Gründe sieht der Proband für das Delta?

Der folgende Abschnitt widmet sich den seitens der Probanden vermuteten Gründen für das wahrgenommene Delta zwischen proklamierten und gelebten Unternehmenswerten.

Der überwiegende Teil der benannten Gründe lässt sich fünf Hauptfaktoren, sog. Delta-Ursachen, zuordnen.

a) Faktor Führungsverhalten

Hier beobachten die Probanden vor allem kontraproduktive Eigenschaften innerhalb der Persönlichkeitsstruktur von Entscheidern sowie Hemmnisse in der Informationspolitik.

b) Faktor Kommunikationskultur

Hier wird vorwiegend über unzureichenden Informationsfluss und mangelnde Transparenz bzgl. der Unternehmensziele berichtet. Hinzu kommen Aspekte der Feedbackkultur, insbesondere im Hinblick auf die Thematisierung von Wertestößen gegenüber dem Vorgesetzten.

c) Faktor Vertrauensverlust

Dieser Faktor bezieht sich auf die Außenwahrnehmung des Unternehmens und die Reaktion der Öffentlichkeit auf enttäuschte Erwartungen.

d) Faktor Wettbewerbsdruck

Die Probanden berichten, dass Werte zum Teil marktwirtschaftlichen Interessen untergeordnet werden (müssen).

e) Faktor Unternehmensgröße

Es wird erwähnt, dass ein global agierendes Unternehmen aufgrund seiner komplexen Strukturen an Schnelligkeit und Innovationskraft einbüßt.

Nachfolgend werden den oben genannten Faktoren beispielhaft Belegzitate zugeordnet.

zu a)

IP14: „Welcher Manager hat ein Interesse, diese Leitsätze zu leben, was hat er selber davon als Mensch und was treibt die Menschen an? Es gibt relativ wenige Idealisten. Die gibt es auch, die es einfach des Leitsatzes wegen machen, ohne persönlich ein Interesse daraus zu ziehen. Aber mein persönlicher Eindruck ist, die Mehrheit ist eben nicht so. (lacht) Die orientiert sich an den persönlichen Inte-

ressen und was habe ich selber davon, wie bringt mich das weiter oder aber auch nicht? (...) und dadurch gibt es dann eben auch unterschiedliche Verhaltensmuster. (...) Es ist in der Natur des Menschen verankert, letztendlich. Und das muss man einfach anerkennen, verstehen und damit umgehen lernen."

IP16: „Es gibt viele Diskussionen (...) oben steht: „Wir wollen schneller werden. Bürokratieabbau." (...). In der gelebten PRAXIS, solange das keine wirklich gravierenden Themen sind, funktioniert das alles hervorragend. Sobald es dann aber eine gewisse Hierarchieebene übersteigt, dann (...) haben wir immer noch den gleichen Zustand wie vor Jahren, dann (...) muss alles abgestimmt sein, da müssen formale Dinge eingehalten werden (...). Also, ich unterstelle niemand, dass man sagt, man möchte hier nicht tatsächlich schneller werden, was aber auch dazu führen müsste, dass man einfach (...) gewisse Dinge ein bisschen mehr aus dem Bauch entscheiden muss. Und das ist (...) noch nicht wirklich so der Fall."

zu b)

IP03: „Man fängt dann einfach an gewisse Sachen zu hinterfragen immer auch im Hinblick [auf] 'Sag mal, wir haben doch diese Werte hier und denke doch mal darüber nach.', das ist zumindest immer so ein kleiner Hebel (...) wo man dann nochmal ansetzen kann. (...) Ich würde jetzt NICHT so weit gehen, dass ich jetzt tatsächlich zu meinem Chef gehe, wenn mir irgendwas überhaupt nicht gefällt (...) Weiß ich nicht, wäre mir dann (...) ein bisschen zu starker Hebel irgendwie (lacht) Aber (...) das als HINWEIS zu benutzen, ich überlege das jetzt gerade. Es kommt natürlich darauf an. Also, (...) als Hinweis zu benutzen, 'Also, das ist jetzt irgendwie NICHT im Einklang mit unseren [xy]-Prinzipien hier, mit unserem Verständnis von Integrität.' (...) Doch, glaube ich, das würde ich doch machen, ja."

IP17: „Zum einen Unternehmensziele, die gesteckt werden, die (...) für die Mitarbeiter nicht so transparent runtergebrochen werden, dass es dann erkennbar ist, kann ich den Beitrag leisten? Oder, wenn ja, nur welchen? Für welchen bin ich auch wirklich verantwortlich? Das heißt, da ist ein großes Loch, wo dann auch wieder Unsicherheit auftaucht, weil per se dann erstmal so die Idee entsteht, „Ich

bin nicht gut genug“. Dann sind so Schulungskonzepte entwickelt worden. Und als dann die Krise losging (...) [hieß es], das ist jetzt auch nicht wichtig, das wird gestrichen.“

zu c)

IP09: „Ich glaube, was nach wie vor nicht gut genug gelingt, ist einfach die Außenkommunikation. (...) einer breiten Öffentlichkeit zu VERMITTELN, dass es der Fall ist [das Werte hier gelebt werden]. (...) Die Leute, die da im Unternehmen mitarbeiten, die sagen: „Was ist denn das eigentlich Neues hier? Das ist doch das, was wir hautnah jeden Tag tun.“ Und die Wahrnehmung in der Gesellschaft ist eine andere. Und wie gelingt es, die Kommunikation so zu gestalten, dass wir dieses Leitbild (...) [der Bevölkerung] bewusst machen? Das ist mir ein Rätsel, wie Industrieunternehmen, das (...) nicht gelingen kann. Ich meine, wir wissen alle, warum, weil einfach immer wieder auch Verstöße vorkommen und die einen hohen Aufmerksamkeitsgrad (...) genießen. Und in manchen Branchen, (...) muss man auch fairerweise dazu sagen, manche Strickmuster einfach (...) falsch sind (...).“

zu d)

IP12: „Wenn ich jetzt das Thema Qualität nehme (...) Sicherlich sind wir auf einem hohen Niveau unterwegs, aber da haben wir wirklich Probleme es zu leben. Natürlich kommt da auch immer wieder dieses Dreieck Zeit-Kosten-Qualität. In meinem Verständnis leider rückt hier die Qualität sehr stark zurück, wo man eher kosten- und zeitgetrieben ist. (...) Aber da haben wir das Problem in der Kreativität (...) Also jetzt wirklich, ich sage jetzt mal, rumspinnen im Kämmerchen, ist dann halt nicht gegeben.“

IP18: „Aber auf der anderen Seite sind wir natürlich auch ein Unternehmen und (...) letztendlich sind wir auch da um Gewinn zu machen. (...) Was ja auch absolut richtig ist. (...) Gut, wir jammern immer auf hohem Niveau. Aber die Kostensituation ist natürlich schon angespannt.“

zu e)

IP15: „Ich habe es vorhin erwähnt, das mit der Schildkröte, da würde ich mir wünschen ein bisschen mehr Dynamik, (...) aber es ist auch schwierig, [weil Unternehmen] die (...) groß sind, die können sich nicht schlank machen, also nicht von heute auf morgen, und das ist eine Sache, also in Richtung von Innovation. Ich glaube schon, dass wir innovativ sind, aber ich glaube, wir könnten ein bisschen innovativer sein und ein bisschen effizienter."

An dieser Stelle ist zu betonen, dass viele Probanden nicht nur Gründe für das Auseinanderklaffen von angestrebten und gelebten Werten erwähnen, sondern auch zahlreiche Gründe anführen, aus denen es im Unternehmen gelingt das Delta möglichst klein zu halten. Folgende Belegzitate weisen diese Haltung aus:

IP10: „Da sehe ich kein allzu großes Delta. Da sehe ich eher ein großes Maß an Kongruenz, weil so, denke ich, wird das Unternehmen auch nach innen wahrgenommen. Die Frage ist, wie kommen wir da jeden Tag hin und verhalten wir uns mit dem, was wir mit dem Leitbild wollen, IMMER in Richtung dieser nach außen propagierten oder von außen vermutlich jetzt von mir so eingeschätzten Wahrnehmung."

IP06: „Wir haben als, und jetzt spreche ich wieder in erster Linie so für den [Unternehmensbereich x] eine sehr, sehr starke Präsenz hier in Deutschland. Wo diese Werte auch ein hohes Ansehen haben und die auch sehr stark dazu beigetragen haben, dass sich [Name des Unternehmens] so entwickelt hat, wie es jetzt ist."

Insgesamt lässt sich feststellen, dass das Delta zwischen proklamierten und gelebten Werten in Unternehmen B als kritischer eingestuft wird als in Unternehmen A, wie die Tab. 14 zeigt.

Tab. 14: Delta-Ursachen in Unternehmen A und B

Delta-Ursachen	Unternehmen A	Unternehmen B
a) Faktor Wettbewerbsdruck	IP01	IP14, IP16, IP19
b) Faktor Unternehmensgröße	IP02, IP03	IP17
c) Faktor Vertrauensverlust	IP09	nicht benannt
d) Faktor Kommunikationskultur	nicht benannt	IP12, IP18
e) Faktor Führungsverhalten	nicht benannt	IP15

Im Zuge der Diskussion über proklamierte und gelebte Werte wurde zusätzlich erfragt, ob die Unternehmenswerte in schriftlich fixierter Form vorliegen (Frage C4). Diese Frage wurde von allen Befragten mit „Ja“ beantwortet.
Die Verschriftlichung von Werten trägt zur besseren Präsenz dieser im Unternehmensalltag und zur erleichterten Rekapitulierbarkeit ihrer Inhalte bei.

Die weiterführende Ergebnisinterpretation und -diskussion kann dem Abschnitt „Ad D“ in Kapitel 5.2, S. 154 entnommen werden.

4.5 Proklamierte vs. Gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt IV und V: Strategien bei Werteverstoß

Nachdem die Probanden reflektierten inwieweit die Werte im Unternehmensalltag gelebt werden, wurden sie gebeten zu rekapitulieren, welche organisationalen Mechanismen konkret bei einem Werteverstoß greifen und welche Handlungsstrategien sie selbst als Führungskraft zur Anwendung bringen.

E9: Welche Strategien ergreift das Unternehmen, um das Ist dem Soll anzugleichen?

In Beantwortung der Frage C5 „Was geschieht in Ihrem Unternehmen, wenn ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft gegen diese Werte verstößt?“ geht aus dem Antwortverhalten der Probanden hervor, dass 13 der 20 Befragten unmittelbar auf die Compliance-Thematik verwiesen und sehr ausführlich erläutern, welche Regelungen diesbezüglich im Unternehmen existieren und mit welcher Rigidität gegen einen entsprechenden Verstoß vorgegangen wird. Die Befragten betonen, wie

wichtig ihnen diese Reaktion des Unternehmens ist, die sie gleichsam häufig als alternativlos empfinden.

IP19: „Ich glaube wir sind relativ strikt, wenn es gegen die Verstöße geht. Zum Beispiel bei dem Thema Legalität bin ich der festen Überzeugung, da gibt es kein halb rechts oder halb links Maß. Sondern es ist die klare Forderung und da hat das Unternehmen enorm (...) viel getan in letzter Zeit, um da überhaupt gar keine Möglichkeiten mehr zu öffnen."

Auffällig ist, dass die Hälfte der Befragten in diesem Zusammenhang berichtet, persönlich wahrgenommen zu haben, wie andere Führungskräfte oder Mitarbeiter aufgrund von nicht konformem Verhalten bzgl. der Compliance-Vorschriften das Unternehmen verlassen mussten. Da über diese Erfahrung Probanden beider Unternehmen in gleichem Maße berichten, seien nachfolgend beispielhaft jeweils drei Aussagen pro Unternehmen wiedergegeben.

Unternehmen A:

IP02: „Da gibt es ein paar klare Regeln, und die werden gnadenlos geahndet, bis hin zu, das ist jetzt also wirklich übertrieben. Das ist so ein bisschen die klassische Steuerhinterziehungs-Arie (...) ein bisschen läuft man Gefahr, in dasselbe Muster zu gehen. Da wird der arme kleine Steuerhinterzieher ins Gefängnis gebracht und der Hoeneß sitzt da immer noch und wartet irgendwie auf seinen Gerichtstermin. (...) Aber Compliance-relevante Aktivitäten werden tatsächlich sichtbar und auch sehr (lachend) publikumswirksam geahndet. Und das hat schon, glaube ich, dazu geführt, dass das Bewusstsein da deutlich gewachsen ist."

IP03: „Wenn wir gerade das Thema Integrität nehmen, Compliance, naja, das führt dann bis zum Rausschmiss letztlich und (...) [da] sind mir jetzt konkret aus den letzten Jahren drei Fälle bekannt, wo Leute wirklich auch dann das Unternehmen verlassen haben, wo man schon merkt, OK, zumindest in dem Bereich, da wird schon ernst gemacht (...) Und das sind jetzt so die fassbaren Fälle, (...) die man wirklich auch zahlenmäßig belegen kann, dass da jetzt tatsächlich danach gehandelt wird."

IP09: „Es gibt spektakuläre Beispiele im Unternehmen, wo sehr hochrangige Führungskräfte, (...) nachdem ein Verdacht bestand, einfach das Unternehmen verlassen mussten. Und das, glaube ich, ist auch die einzig richtige Maßnahme."

Unternehmen B:

IP14: „Es gibt einige relativ harte Dinge, das betrifft das eine Thema „strikte Legalität". Also da wird bei [Name des Unternehmens] kein Spaß verstanden und da wird auch sehr hart durchgegriffen. Also bei kleinsten Vergehen: Sofortige Entlassung. Halte ich auch für richtig. Wenn man eingestellt wird bekommt man das gesagt und das ist auch nur konsequent. Also da gibt es recht klare, sehr schnelle Konsequenzen. Auf allen Ebenen, völlig unabhängig davon, ob man im obersten Management ist, oder nicht."

IP16: „Wenn sich ein Mitarbeiter nicht an Gesetze hält, wird es ziemlich stringent auch angegangen (...) Also, da sind wir auch wieder bei dem Thema Compliance. Da gibt es schon genug Beispiele, dass man dann auch konsequent gehandelt hat und die Mitarbeiter heute auch nicht mehr im Unternehmen sind."

IP18: „Ich glaube, das was ich so erlebe, dass man da sehr konsequent ist. Also dass dann die Führungskräfte dann durchaus entsprechend angesprochen werden. Und bis hin (...) dass man sagt „Du bist vielleicht bei uns nicht mehr richtig am Platz." Also das habe ich auch schon erlebt."

Die Wortwahl der hier geschilderten Erlebnisberichte („gnadenlos", „spektakulär", „hart") lässt darauf schließen, dass es sich bei der Ahndung von Non-Compliance im Unternehmen um rigide Verfahren handelt, die juristischen Strafverfolgungscharakter haben. Die abschreckende Wirkung der erlebten Entlassungen hat sich tief im Gedächtnis der Probanden verankert.

Nicht immer, so berichten die Befragten, ist transparent, aus welchen Gründen konkret die Zusammenarbeit mit der oder dem Betroffene/n beendet wurde.

IP07: „Gerade bei Compliance kennt man mehr so die Sachen, da ist dann plötzlich mal jemand weg. Und wenn man dann ein paar Leute kennt, weiß man plötzlich, der hat halt irgendwie doppeltes Spiel irgendwo getrieben (...) Also das

merkt man schon, dass da mal Leute verloren gehen irgendwie. Insgesamt habe ich das Gefühl, wird es ziemlich STILL gehandhabt. (...) Es wird (...) nicht irgendwie größer diskutiert. Aber man hat schon das Gefühl, wenn Sachen auffallen, dass das (...) ziemlich schnell Konsequenzen hat."

Ein Proband berichtet von einem Gerücht, demzufolge angebliche Verstöße gegen Compliance-Richtlinien instrumentalisiert werden um sich von „unangenehmen" Personen zu trennen.

IP08: „Die Leute, die dem Compliance-Ding nicht entsprechen, die fliegen. Die sind aber ganz schnell raus hier in den letzten Jahren. Ganz, ganz schnell. Es wird zum Teil das Argument auch benutzt um Leute, die man nicht mag, rauszubekommen. Ja. Unbegründet. Wird so erzählt."

Diese beiden Aussagen bergen zwei Gefahren für die Unternehmenskultur. Zum einen wird durch die erwähnte „stille Handhabung" des Falls die Chance genommen aus diesem Fall zu lernen und zukünftige Einsichten und Handlungsalternativen daraus zu gewinnen, zum anderen kann das Gerücht über die potentielle Gefahr eines Rauswurfs aufgrund eines angeblichen Non-Compliance-Sachverhaltes eine massive Unsicherheit und mangelndes Vertrauen in personalpolitische Entscheidungen nach sich ziehen. Letztlich kann es soweit führen, dass das gesamte Thema „Compliance" intern boykottiert wird.
In diesem Zusammenhang beginnen die Unternehmen darüber nachzudenken, ihre Compliance-Politik zu reformieren.

Ein Proband berichtet von einem Paradigmen- bzw. Perspektivenwechsel im Compliance Management, welcher sich von einem Sanktionsansatz hin zu einem Präventionsansatzes orientiert.

IP10: „(...) Es gibt (...) zwei verschiedene Stränge (...), ich nehme jetzt mal gerade die Compliance, es gibt traditionell den Strang (...): Also man findet was, es kommt was hoch und es wird ermittelt und man sanktioniert. Darauf haben wir uns als Unternehmen sehr lange sehr verlassen und haben massiv sanktioniert, uns auch von vielen im Zweifel Führungskräften verabschiedet, wenn es zur Non

Compliance kam. (...) Das funktioniert, das MUSS man auch tun, denn wenn Sie nicht sanktionieren, nimmt keiner mehr den Verstoß gegen diese Werte wahr. Aber es hat eine Komponente, die potenziell dazu führt, dass Kollegen Angst bekommen vor dem, was sie zu tun haben, weil sie nicht wissen, was passiert, wenn ich mich vertue, denn Fehler macht jeder. Und das heißt, wir haben als Unternehmen schon vor einiger Zeit gesagt, wir müssen AUCH den zweiten Ast der Compliance, nämlich die Prävention stark prägen und ausprägen. (...) Wir haben als Unternehmen [Jahreszahl] das erste Mal eine Compliance Charta veröffentlicht und eine Policy aufgesetzt, wo klar ist, in welchen Gebieten wir uns wie verhalten wollen. Wir haben die dieses Jahr im Frühjahr (...) das zweite Mal grundlegend überarbeitet und zwar weniger vom materiellen Inhalt her, Korruption bleibt Korruption, aber von der Art und Weise, wie wir [Name der Abteilung] mit diesem Thema ins Unternehmen hineingehen wollen (...). Das heißt, für den Bereich dieser Compliance ist es ganz klar: WER gegen Compliance-Vorschriften verstößt, der hat mit Sanktionen zu rechnen. ERGÄNZEND sind wir jetzt (...) stark dabei, auch präventiver zu arbeiten und nicht nur gelegentlich mal zu schulen, sondern Compliance in den Geschäftsprozessen zu verankern."

Hier wird durch den Präventionsansatz über jene individuellen Schulungen hinaus gedacht, welche das persönliche Handeln hin zur Vermeidung unerwünschten Verhaltens beeinflussen sollen. Es wird in Erwägung gezogen die Compliance-Thematik in die vorhandenen Strukturen zu integrieren um somit neben der Verhaltensbeeinflussung auch die Ebene der Verhältnisse und Rahmenbedingungen kompatibel zu gestalten.

„Korrektes" Verhalten im Sinne von – an Compliance orientiert – wird größtenteils vorausgesetzt und zum Teil von den Probanden als „Anstand", „gute Kinderstube" oder „gesunder Menschenverstand" bezeichnet. Zugleich wird in der Realität häufig Fehlverhalten festgestellt oder sanktioniert. Somit stellt sich erneut die Ursprungsfrage: Was hindert die Führungskräfte daran sich wirtschaftsethisch reflektiert bzw. kompetent zu verhalten?

Ein möglicher Hinderungsgrund neben dem einseitig sanktionsorientierten Compliance-Management, sind Rahmenbedingungen die noch immer die ökonomische Performance stärker incentivieren als die sozialgesellschaftliche.

50 Prozent der Probanden differenzieren ungefragt zwischen einerseits Verstößen im Bereich Compliance, für die es klare Handlungsanweisungen gibt, bei deren Nichtbefolgung der Verlust des Arbeitsplatzes bzw. ein juristisches Verfahren droht und andererseits Verstöße gegen „weiche Werte“[36], für die es bis auf das persönliche Gespräch kaum Handlungsansätze gibt, um diese zu identifizieren oder zu ahnden (s. Frage C6, S. 109). Dies lässt vermuten, dass diese Unterscheidung in einem selbstreflexiven Prozess vorgenommen wurde und die Befragten für die Unterschiede beider „Welten“ sensibilisiert sind. Stellvertretend für viele weitere, soll folgende Aussage stehen:

IP14: „Ja gut, da gibt es Hard-Facts und Soft-Facts, sage ich einmal.“

Bei den Probanden, die ausschließlich die Compliance-Thematik erörtern, erfolgt eine Nachfrage zum Umgang mit den so genannten „weichen Werten“.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass kaum Konsequenzen bei Verstößen gegen „weiche Werte“ beobachtet werden bzw. bis auf wenige Ausnahmen, Probanden keine Kenntnis von unternehmensinternen Mechanismen besitzen, die in solchen Fällen greifen würden. In diesen Fällen sind die Führungskräfte auf sich selbst und ihre persönliche Wahrnehmung sowie Entscheidungskompetenz angewiesen (s. Frage C6, S. 109). Häufig betonen die Probanden, dass es stark von dem jeweiligen Bereich und von den involvierten Führungskräften abhinge, ob und in welcher Form ein Verstoß gegen „weiche Werte“ geahndet wird. Da dieses Phänomen in beiden Unternehmen verstärkt beobachtet wird, werden im Folgenden jeweils drei Aussagen als Belegzitate wiedergegeben.

[36] Mit „weichen Werten“ sind z.B. Umgangsformen wie Respekt und Wertschätzung im Kommunikationsverhalten gemeint. Sie gehören aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu den so genannten „soft facts“, welche Gabler (2015a) wie folgt definiert: *„Zu den weichen Faktoren (soft facts) zählen Images, Stimmungen, aber auch Wissen und daraus resultierendes Verhalten (De-/Motivation) sowie Handlungsweisen (Unterstützung/Widerstand). Solche Faktoren heißen weich, weil sie gar nicht oder nur mit Hilfsindikatoren als Kennzahlen darstellbar sind. Ihre ökonomische Handlungsrelevanz ergibt sich aus der Kraft gruppendynamischer Prozesse.“*

Unternehmen A:

IP02: „Ich hätte jetzt spontan gesagt, lange Zeit passiert da gar nichts. (...) weil es A, ein großes Unternehmen ist, B, wir in Deutschland sind. Und die Möglichkeiten, muss man einfach faktisch sagen, absolut gering sind. (...)Insofern wird viel Verhalten nicht irgendwie sichtbar gehandhabt."

IP07: „Da gibt es wenig, das hängt dann sehr von dem Bereich ab, wie sehr jemand da was durchsetzen will. Insgesamt (...) hat man das Gefühl, es wird relativ viel durchgehen gelassen. Also (...) man hat nicht das Gefühl, dass (...) gerade auf der Führungskräfteebene, wenn man sagt, da ist (...) jemand, der (...) augenscheinlich gegen diese Werte verstößt, (...) dass das irgendwo Konsequenzen hat."

IP10: „Verstoß gegen Werte in anderen Bereichen sind VIEL, viel schwerer zu messen. (...) Also wenn wir sagen, eins unserer Führungsprinzipien ist offenes, klares Feedback. Wenn jemand als Führungskraft Angst vor Feedback hat und sich deshalb keins holt, oder Feedback nutzt zum Drangsalieren von Mitarbeitern oder um sie irgendwie klein zu halten und nicht um sie zu entwickeln, dann KÖNNEN sie das nicht nur sehr, sehr schwer messen und werden es kaum herauskriegen. Sie kriegen es eigentlich erst raus, wenn irgendeine Abteilung absolut notleidend wird."

Unternehmen B:

IP13: „Was mir deutlich schwerer fallen wird und wo mir wahrscheinlich auch kein Beispiel einfällt, wann haben wir gegen unsere Werte verstoßen, bewusst oder unbewusst? Wie sind wir damit umgegangen? Haben wir das sanktioniert? Ich meine, es gibt sicherlich eine Vielfalt an täglichen Regelverstößen, da brauchen wir bloß in die Personalakten gucken und schauen, wer hat die letzten Abmahnungen bekommen? Wobei das sicherlich eher Banalitäten sind. Da denke ich weniger an unsere Werte. Vielleicht ist es auch viel schwieriger einen Mitarbeiter zu bestrafen, zu sanktionieren, [für] einen Verstoß gegen einen Unternehmenswert, ja. Vielleicht ist es auch gar nicht möglich, vielleicht ist es auch gar nicht gewollt."

IP16: „Gute Frage. Ich kann es jetzt nur sagen, wenn sich ein Mitarbeiter nicht an, sagen wir mal, Gesetze hält. Also, das heißt, wenn es jetzt um interne Führungsthemen geht, der eine führt relativ, ja, autoritär, und Mitarbeiter sind frustriert und so, kann ich Ihnen jetzt kein Beispiel dazu nennen. Also, solche Mitarbeiter gibt es mit Sicherheit, aber wie jetzt mit denen umgegangen wird und so weiter und so, kann ich jetzt nicht sagen."

IP17: „Also, bei den WEICHEREN Faktoren/ (...) Tss. Da kommt es, glaube ich, darauf an, wer dann die Interessen vertritt. Weil, da gibt es sicherlich Beispiele im Personaleinsatz, den ich auch mitbekommen habe (...) wo extreme Verletzungen einfach stattgefunden haben. Also auch gegenüber einzelnen Mitarbeitern. Die dann aufgrund von Weiterentwicklung (...) natürlich nicht unbedingt zum Betriebsrat laufen und sagen, „Das geht jetzt GAR nicht!", [das] ist von unterschiedlichsten Abteilungen, also nicht nur von der eigenen, sondern auch von Personalabteilung und so weiter, entsprechend unterstützt [worden] und [es wurde] Druck auf den Mitarbeiter ausgeübt. (...) Da muss ich sagen, da verliere ich den Glauben dann an das Unternehmen. [...] Also, ich weiß nicht, ob die dann auf die höchsten Karriereleitern vorsteigen, aber in DEM Umfang, WO die Leute platziert sind, denke ich schon (...) Holla die Waldfee, das hätte nicht passieren dürfen."

Im Verlauf ihrer Ausführungen begannen einige Probanden über mögliche Gründe für die Lähmung im Umgang mit dem Verstoß gegen „weiche Werte" zu spekulieren bzw. Mechanismen im Unternehmen zu erläutern, die helfen könnten dem klar vorhandenen Handlungsbedarf nachzukommen.
Ein Proband sieht die mangelnde Bereitschaft seitens der Führungskräfte nicht wertekonformes Führungsverhalten in den Zielvereinbarungen nachzuhalten als einen Grund für die herausfordernde Operationalisierung der „weichen Werte".

IP10: „Da würde ich mal behaupten, dass es hier und da noch an der Bereitschaft fehlt, auch bei Führungskräften diese Werte wirklich so konkret in den Zielvereinbarungen zu hinterlegen und dem auch nachzugehen, dass Führungsfehlverhalten über diese (...) Unternehmenswerte wirklich sichtbar wird. Also da wird eine Menge getan für bis zum Vorstandsvorsitzenden rauf werden diese

Zielvereinbarungen gelesen. (...) Sie werden zum Gegenstand von Konferenzen, bei denen über Personalentwicklung gesprochen wird. Also es gibt da Mittel und Wege, aber (...) so richtig 150 Prozent DA sind wir noch nicht."

Vereinzelt verweisen die Befragten auf Instrumente aus dem Bereich Human Resources, die ihrer Ansicht nach darauf einzahlen einen Werteverstoß zu thematisieren.

IP19: „Also sowas [gemeint ist ein Workshop mit MitarbeiterInnen und Führungskraft] machen wir in der Regel durchaus so alle zwei, drei Jahre. Vor allen Dingen ist ja wichtig Eigenbild und Fremdbild muss zusammen passen. Weil oft meint man, „Mensch, ich habe alles im Griff. Meine Abteilung, ich komme gut an." Und nachher bekomme ich hier ein Bild, [dass] vielleicht anders ist. Also deswegen solche Instrumente haben wir schon auch. Aber ich glaube mal, der Großteil läuft über Dialog ab."

Ein Proband beobachtet eine Veränderung in der Feedback-Kultur des Unternehmens, die dazu beiträgt Missverhältnisse zunehmend eher anzusprechen als über sie hinweg zu sehen.

IP05: „Ich bin ganz klar der Meinung, dass dieser Begriff Feedback-Kultur, oder dass man eben auch Dinge anspricht auch über Hierarchie-Ebenen hinweg und so weiter, oder auch über Funktionen hinweg und nicht so sagt: „Na ja, die machen ihr Ding, ich mache mein Ding, ich halte meinen Mund, die halten ihren Mund" oder so, sondern dass man das (...) gerade nicht so macht, das muss ich hier mal so betonen, sondern sagt: „Nein, sorry, ich habe das Gefühl, das ist da nicht richtig, also sage ich das auch", das ist definitiv etwas, was sich weiter entwickelt hat (...)."

Weitere Instrumente des Personalmanagements, wie beispielsweise Versetzungen, Coachings oder extern begleitete Führungskräftebewertungen werden erwähnt:

IP16: „Wenn sich jetzt einer persönlich (...) mit Vorgesetzten überworfen hat oder sonst was (...) wird halt ein Mitarbeiter, der mit dem Vorgesetzten nicht klar-

kommt (...) wir sagen hier: Wegentwickelt. Guter Ausdruck. Also, da sucht man (...) andere Lösungen, und meistens ist es halt so, dass dann der Mitarbeiter sich verändert, nicht der Vorgesetzte."

IP11: „Also ICH habe auch schon erlebt, dass es Vorgesetzte gibt, die vielleicht noch vom alten Schlag sind. (...) ich habe jetzt ZWEI erlebt, und die hatten beide Hinweise von der Personalabteilung bekommen, und einer hat (...) eine Motivation für ein persönliches Coaching bekommen. (...) Das dann auch durchgeführt wurde. (...) wenn es wirklich extrem ist, wird es reguliert, und die Personalabteilung gibt dann auch den einen oder anderen Hinweis. (...) man kann alle zwei Jahre ein Leadership Assessment durchführen. Das heißt, da kommt ein externer Berater und die Mitarbeiter bewerten die Führungskraft. Das MUSS alle zwei Jahre durchgeführt werden. (...) Also da sind schon Werkzeuge da, um diejenigen herauszufiltern, die sich nicht an die [Unternehmens]-Werte halten. Je höher die Ebene ist natürlich, desto schwieriger wird es."

Probanden, die nicht zwischen „harten" und „weichen Werten" differenzieren, konzentrieren sich in ihren Schilderungen in Beantwortung der Frage nach dem Verstoß gegen Werte vorrangig auf den Bereich der Compliance. Es scheint für Einige herausfordernd überhaupt eine Einordnung des Werte-Begriffes vorzunehmen.

IP17: (überlegend) „Gegen Werte verstoßen. (...) Also, Werte wäre jetzt schon entsprechend hier. Also, (blättern) Umwelt, was auch immer. Gewinn, Moral. Puh (...) Also, ich denke, es hat Personalkonsequenzen. Also, das wird geahndet, es wird dem nachgegangen. Es werden auch Nachforschungen entsprechend angestellt, die jetzt Sachen belegen. Es gibt auch wie so eine zentrale Compliance-Abteilung, (...) wo man sich auch melden kann. (...)."

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass, obwohl kurz zuvor im Interview ausführlich über das Thema Werte, deren Definition und persönliche Interpretation im Leben dieser Werte gesprochen wurde, sehr viele Probanden auf die Frage C5 „Was geschieht beim Verstoß gegen Werte?" auf Compliance Themen aber auch auf Arbeitsschutzthemen abstellen. Es ist zu vermuten, dass die „weichen Werte" in ihrer Präsenz im Alltag und insbesondere bei der Ahndung von Fehlverhalten in ihrer

persönlichen Wahrnehmung und unternehmensinternen Präsenz weit hinter den Compliance- und Arbeitsschutzthemen stehen. Eine mögliche Ursache dafür könnte sein, dass es im Vergleich zu den gesetzlich festgeschriebenen „Schwarz-weiss-Situationen“ bei den weichen Werten eine hohe Unsicherheit im Bereich der Identifikation und Ahndung gibt.

Darüber hinaus scheint es erstaunlich, dass in Beantwortung der Frage C3 „Werden die Unternehmenswerte gelebt?“ die deutliche Mehrheit der Befragten ein eher kleines Delta zwischen den proklamierten und den gelebten Werten feststellte. Auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) bis 10 (stimme voll zu) ergab sich ein Mittelwert von 7,3 für Unternehmen A und 7,6 für Unternehmen B.
Es ist zu vermuten, dass die Probanden sich in ihrer Einschätzung des Werte-Deltas hauptsächlich an der Einhaltung der Compliance-Thematik orientierten.

Ebenso gewinnt man den Eindruck, dass die Probanden aufgrund der Größe ihres Unternehmens und der zum Teil sehr hohen Zahl ihnen unterstellter MitarbeiterInnen häufig eine Herausforderung darin sehen, den Überblick im Hinblick auf Werteverstoß zu behalten.

Die Führungskräfte beziehen sich sehr häufig auf Instrumente des Personalmanagements, wie bspw. die Mitarbeiterbefragung, die ihnen hilft Missstände in ihrem Verantwortungsbereich sowie Verstöße gegen Werte außerhalb des Compliance Bereiches zu identifizieren. Dennoch bleiben die Ergebnisse oft nebulös und die Möglichkeiten der Intervention somit gering. Folglich entstehen Unsicherheiten bzgl. des persönlichen Führungsverhaltens in diesen Fällen.

Nachdem die Probanden reflektierten inwieweit die Werte im Unternehmensalltag gelebt werden und welche organisationalen Mechanismen konkret bei einem Werteverstoß greifen, wurden sie gebeten zu erläutern, welche Handlungsstrategien sie selbst als Führungskraft operationalisieren um einen Werteverstoß zu sanktionieren.

E10: Welche Strategien ergreift der Proband selbst?

Die Leitfrage (Frage C6) im Interview lautete: „Was tun Sie als Führungskraft, wenn einer Ihrer Mitarbeiter gegen die Werte verstößt?"
Das Antwortverhalten zeichnet ein äußerst individuelles Bild des jeweiligen Probandenverhaltens. Es lassen sich nur wenige Gemeinsamkeiten in den Äußerungen feststellen. Scheinbar gibt es kein „Rezept" für ein adäquates Führungsverhalten in einer solchen Situation. Neben der direkten Ansprache der Verfehlung werden keine darüber hinausgehenden Muster in den jeweiligen Handlungsstrategien deutlich. Es ist zu vermuten, dass es unter 20 Befragten ebenso viele individuelle Herangehensweisen im Umgang mit Werteverstößen gibt.
Um dennoch eine Kategorisierung der Aussagen zu ermöglichen, werden die Belegzitate anhand verwandter Handlungsstrategien der Probanden geordnet.

Diese Handlungsstrategien sind:

a) das persönliche Gespräch suchen
b) den Sachverhalt an Dritte delegieren
c) zur offenen Dialog-Kultur ermutigen
d) auf die Compliance-Thematik verweisen
e) als persönliches Vorbild wirken
f) angemessene Standards etablieren

zu a)
Es zeigt sich im Antwortverhalten der Befragten, dass das direkte Gespräch mit dem Betroffenen als mehrheitlich präferierte Handlungsstrategie empfunden wird. Beispielhaft werden jeweils zwei Belegzitate aus Unternehmen A und B angeführt:

Unternehmen A:

IP05: „Ich glaube das Wichtigste ist immer erst mal das Gespräch. Und ich sage mal so, über (...) weitere Schritte möchte ich jetzt gar nicht spekulieren."

IP09: „Wir haben hier eine Feedbackkultur, das heißt, wir sprechen diese Dinge an, (...) Das kann ja auch Situationen geben, wo Mitarbeiter einfach nicht genügend geschult oder trainiert sind bei bestimmten Verhaltensmaßregeln und dann

muss man das einfach entsprechend identifizieren und abstellen und das erfolgt in erster Linie im persönlichen Mitarbeitergespräch."

Unternehmen B:

IP11: „Das direkte Gespräch natürlich. Was für MICH ganz wichtig ist, der Mitarbeiter muss wissen, woran er ist. (...) Das heißt, er erfährt nicht einmal im Jahr, bei dem Mitarbeitergespräch, das war gut oder schlecht (...) Das ist das Eine. Viel wichtiger ist, dass der Mitarbeiter in der Lage ist, dem Vorgesetzten auch ein Feedback zu geben. (...)dadurch (...) ist die Machtdistanz kleiner (...) und DANN kann ich natürlich auch dem Mitarbeiter direkt sagen, „Also das mit den Werten (...) das würde ich anders tun." Also das ist aus meiner Sicht die einzige Möglichkeit, Feedback zu geben, korrigierend einzugreifen, ohne dass der Mitarbeiter jetzt persönlich so stark emotional betroffen ist, dass es vielleicht an seiner Leistung etwas verändert."

IP18: „Das ist sicherlich der Dialog. Kommunikation, direkte Kommunikation. Und wenn es gravierende Themen wären, wird das entsprechend schriftlich auch fixiert. Bis hin zu Abmahnungen. (...) Wobei das zum Glück relativ selten passiert (lacht)."

zu b)

Einige Führungskräfte arrangieren die Ansprache des Vorkommnisses über Dritte. Zwei unterschiedliche Herangehensweisen in dieser Handlungsstrategie werden hier dargelegt:

Der Proband gibt den Anstoß zur Weiterverfolgung der Verfehlung auf die nachgeordneten Verantwortungsebenen bzw. delegiert diese an die zentralen Unternehmensfunktionen.

IP17: „Also, auf alle Fälle [sind] entsprechend Vorgesetzte zu informieren. Also, es kommt jetzt auf den Fall drauf an, WAS man beobachtet. (...) Im Idealfall ist es ein Fall, wo ich den Mitarbeiter direkt ansprechen kann. Also, dann einfach (...) schauen, gibt es die Möglichkeit? Wenn das jetzt etwas Gravierendes ist, wo vielleicht Datenmaterial gestohlen wird oder sowas, dann entsprechend über Vorgesetzte, Personalabteilung, zu schauen, welche Mechanismen greifen."

Ein Interviewpartner nutzt als Strategie die persönliche Ansprache in Kombination mit der Aktivierung von „Verbündeten“ als Multiplikatoren für seine Wahrnehmung.

IP19: „Wenn man (...) das Thema Unternehmenskultur [nimmt], glaube ich, ist [der Dialog] enorm wichtig. (...) Wir [hatten] einen Mitarbeiter (...) der hat nicht so performt. Da war mir wichtig, ihm das Feedback zu geben (...) „Hey du bist einer von zehn. Die anderen neun müssen jetzt mehr arbeiten, weil du weniger arbeitest.“ (...) Also mir geht es da darum, dass die Leute es nicht nur aus meinem Blickwinkel sehen. Sondern durchaus auch sehen Mensch, wie wirken sie da vielleicht auf andere im Team? (...) Aber ich schaue dann durchaus, dass [ich] auch Verbündete finde und sage "Kannst dich ruhig mit deinem Kollegen XY unterhalten. Der sieht das genauso." Und wenn er das Feedback nicht nur von einem bekommt, dann wird der Druck einfach größer.“

zu c)

In den Aussagen eines weiteren Probanden wird deutlich wie herausfordernd es für die Führungskraft zu sein scheint, zum offenen Dialog innerhalb des Teams zu ermutigen.

IP06: „Zunächst einmal das Gespräch suchen. Grenzen aufzeigen. Wir haben zu verschiedenen Zeitpunkten dann zusammen mit externer Moderation Workshops durchgeführt, wo eben auch die anderen Kolleginnen und Kollegen (...) die Chance hatten sich zu äußern, Rückmeldung zu geben. Das auf eine Art und Weise, die eben für alle Beteiligten akzeptabel ist. (...) es ist eine Verantwortung für die Führungskräfte, aber es ist eben auch eine Frage der Gesamtkultur glaube ich, die viel wichtiger ist, dahinter. Wie schafft man eine Atmosphäre innerhalb einer Abteilung, eines Institutes, wo jeder einzelne Mitarbeiter auch wirklich den Mund aufmacht und nicht darauf wartet, dass die Führungskraft einschreitet? (...) Dass es frühzeitig in der Gruppe selbst diskutiert wird und die nächste Eskalationsstufe dann so eingeleitet wird, dass auch sich jeder traut das zu sagen, was ihn wirklich im Alltag stört, behindert, verletzt. (...) Unterm Strich ist es eher schwierig. (...) Also es gibt schon an vielen Stellen eine sehr hohe Bereitschaft darüber zu reden. Trotzdem gibt es auch den (...) weit verbreiteten Effekt, dass

man zwar gerne mal über Kollegen schimpft, wenn es dann aber hart auf hart kommt und man selbst auch weiß, das könnte jetzt zu Konsequenzen führen, die Zurückhaltung doch dann eine deutlich stärkere ist."

zu d)

Auch in Beantwortung der Frage nach den persönlichen Handlungsstrategien verweisen verstärkt Probanden des Unternehmens A erneut auf das Thema Compliance und die organisationalen Mechanismen.

IP03: „Naja, das erste, (lachend) wenn ich jetzt das rein Formale nehme natürlich wieder, (...) dieses Compliance-Thema, man kommt nicht darum herum. Das ist momentan einfach das MOTTO der STUNDE, in aller Munde (...) es ist auch am einfachsten dann zu erläutern, wenn es einen Compliance-Vorfall gibt, dann melden wir es dem Compliance-Officer und, ja, der erledigt den Rest (lachend) für einen (...). Oder wir kriegen es ja dann selber auch mit, dann gibt es halt entsprechende Ermittlungen, wo wir auch daran beteiligt sind und die Konsequenzen dann auch durch HR, aber das ist ja schon so das Ende der Fahnenstange (...) dass man sich trennt dann von dem Mitarbeiter."

IP08: „Ja, (...) als ich nach [Name eines Kontinents] gekommen bin/ da wurde auch erst mal geguckt, wie agiert der (...) und dann sind auch einfach nur dadurch, dass man DA war als Europäer, Sachen wohl nicht mehr passiert, die davor womöglich noch unter lokaler Führung passiert SIND (...) Also ich denke, dass da schon (...) mit ein paar Statements oder ein paar No-Gos viel erreicht werden kann. (...) Man kann eine ganze Menge falsch machen in Richtung lokaler Compliance. Compliance die von den lokalen Behörden kommt (...) Das heißt, da fallen jetzt Dinge auf, die damals (...) passiert sind, weil wir eben nicht kontrollieren KONNTEN (...) und da kommen manchmal schon Anmerkungen: „Naja, aber das war doch immer so." Wo man dann sagt: „Ja, war vielleicht immer so, war aber nicht gut." (...) Und das wird dann schon verstanden. (...) Ich gestehe aber auch ein, wenn es keine dummen oder vorsätzlichen Sachen sind, dass auch der Mensch eine Lernkurve braucht und wenn er etwas viele Jahre so ge-

macht hat, dann muss man es ihm vielleicht zwei, dreimal sagen, dass das von der Firma nicht mehr so gesehen wird."

IP09: „Und im Übrigen gibt es da natürlich verbindliche Trainingsprogramme, an denen alle teilnehmen, wie zum Beispiel ein Compliance-Training, an dem jetzt jeder Mitarbeiter verbindlich angehalten ist, in diesem Jahr (...) teilzunehmen. Es gibt vierteljährliche (...) Trainings (...) der Rechtsabteilung, die den Mitarbeitern einfach neu aufkommende Regeln und gesetzliche Vorgaben erläutern. Und das ist für alle bindend, sich daran zu beteiligen."

zu e)

Eine Führungskraft verweist in Beantwortung der Frage auf einen Zusammenhang der Sinnvermittlung von Werten und der persönlichen Vorbildwirkung.

IP14: „Im Prinzip suche ich das persönliche Gespräch. Erst einmal lebe ich vor, was ich predige. (...) Und dann eben durch Überzeugung zu arbeiten. (...) Letztendlich muss das Ziel ja sein, das Verständnis zu erwecken, warum diese Leitsätze da sind und warum man danach lebt. Und primär geht es ja darum, was hat der Mitarbeiter denn selbst davon, dass er danach lebt. (...) Und dazu muss ich erst einmal, (...) selbst davon überzeugt sein, dass es mir SELBER was bringt. Aber wenn es das nicht tut, dann schaffe ich es auch nicht, meine Mitarbeiter davon zu überzeugen, dann sind die das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben sind. (...) Harte Konsequenzen kenn ich eigentlich sehr wenige. Also man arbeitet immer wieder daran, die Mitarbeiter weiter zu bringen in die Richtung, dass sie es auch selber verstehen und dahinterstehen."

zu f)

Als herausfordernd beschreibt eine Führungskraft die Etablierung von Werte-Standards in verschiedenen Teams:

IP02: „(...) Das hängt dann immer sehr davon ab, wie sehr man an die einzelnen Werte glaubt, (...) wenn man selber für sich bestimmte Werte und Verhaltensmuster für wichtig erachtet, muss man sie halt adressieren und angeben. (...) Ich kann das nur mit dem Mitarbeiter aufgreifen und sagen: „Passt auf, das ist nicht

in Ordnung.“ Und wenn ich [das] noch mal sehe, müssen wir das irgendwie größer aufhängen. Dann gibt es die Möglichkeit, das mit allen möglichen unterstützenden Funktionen zu adressieren, die Leute abzuholen, zu erklären, ich kann in einer Abteilung das Gespräch suchen und sagen: „Na, in diesem Bereich haben wir die Herausforderung jetzt. Wie wird es denn in anderen Gruppen gemacht?“ Und dann sozusagen versuchen, einen Standard zu machen. Das ist jetzt bei mir im Moment das Lieblings-Tool, weil ich nun mal meine (...) Gruppen habe, die alle völlig unterschiedlich an Dinge rangehen.“

Insgesamt fühlt sich die Mehrheit der Befragten vor eine große Aufgabe gestellt, wenn es um die Ansprache eines Werteverstoßes geht. Bewegt sich der Werteverstoß außerhalb der klar geregelten Compliance-Thematik, ist seitens der Führungskraft viel kommunikatives Geschick und Fingerspitzengefühl gefordert, um die Problematik anzusprechen. Mit der Ansprache allein ist es dabei oft nicht getan. Die Führungskräfte streben an eine langfristige Verhaltensänderung zu erwirken, dafür braucht es ihrerseits immer wieder starke Signale und Erklärungen bzgl. des gewünschten Verhaltens. Selbst ein gutes Vorbild zu sein, hilft dabei die Glaubwürdigkeit der eigenen Aussagen zu untermauern.
Einen Werteverstoß thematisieren zu müssen, lässt viele Befragte mit einem unwohlen Gefühl zurück. Sie hoffen in einer solchen Situation nicht entscheiden bzw. sanktionieren zu müssen. In diesem Zusammenhang ist vereinzelt zu beobachten, dass einige Probanden die Konfrontation im Konfliktklärungsgespräch insbesondere in Richtung übergeordneter Führungsstrukturen scheuen, wie folgendes Beispiel belegt.

IP07: „Ja, ich habe also viele andere als Kollegen, denen ich gesagt habe, dass sie Mitarbeiter haben, die sich schlecht verhalten und dass wir erwarten, dass da was GETAN wird. Und (...) das passiert dann auch. Also, zumindest teilweise. Aber genauso hat man (...) Führungskräfte, [wo] das dann deutlich schwieriger ist (...) wo ich dann manchmal schon das Gefühl habe, wenn ich das Feedback SO gebe, dass es halt dann nicht ankommt. (...) wenn man ZU intensiv sich diesem Thema widmet, hat man so viele Konflikte offen, [und steht schnell] als Querulant

[da] (lachend) (...) man muss natürlich schon sehr gut sich überlegen, welche Kämpfe man da (...) kämpft.“

Im Zuge der Gespräche zur Fragestellung „Was tun Sie als Führungskraft, wenn einer Ihrer Mitarbeiter gegen die Werte verstößt?“ kam es zu einer interessanten Situation. Ein Proband durchläuft während der Beantwortung der Frage scheinbar einen Selbstreflexionsprozess, indem der Unterschied zwischen Compliance und Wertemanagement deutlicher zu werden scheint. Um den Verlauf besser nachvollziehen zu können, wird ein Teil des Dialoges zwischen Interviewerin und Befragtem wiedergegeben.

IP13: „Ich denke, es wird VERDAMMT schwer, erst mal einen Regelverstoß (...) festzustellen, konkret, und dann auch noch zu sanktionieren. Was ist denn UNFAIR im professionellen Umfeld? (...) Ein Mitarbeiter im Finance-Bereich der ein Vier-Augen-Prinzip nicht einhält, verstößt gegen eine [Anweisung]. Das können wir auch sanktionieren. (...) Das sind aber Abläufe, die im Arbeitsrecht geregelt sind und NICHT in unseren Werten. (...) Mir ist KEIN konkreter Fall bekannt, wo wir (...) einen DIREKTEN Verstoß in erster Linie gegen einen WERT und NICHT in untergeordnete Regelungen hatten. Deswegen, wenn wir über Verstöße sprechen, sind wir eigentlich eher auf der Ebene der (...) ARBEITSanweisung und so weiter.“

Interviewerin fährt mit nächster Frage fort...

IP13: „Darf ich Sie ganz kurz unterbrechen?“

I: „Ja, gerne.“

IP13: „Die letzte Frage lässt mich noch nicht ganz los.“

I: „Ja, bitte.“

IP13: „Regeln sind ja in erster Linie dafür, dass man sie einhält, dann sollte auch jemand diese Einhaltung regelmäßig überprüfen und eventuell Maßnahmen ableiten, um die Einhaltung sicherzustellen. Jetzt frage ich mal ganz ketzerisch, WER überprüft denn in den Unternehmen die Einhaltung der Werte, ja? Also, die

Einhaltung von [Anweisungen] rechtlichen Rahmenbedingungen überprüft ein ganzes HEER an internen und externen Prüfern und es gibt VIELE Mechanismen und Tools, die manuell automatisch diese Einhaltung sicherstellen, ABER wer überprüft denn, ob jemand OFFENHEIT und Vertrauen lebt? (...) Ja, Fragezeichen, Ende."

Die weiterführende Ergebnisinterpretation und -diskussion kann dem Abschnitt „Ad E" in Kapitel 5.2, S. 156 entnommen werden.

4.6 Dilemma-Situationen im Führungsalltag

Der Fragenblock D lenkt die Aufmerksamkeit der Probanden auf herausfordernde Entscheidungssituationen innerhalb ihrer Berufsbiografie.
Im Fokus stehen dabei ethische Dilemma-Situationen. Zur Gewährleistung eines gemeinsamen Verständnisses des Begriffes „Dilemma" wird vor dem Einstieg in den Frageblock jedem Probanden eine vereinfachte Definition vorgegeben:

„Ein Dilemma liegt vor, wenn eine Führungskraft, die verantwortlich handelt, dennoch befürchten muss, daraus Nachteile zu erfahren."

Anschließend wurden die Probanden eingeladen zu rekapitulieren inwieweit sie eine solche Situation schon einmal erlebt haben. Es wurde bewusst darauf verzichtet bestimme Kategorien oder Bereiche vorzugeben innerhalb derer sich Dilemma-Situationen ereignen können. Intendiert war ein freies Storytelling zu einer vom Probanden als relevant empfundene Situation im Zusammenhang mit Dilemmata.

Im Unterschied zu den Fragenblöcken A-C, in denen eine kleinteilige Fragestruktur vorliegt und im Sinne des Erkenntnisinteresses von Vorteil ist, besteht der Fragenblock D aus drei Leitfragen. Hier ist es primäres Ziel, den Probanden einen freien Bericht über die individuell erlebten Dilemma-Situationen zu ermöglichen. Seitens der Interviewerin wurden durch aktives Nachfragen zusätzliche, potentiell interessante Sachverhalte, im Gespräch herausgearbeitet.

Die drei Leitfragen sind äquivalent den Erkenntnisinteressen E11-E13.

Bevor in einem nächsten Schritt die erhobenen Daten weiter strukturiert werden, lassen sich folgende, zusammenfassende Erkenntnisse aus den Aussagen der Führungskräfte bzgl. der Leitfragen ableiten.

E11: Welche Dilemma-Situationen hat der Proband bereits erlebt?

Die Mehrheit der geschilderten Dilemmata lassen sich diesen Themenbereichen bzw. Spannungsfeldern zuordnen:

a) kritische Personalentscheidungen (Spannungsfeld: ökonomische Einsparung vs. soziale Verantwortung)
b) marktwirtschaftlicher Wettbewerb bzw. Kostendruck vs. nachhaltigem und partnerschaftlich fairen unternehmerischem Handeln
c) Regelwerk vs. unternehmerischem Handlungsfreiraum
d) unterschiedliche Auslegungen von Regelwerken (Spannungsfeld globale vs. lokale Unternehmensaktivitäten).

Die Hälfte der Probanden schildert eine Dilemma-Situation im Zusammenhang mit Personalentscheidungen. Wenige beziehen sich bei ihren Ausführungen direkt oder indirekt auf Leitbilder.
Die Führungskräfte überlegen zum Teil sehr lange bevor sie mit ihren Schilderungen beginnen und während des Interviews ist spürbar, dass einige Probanden Unsicherheit empfinden, ob sie die erlebte Dilemma-Situation mitteilen sollten. Mögliche Gründe hierfür könnten in dem Phänomen der sozialen Erwünschtheit[37] liegen, so bspw. in der Scheu über ggf. eigenes Fehlverhalten oder Versagen zu berichten, für den Fall dass das erinnerte Dilemma nicht auflösbar war oder auch in der Skepsis gegenüber der Anonymität, wenn während des Gesprächs ein digitales Aufnahmegerät eingeschaltet ist.

Diese Beobachtung soll anhand folgender Beispiele (Interviewauszüge) belegt werden:

[37] Umfassend hierzu siehe Andreas Diekmann (2007)

I: „In dem letzten Fragenblock geht es darum, um die Erfahrung mit sogenannten Dilemma-Situationen im Führungsalltag. Ich gebe Ihnen auch noch eine Definition von Dilemma, so wie wir es verstehen, vor. Und zwar ist ein Dilemma eine Situation, in der DERJENIGE, der verantwortlich handelt, befürchten muss, dafür Nachteile in Kauf zu nehmen. Und wenn Sie sich jetzt geistig in die Situation desjenigen versetzen, der dort verantwortlich handelt und dennoch befürchten muss, dafür Nachteile in Kauf nehmen zu müssen, erinnern Sie sich auch in den ganzen Jahren, die Sie jetzt Führungskraft sind, an irgendeine Situation, wo es Ihnen mal so ging?“

Beispiel A:

IP03: „Also nichts wirklich richtig KRASSES, ja. Sonst würde ich sofort sagen „Das war es.“ (...) Nein, ganz ehrlich, fällt mir (...) jetzt nicht so ein. Nein, würde ich nicht sagen. Zum Glück war ich noch nicht in der Situation. Ja, dass es jetzt/ nein. Wenn mir in der nächsten Viertelstunde was einfällt, dann komme ich mal darauf zurück, ja, aber (lacht) jetzt so direkt ad hoc, nein.“

Beispiel B:

I: „Sie hatten vorhin eingangs erwähnt, dass Sie auch häufiger im Ausland tätig waren und dass Sie unterschiedliches GEBAHREN erlebt haben von Firmen, die zum Beispiel im asiatischen Raum tätig sind, auch im Umgang konkret mit Mitarbeitern und deren Entwicklungschancen. Haben Sie in dieser Zeit in Asien vielleicht mal etwas erlebt, selbst oder beobachtet, wo so ein Dilemma entstanden ist?“

IP13: „(...) Vielleicht machen wir doch mal EINE Minute Pause, oder?“

E12: Was hat dem Probanden in der Situation geholfen zu entscheiden?

Die benannten Unterstützungsmechanismen in der Bewältigung einer Dilemma-Situation lassen sich in folgende Kategorien einteilen:

a) Hilfestellungen aus dem kollegialen Netzwerk (auch seitens der eigenen Führungskraft)

b) klare Regelungen und Strukturen zur Entscheidungsbegründung (belastbare Argumentationsbasis)
c) Instrumente des Personalmanagements (Workshops, Coachings etc.)

Nachfolgend werden den genannten Unterstützungsmechanismen beispielhaft Belegzitate zugeordnet:

zu a)

IP06: „Also zu versuchen, eine Vertrauensbasis soweit aufzubauen, dass solche Entscheidungen leichter zu fällen sind. Unterm Strich, wenn man wieder vor so einer Situation steht, wird es immer schwierig sein. Aber letztendlich alle Partner, die eine wichtige Rolle in der Umsetzung haben, eben auch so weit wie eben möglich einzubinden und mit denen Konsequenzen zu diskutieren, so dass eben nicht nur eine Idee da ist, die ich für richtig halte, sondern am Ende des Tages auch die Umsetzung möglich ist."

zu b)

IP14: „Es hangelt sich eigentlich immer an diesem Thema strikte Legalität. (...) In der Regel geht es ja, wenn es um Dilemmas geht, dann genau um solche Situationen. Interessen des Unternehmens bis hin zur persönlichen Bereicherung, das ist auch klar, dass das nicht legal ist, und da wird man sofort gefeuert, wenn man erwischt wird. Das halte ich für einen sehr wichtigen Leitsatz bei [Name des Unternehmens]. Der einem auch relativ, ja, in Klammern „einfach", aus solchen Dilemmas heraushilft. Und das ganze Unternehmen steht dann auch dahinter (...) Weil es das versteht. Man muss es eben nur klar erklären können."

zu c)

IP18: „Wenn das jetzt der direkte Vorgesetzte ist, könnte ich mir schon vorstellen also Hilfestellung in der Personalabteilung (...), im zugeordneten Personalreferent [zu bekommen]. Da glaube ich schon, wäre dann Unterstützung da und da könnte man dann entsprechend auch ein sicherlich Gespräch dann organisieren, wo solche Themen dann zumindest geklärt werden, auf den Tisch kommen. Dann gibt es durchaus (...) auch den heißen Stuhl. Also Führungskräfte sind regelmäßig auf dem Prüfstand bei uns. Also ich nenne das mal den heißen Stuhl in

Anführungszeichen. Das wird regelmäßig von der Personalabteilung organisiert und durchgeführt, wo ich als Führungskraft mit meinen Mitarbeitern zusammen komme (...) Und das Ziel ist (...) aus so einem Workshop dann raus zu gehen mit einem Common Sense (...) Und das ein Kriegsbeil, das vielleicht irgendeiner dann ausgegraben hat, dass das dann am Ende eines solchen Workshops dann wieder begraben wird."

Die Ressourcen und Kraftquellen zur Überwindung der Dilemmasituation liegen primär in der Unterstützung durch Kollegen oder in der privaten Partnerschaft. Es zeigt sich zudem, dass Leitbilder oder Werte in den Dilemmasituationen kaum präsent und anscheinend wenig hilfreich sind um die Entscheidung zu erleichtern oder herbei zu führen. Die Probanden berufen sich vorwiegend auf Dokumente aus dem Bereich der Compliance.

E13: Was hat dem Probanden in der Situation seine Entscheidung erschwert?

Zu den hinderlichen bzw. hemmenden Faktoren, die eine Entscheidung in einer Dilemma-Situation erschweren, gehören:

a) „We kill the messenger"-Syndrom in der gelebten Unternehmenskultur
b) Spannungsfeld Vorgaben vs. individuelles Maß ihrer Auslegung
c) „Kleinkriege" auf oberer Führungsebene
d) mangelnde Kritikfähigkeit der übergeordneten Führungsebenen
e) unrealistische Zielvorgaben als Teil der Führungsphilosophie (als fehlgeleiteter Motivationsversuch verursachen Gegenwehr)
f) Dominanz persönlicher Interessen vor Unternehmensinteressen
g) fehlender Mut (insbesondere junger Führungskräfte) zur Kritik an oberen Führungsebenen
h) Reibungsverluste zwischen zwei Abteilungen
i) Faktor Wirtschaftlichkeit und den daraus resultierenden Zwängen

Bei genauer Betrachtung fällt auf, dass nur Faktor „i" nicht direkt vom Menschen und seinem Sozialverhalten im Unternehmen beeinflussbar ist. Diese Tatsache

führt zu der Notwendigkeit, dass in der Bewältigung einer Dilemma-Situation hauptsächlich Kompetenzen im Bereich der Kommunikation und des Konfliktmanagements seitens der Führungskräfte entfaltet werden müssen.

Um einen Überblick über die von den Probanden beider Unternehmen geschilderten Dilemma-Situationen zu erhalten, werden in Tab. 15 und Tab. 16 die Themenbereiche bzw. Spannungsfelder aufgezeigt, denen das Dilemma[38] zuzuordnen ist.

Tab. 15: Klassifizierung der Dilemmata in Unternehmen A

Proband	**Spannungsfeld des Dilemmas**			
	Personal-entscheidung	**Wettbewerb vs. unternehmerisch verantwortlichem Handeln**	**Regelwerk vs. Handlungsfreiraum**	**Auslegung von Regelwerken**
IP01	-	-	-	-
IP02		x		
IP03	x			**X**
IP04	o	o	o	o
IP05	x	**X**		
IP06	x			
IP07	x			
IP08	o	o	o	o
IP09			x	
IP10				**X**
Σ	**5**	**2**	**1**	**2**

[38] Einige Probanden schilderten mehrere Dilemma-Situationen: jede wird mit „x“ markiert. Die für die Studie wertvollste Dilemma-Situation wird mit „**X**“ gekennzeichnet. Einige Probanden hatten nach eigenen Angaben noch keine derartige Situation erlebt (Markierung „o“). Andere schilderten eher Hilfsstrategien, um eine Dilemma-Situation zu bewältigen (Markierung „-“).

Tab. 16: Klassifizierung der Dilemmata in Unternehmen B

Proband	Spannungsfeld des Dilemmas			
	Personal-entscheidung	**Wettbewerb vs. unternehmerisch verantwortlichem Handeln**	**Regelwerk vs. Handlungsfreiraum**	**Auslegung von Regelwerken**
IP11	x			
IP12				x
IP13	o	o	o	o
IP14	-	-	-	-
IP15		x		
IP16	x			
IP17			x	
IP18	-	-	-	-
IP19			x	
IP20	o	o	o	o
Σ	**2**	**1**	**2**	**1**

Aus der tabellarischen Darstellung geht hervor, dass sich im Spannungsfeld „kritische Personalentscheidungen“ insgesamt sieben und somit die meisten der berichteten Dilemma-Situationen ansiedeln. Den übrigen Spannungsfeldern können jeweils drei geschilderte Dilemma-Situationen zugeordnet werden.

Im Vergleich zwischen den Unternehmen fällt auf, dass in Unternehmen A insgesamt zehn Dilemma-Situationen beschrieben wurden, während es im Unternehmen B sechs Situationen sind. In beiden Unternehmen gaben jeweils zwei Führungskräfte an, bisher noch keine Dilemma-Situation erlebt zu haben. Anhand der Probandenprofile in Tab. 3 lässt sich nachvollziehen, dass drei dieser vier Probanden seit weniger als fünf Jahren in Führungsverantwortung stehen. Der vierte Proband ist seit weniger als zehn Jahren mit Führungsaufgaben betraut. Die Vermutung liegt somit nahe, dass sie aufgrund der Kürze ihrer bisherigen Führungsbiografie noch nicht mit Dilemma-Situationen konfrontiert waren.

Um ein tieferes Verständnis für die erlebten Dilemma-Situationen zu entwickeln, werden nachfolgend, stellvertretend für jedes Spannungsfeld, Probanden-Berichte dargestellt. Für das Spannungsfeld „kritische Personalentscheidungen"“ werden

aufgrund der vergleichsweise hohen Anzahl an geschilderten Dilemmata vier Fälle ausgewählt, während für alle weiteren Spannungsfelder jeweils zwei Fälle rekapituliert werden.

Spannungsfeld A: „Kritische Personalentscheidungen“

Dilemma 1:

IP06 beschreibt den herausfordernden Umgang mit sozialen Härten im Stellenabbau:

> *IP06: „(...) Personalentscheidungen vor allem dann, wenn es eben größere Veränderungen gibt. (...) [sind] immer mit Härte für einzelne Menschen verbunden und da gibt es praktisch den inhärenten Konflikt, wenn wirklich irgendwo Stellen gekürzt werden müssen, wen wird es dann treffen? (...) Im Idealfall würden wir die Leistungsträger natürlich gerne halten wollen. Wir würden gerne soziale Härten vermeiden. Wir würden gerne auf die Mitarbeiter ganz besonders gut eingehen, die eben viele Jahre schon gut für die Firma gearbeitet haben. Wir möchten gerne jungen Menschen in ihrer Karriere (lacht) unterstützen. Letztendlich die Wünsche sind ganz klar. Die Realität ist eben irgendwo unterm Strich dann doch manchmal eine andere.“*

IP06 in Reaktion auf die Frage wie gut es gelingt diese Wünsche umzusetzen:

> *IP06: „Bei kleineren Reorganisationen in aller Regel relativ gut, weil ein großes Unternehmen eben doch sehr, sehr viele Möglichkeiten bietet und betriebsbedingte Kündigungen, (...) hier für den Standort zum Beispiel auch ausgeschlossen sind, von daher haben wir schon mal eine sehr gute Basis um damit umzugehen. Und in einer Situation, wo es dem Unternehmen sehr gut geht, wie jetzt glücklicherweise diesem Unternehmen sind solche Fragen auch in aller Regel deutlich einfacher zu lösen, als dass, was ich von Kollegen von anderen Firmen sehe. Die eben massiv unter Druck stehen, wo in sehr, sehr großem Umfang Stellen abgebaut werden müssen. Habe gute Kontakte zu Kollegen von einer anderen [Firma], wo jetzt mehr als die Hälfte der Mitarbeiter von einem Standort*

gehen mussten. Da ist so etwas sicherlich nicht mehr so umzusetzen, wie sich das die einzelnen Manager da auch wünschen."

Dilemma 2:

IP07 berichtet über Stellenabbau im Rahmen einer Standortkonsolidierung:

IP07: „Wir haben diese drei Standorte und das macht eigentlich keinen Sinn. (...) Das hatte ich jetzt (...) vor in Angriff zu nehmen, das irgendwie zu konsolidieren. Und da [passiert] es (...) ganz schnell, dass man in diesem Konflikt steht, dass man eine ganze Menge Mitarbeiter hat, die davon betroffen sind. Und die davon negativ betroffen sind im Zweifelsfalle und da sind jetzt gar nicht mal die wirklichen [Name Unternehmen]-Mitarbeiter, da ist es noch relativ einfach. Aber (...) diese ganze Insourcing-Gruppe. Die (...) kann ich innerhalb von vierzehn Tagen loswerden oder einer Woche oder so. Kann ich sagen „Bleibt zu Hause.", dann muss ich noch eine Woche zahlen und dann ist das vorbei. (...) Die sind (...) fest bei einer Firma angestellt und werden an uns ausgeliehen. Und ich finde, das ist schon ziemlich schwierig, sich da irgendwie angemessen zu verhalten und (...)so damit umzugehen, dass man nicht sagt „Ja, ich nehme jetzt die Arbeiter zweiter Klasse und ich beziehe sie nicht ein." (...) Ich meine, meinem Chef kann ich auch sagen „Ja, das finde ich jetzt irgendwie unfair.", dann würde er aber im Zweifelsfalle wahrscheinlich auch sagen „Ja, aber so sind halt die Verträge." Und das ist (...) wenn man das persönlich machen muss, dann noch mal anders. (...) Dadurch, dass ich vor allem sehr KLAR bin in dem, was ich denen sage, (...) dass ich ihnen immer sage „Schreibt weiter Bewerbungen. (...) Es gibt keine Versprechungen.", aber letztlich tut es keiner von denen. Die verlassen sich doch alle darauf irgendwie. Ich habe das jetzt mal angekündigt (...) Aber da hat das dann den Nebeneffekt gehabt, dass manche sich jetzt ernsthaft Gedanken machen, wie sie sich noch mal qualifizieren können, damit sie mehr Perspektive kriegen. Von daher war es für DIE dann eine wichtige Message letztlich, hat zwischendurch sehr viel Ärger verursacht. Und hat mir sehr gezeigt, dass man da noch deutlich vorsichtiger agieren muss im Zweifelsfalle. Aber es ist natürlich schwierig, wenn man (...) denkt, ich will das so machen, das man (...) auch nicht lügt. Also, dann (...) sagen „OK, im Zweifelsfall, wenn ich das machen WILL, muss ich das (...)

auch mal SAGEN, damit die sich vorbereiten können." und dass sie dann vielleicht demotiviert sind das kommt (...) dann damit. Da muss man irgendwie mit leben. Das ist nicht so einfach, finde ich. (...) aber deswegen werden die meisten auch so spät kommuniziert, (lachend) weil keiner Lust dazu hat, deshalb Farbe zu bekennen und das ist dann natürlich schlecht, ja. Beides ist halt schlecht."

Dilemma 3:

IP16 über den Umgang mit so genannter „Low Performance":

IP16: „Wir haben natürlich schon Mitarbeiter, die an der einen oder anderen Stelle nicht dem entsprechen, was wir uns eigentlich vorstellen. Das ist, denke ich, auch normal. Und dann kommt irgendwann mal die Phase zu sagen: „Was machen wir mit dem Mitarbeiter?" Und das ist ein sehr schwieriger Weg, der auch mit teilweise persönlichen Anfeindungen einhergeht, und am Ende des Tages muss man das selber durchboxen.(...) Da schlagen dann so zwei Herzen in meiner Brust (...) Unter Umständen ist der Mitarbeiter einem auch ans Herz gewachsen in Anführungsstrichen, auf der anderen Seite ist eben einfach, dass er die Leistung nicht bringt, und das ist dann ein bisschen ein Dilemma für einen. (...) Das ist einmal vorgekommen. Das ist schon eine Weile her. Da darf man dann auch wahrscheinlich nicht viel zurückschauen, wo man dann halt im Sinne des gesamten Konstrukts dann was macht, was man selber vielleicht so nicht machen würde? (...) Also, ich verstehe mich hier auch im Sinne des Unternehmensleitbildes eher als Unternehmer in dem Unternehmen, und dann sind meine persönlichen Interessen dann zwar auch wichtig, aber nicht nur das Maßgebliche (...) Da steckt man dann öfters mal zurück, das ist keine Frage, wenn es für das Große, Ganze gut ist."

Dilemma 4:

IP11 über die Anweisung am ersten Arbeitstag an einem ausländischen Standort einen Mitarbeiter zu entlassen:

IP11: „Also ich kann von einem Dilemma erzählen, das mir nachhaltig in Erinnerung geblieben ist. Und zwar, ich war im Ausland, (...) in [Name des Landes]. (...) und da hatte ich zwei Situationen, die extrem waren. Da bin ich am ERSTEN Tag

dagewesen, kannte meine Abteilung noch nicht (...) Und der Vorgesetzte wollte am ersten Tag (...) den Wirtschaftsplan mit mir besprechen (...). Ich kannte NICHTS, ich wusste nichts. (...) Es war sieben Stunden lang eine grenzwertige Diskussion, weil du kannst mit jemand keine Diskussion, oder einen Wirtschaftsplan machen, der keine Ahnung hat von seinem Bereich (...).Und dann war es viertel vor vier, dann hat derjenige gesagt, „Und übrigens, Sie haben zu viel Mitarbeiter, Sie müssen einen Mitarbeiter entlassen. Gehen Sie ins Lager (...) In einer Viertelstunde ist Schichtwechsel. Gehen Sie jetzt runter und entlassen einen Lagerarbeiter." Und dann war ich in einem Dilemma. (...) Und dann bin ich runter gegangen, habe gesagt, „Guten Tag, alle Lagerarbeiter, Lagerverantwortliche. Ich bin der Herr Soundso, ich fange jetzt heute an. Wer ist der Soundso?" Und dann sage ich, „Guten Tag, gehen Sie bitte in die Personalabteilung." DAS war ein Dilemma. Ich habe dann den Lagerverwalter, und der konnte zum Glück Deutsch, dem habe ich das übersetzt (...) und bis ich dann in mein Büro, zu den anderen Abteilungen gekommen bin, wusste natürlich jeder schon Bescheid."

IP11 in Reaktion auf die Frage, ob es zu diesem Vorfall im Nachgang ein Gespräch mit dem veranlassenden Vorgesetzten gab:

IP11: „Das wollte er nicht. Das war ja klar, ich MUSS es machen. Ich meine, es gab keine Widerrede. (...) Ich hatte gesagt, es ist meine Aufgabe, es ist aus jetziger Einschätzung das Richtige für das Unternehmen und für [Name des Konzerns], unabhängig davon, ob ich jetzt EINEN Tag da bin, oder ein Jahr da bin, ich hätte es tun müssen. (...) Der Mitarbeiter war auch von der Performance anscheinend dann einer, der (...) zu den Schwächeren gehört hätte. Aber, und das war meine Erklärung dafür, das war MEINE persönliche Situation, dass ich erst einen Tag da war. Wobei ich für mich gesagt hätte, wenn ICH [Vorgesetzter] gewesen wäre, hätte ich das im Vorfeld geklärt, und hätte nicht den Mitarbeiter, der am ersten Tag da ist, mit [so] einer Aufgabe betraut. Es ist jemand, der eher rational als emotional aufgestellt ist."

Während in der Schilderung der Dilemma-Situation 1 das Unternehmen der Akteur ist und die Führungskraft von ihren Wahrnehmungen zu dessen Agieren berichtet,

veranschaulichen die Dilemma-Situationen 2-4 sehr deutlich, wie herausfordernd und zum Teil emotional belastend es für Führungskräfte sein kann, wenn sie höchstpersönlich Personalentscheidungen treffen und diese in der unmittelbaren Auseinandersetzung mit den Betroffenen kommunizieren und umsetzen müssen.

In Fall 2 beschreibt der Proband den inneren Konflikt zwischen seinem persönlichen Anspruch den Mitarbeitern gegenüber die Wahrheit zu sagen und zugleich vermeiden zu wollen, dass die Nachricht über die geplanten Entlassungen unter den Betroffenen zu Unmut führt. Die Führungskraft leitet daraus ab, dass es vermutlich aufgrund dieses Zwiespaltes so häufig zur Aufschiebung und zum Vermeidungsverhalten in der Kommunikation derartiger Pläne kommt. Diese Effekte sind jedoch der Gesamtsituation nicht zuträglich und somit bleibt das Dilemma unaufgelöst.

Fall 3 und 4 verdeutlichen, dass die emotionale Herausforderung einem Mitarbeiter zu kündigen ungleich größer wird, wenn sie in einer Eins-zu-Eins-Situation bzw. auf Anweisung des eigenen Vorgesetzten und ohne die notwendige Vorbereitung geschieht.

In Fall 3 hat der Proband zwar allein gehandelt, dennoch kam er bei der Ausführung in einen Gewissenskonflikt. Fall 4 erhält aufgrund des ausgeübten Drucks seitens des anweisenden Vorgesetzten und in Kombination mit den besonderen Gegebenheiten des ersten Arbeitstages in einem ausländischen Standort eine besondere Brisanz und Härte.

In Fall 3 erfolgt die innerliche Rechtfertigung für das Handeln durch den Verweis auf die wirtschaftliche Notwendigkeit. In Fall 4 wird dieser Grund ebenfalls angegeben, jedoch mit dem Unterschied dass der übergeordneten Führungskraft die Art und Weise der Anweisung zum Vorwurf gemacht wird. Zusätzlich erschwert wird die Situation aufgrund der Tatsache, dass im Nachgang zu den Ereignissen keine Gesprächsbereitschaft seitens der übergeordneten Führungskraft vorhanden war. Somit musste der Proband sowohl die ihm auferlegte Handlung als auch das soziale Echo seitens seiner neuen Mitarbeiter kompensieren.

In den Fällen 2-4 beschreiben die Probanden, dass es keine Alternative zu ihrem Handeln gegeben hätte.

Spannungsfeld B: „Wettbewerb vs. unternehmerisch verantwortlichem Handeln“

Dilemma 5:

IP05 beschreibt das Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und ethischer Verantwortung gegenüber Patienten:

IP05: „Gut, ich meine das klassische Spannungsfeld ist ja immer Zeitlinie, (...) wieviel mache ich in einer Sache und was für eine Zeitlinie erreiche ich. Und das ist natürlich dann oft die Geschichte, (...) wenn ich dann vielleicht etwas weniger mache, dann erreiche ich die Zeitlinie, aber dann gehe ich vielleicht eben auch ein höheres Risiko ein an der ein oder anderen Stelle. Und das sind ja Dinge, die man genau eben balancieren muss (...) Das ist bei uns natürlich in der Forschung (...) besonders kniffelig deshalb, weil wir (...) in einem Umfeld arbeiten, wo viele Dinge einfach nicht vorhersehbar sind. Das ist einfach so. (...) Wenn ich jetzt zum Beispiel ein Krebs-Medikament machen möchte (...). Dann möchte ich am Schluss ein Krebs-Medikament haben, was beim Patienten wirksam und verträglich, das heißt auch sicher, ist. (...) Das ist ja mal ganz klar (...). Aber ich kann aus guten Gründen, ist ja auch gesetzlich so fest gelegt, (...) nicht gleich mit diesen Medikamenten logischerweise an den Menschen gehen, sondern ich teste dieses Medikament erst (...) Trotzdem ist es so, dass ich mir IMMER noch nicht ganz, ganz sicher sein kann, WIE (...) ist die Situation beim Patienten bezüglich Wirksamkeit und bezüglich Verträglichkeit. Das heißt, es gibt solche Medikamente, wo [das Tier] empfindlicher ist als der Mensch, (...) es gibt aber eben auch solche, wo das andersherum ist. Und das ist oft so eine Sache, okay, wie entscheidet man sich jetzt. Versucht man jetzt mit dem, was man hat, schneller zum Patienten zu gehen, was gerade in der Onkologie natürlich auch etwas ist, was wichtig ist, weil die Patienten wollen ja auch die neuen Medikamente haben logischerweise (...). Oder ist es eben so dass man sagt okay, wir (...) testen jetzt noch weiter, obwohl wir eigentlich wissen, dass die Aussagekraft dieser Tests

eben begrenzt ist. Und das ist etwas, (...) wo man wirklich eben abwägen muss, (...) was schwierig ist. (...) Mit diesen verschiedenen Unsicherheiten, da die richtige Entscheidung zu treffen, das ist eben oft anspruchsvoll."

Dilemma 6:

IP15 berichtet von unlauterem Wettbewerb durch Druck auf einen Dienstleister:

IP15: „(...) Dieser Dilemma-Fall, das ist ein einfaches Beispiel, weil der Kollege, der gehandelt hat, richtig nach den Werten, der war halt höher, und (...) das ist immer einfacher, wenn du oben in der Hierarchie bist, dann kannst du immer die, die unten sind, drauf hinweisen, wenn die was falsch machen. In die andere Richtung ist [es] sicherlich schwieriger. (...) Das war [Jahreszahl] (...). Lagerausschreibung in [Name des Landes]. Ein Warenlager wurde ausgeschrieben und ich durfte da hin (...) Und unsere Einheit war nicht einverstanden mit dem Vorschlag, was die Regionalgesellschaft machen wollte. Die wollten ein eigenes Lager bauen, sich ein eigenes Monument bauen, so haben wir es immer gesehen, und wir wollten (...) Dienstleister dafür (...) und in dem Moment, ging es darum, Ausschreibungen zu machen. (...) Und während dieser Ausschreibung hat man gemerkt, dass die Kollegen in [Name des Landes] vor Ort, die haben mit falschen Karten gespielt. Man hat schnell gemerkt, dass die Zahlen nicht gepasst haben (...) Also, das könnte man nie beweisen, aber wir hatten immer die Befürchtung, die haben einen gewissen engen Kontakt zu manchen Dienstleistern (...) die gesagt haben, „Wenn du niedrig anbietest, so wie du es eigentlich anbieten würdest, dann kriegst du dieses andere Geschäft nicht." (...) Mein damaliger Chef-Chef (...) der hat sehr klar, in sehr hartem Ton gesagt, als er rausfand, (...) der eine Kollege aus [Name des Landes] hat [dem] Dienstleister versucht in ähnlicher Form (...) [zu] drohen. (...) Er hat [eine] scharfe E-Mail geschrieben, "Das ist mir zu Ohren gekommen, (...) „wenn es so ist, will ich, dass es korrigiert wird (...)" Und dann kam sehr schnell zurück von der anderen Seite, dass es nicht so war, und dann haben [sie es] irgendwie hinbekommen, dass die (...) Leute zugegeben haben, dass es doch nicht so war. Das ist auch interessant, weil mein Chef-Chef hat es erwähnt, und dann natürlich der Chef von dem anderen Kollegen, dem dieses Verhalten vorgehalten wurde, der hat den anderen in Schutz genommen

und die andere Kollegen auch, sogar die Personalabteilung dort hat ihn in Schutz genommen, und dann ist es komplett weggebrochen. Man hat viel genauer hin geschaut und mit den Dienstleistern gesprochen. Die haben ein bisschen die Angebote angepasst, aber nicht so stark, also der Einfluss war trotzdem wahrscheinlich da zu spüren. Ich fand es trotzdem richtig, dieses Signal zu geben."

IP15 in Reaktion auf die Frage nach den Faktoren, die aus Sicht des Probanden zu dieser Dilemma-Situation geführt haben:

IP15: „Das war Macht. Die wollten halt dieses Monument für sich aufbauen. Macht, und auch auf der anderen Seite, möchte man (...) noch zeigen, (...) dass man Recht hatte. Also ich glaube, (...) der Wettbewerb nimmt zu, und die Wirtschaftslage ist kompliziert in unserem Bereich, (...) deshalb ist schon ein sehr starker Kostendruck da. Was ich allgemein richtig finde, weil man sollte schon einen gewissen Druck aufbauen, aber momentan erleben wir so Extreme (...) Es geht um die Zielsetzung für nächstes Jahr (...) wo Kollegen sich vorbereitet haben, und argumentieren, (...) die Erwartungen von dem oberen Management sind unrealistisch, mit klaren Punkten. Aber das obere Management hört sich das an und sagt, „Schön und gut, aber ihr kriegt trotzdem das Ziel." Das ist, ich habe es meinem Chef gesagt, das ist demotivierend. Ich weiß nicht, was genau dahinter steckt (...). Aber das wäre dann auch ein Beispiel in Richtung von Kostendruck."

Die im Spannungsfeld B beschriebenen Dilemma-Situationen spiegeln zwei sehr unterschiedliche Fälle von betriebswirtschaftlichen Reaktionsmechanismen auf Wettbewerbsdruck wider.

Fall 5 skizziert eine inhärente Herausforderung der Pharmaindustrie, in der die Entwicklung und Erprobung der Wirksamkeit und Verträglichkeit von zum Teil lebensrettenden Medikamenten, sich stets der Zeit als Gegenspieler stellen muss. Die Notwendigkeit in diesen Situationen fachgerechte und zugleich zeitgerechte Entscheidungen zu treffen geht mit einer großen Verantwortung für die Führungskräfte einher. Die sozialen und betriebswirtschaftlichen Kosten im Falle einer Fehlentscheidung sind immens. Folglich berichtet der Interviewpartner von der Notwendigkeit einer Strategie des permanenten Abwägens im Handeln.

Fall 6 beschreibt eine Situation, in der durch ein starkes Signal von oberster Führungsebene unlauterem betriebswirtschaftlichem Gebaren Einhalt geboten wird. Der Umgang zwischen Auftraggeber und Dienstleister unterscheidet sich im Ausland von dem deutschen Grundverständnis über Transparenz und Fairness. Interessanterweise deutet der Proband zum Ende seiner Ausführungen an, dass es zwar ein Signal seitens der obersten Geschäftsleitung im Hinblick auf das Nichttolerieren des auf den Dienstleister ausgeübten Drucks gab, jedoch die Konsequenz bzgl. der Anpassung der Angebote nur gering ausgefallen sei. Sehr interessant sind die Ausführungen des Probanden hinsichtlich der Anpassungen im Bereich der Jahresziele, diese wurden aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks nach oben korrigiert und sind von den Führungskräften und Mitarbeitern als nicht realistisch erreichbar eingestuft worden. Beschwerden über diesen Sachverhalt blieben erfolglos. Somit fordert das oberste Management einerseits die Einhaltung ehrbaren Verhaltens im wirtschaftlichen Handeln, zieht jedoch gleichzeitig die Zielsetzung derart an, dass der Druck auf die Führungskräfte und Mitarbeiter enorm steigt und bis hin zum Verlust der Arbeitsmotivation führt. Durch die Operationalisierung dieser Management-Strategie besteht potentiell die Gefahr, dass verantwortliches wirtschaftliches Handeln dem Faktor Kostendruck und Zielerreichungsdruck perspektivisch nachgeordnet werden könnte.

Spannungsfeld C: „Regelwerk vs. Handlungsfreiraum“

Dilemma 7:

IP09 schildert die subjektiv empfundenen Nachteile realitätsferner Regelwerke:

IP09: „Also was ich zunehmend schon sehe, dass dieses Regelwerk, das wir uns aufrichten, dass das (...) Bereiche beinhaltet, die traditionell einfach zu einer guten Geschäftspraxis gehört haben. Es ist zum Beispiel so, dass (...) ich mich (...) mit Kunden auch treffe, um einfach den Kontakt aufrecht zu halten und wenn man das macht und sagt, man lädt jetzt jemand ein und geht mit ihm Abendessen, (...) auch wenn man (...) momentan gerade keinen konkreten Anlass [hat], (...) dass aufgrund solcher riesen Werke, (...) man (...) nicht mal mehr ein Abendessen bezahlen kann, weil sofort das Ganze unter den Verdacht der Einfluss-

nahme und Korruption gerät, (...) also das sind dann so Dinge, wo ich dann einfach so reagiere, dass ich im Zweifelsfall sage, dieses Regelwerk existiert, ich werde mich dran halten, ich muss mich dran halten, aber da schießen die Dinge manchmal etwas übers Ziel hinaus (...) Da ist dann der Einzelfall einfach nicht mehr dem angemessen. Aber selbst wenn ich das machen würde, habe ich damit Nachteile zu befürchten? Nein, weil das wäre dann sicher die ein oder andere Nachfrage und dann würde man das erklären können. Ich schließe aber gar nicht aus, dass es für unsere möglichen Kunden dann Nachteile hat."

Dilemma 8:

IP17 erläutert den Spagat zwischen vertraglichen Vorgaben und unternehmerischem Entscheidungsfreiraum:

IP17: „Verträge sind wahrscheinlich ein gutes Beispiel. Da gibt es knallharte Vorgaben von der Rechtsabteilung, wie Verträge auszusehen haben. Und dann geht man ins Ausland, und sagt, so, und das ist jetzt unser deutscher Vertrag, und den unterschreibt. Und dann sagt der, „Boar, (...) ich habe zehn Mitarbeiter. Wie soll ich denn die Haftung über 500 Millionen Euro akzeptieren?" Und dann sind das Verträge, die ändern wir. Oder die ändere ich. Also, da sage ich dann auch meinen Mitarbeitern, wir entscheiden das dann. Und das ist dann auch entsprechend, (...) wo ich dann weiß, welches Geschäft steht dahinter, aber das ist MEIN persönliches Ermessen, da sage ich, das geht da nicht an die Rechtsabteilung, das geht auch nicht mehr über meinen Abteilungsleiter. Und WENN es zum Streitfall kommt, DANN hätte ich ein Problem. Aber die Situation hatte ich noch nie. Also, das sind durchaus Firmen, wo ich sage, Leute, (...) wir können das jetzt über ein, zwei Jahre treiben, wir werden nie mit dem ein Geschäft machen, obwohl es der beste Dienstleister für uns wäre. Und DAS ist sicherlich (...) schon eine Dilemma-Situation. (...) wo ich dann versuche, mit meinem (...) unternehmerischen Verständnis, (...) eher so auch Richtung Entrepreneur, wo ich sage, ICH muss jetzt entscheiden. Ich kann das jetzt nicht erst über hundert Stellen [spielen], und vielleicht fühlt sich da noch jemand [verpflichtet] und möchte seinen Quark dazugeben. Und trifft dann diese Entscheidungen, und muss DANN aber auch im Umkehrschluss die Konsequenzen tragen, wenn es NICHT passt."

IP17 in Reaktion auf die Frage, ob es schon mal passiert sei, dass es "nicht gepasst" hat:

IP17: (überlegend) „Ähm/ (...) Eher in der Innenwirkung. Wo dann, sage ich mal, höhere Hierarchien gesagt haben, das war jetzt so nicht in Ordnung, wir hätten mehr involviert sein müssen. Das hatte aber keine Personalkonsequenzen oder sowas. (...) Ich weiß noch nicht mal, ob es irgendwo dokumentiert ist. Also, weil, auch die Personalabteilung war nicht dabei. Das ist dann eher verletzter Stolz vielleicht vom Vorgesetzten, der dann sagt, „Mensch, jetzt ist hier eine Entscheidung getroffen worden. Vielleicht hätte ich ja doch noch was dazu sagen wollen.“ Aber da habe ich nicht wirklich das Gefühl, dass das jetzt Auswirkungen hat.“

Die im Spannungsfeld C erläuterten Dilemmata beleuchten den Spagat zwischen Regelwerken und unternehmerischem Handlungsspielraum aus zwei unterschiedlichen Perspektiven.

Im Fall 7 stellt der Proband die Sinnhaftigkeit von, seiner Ansicht nach, zu penibler Compliance-Richtlinien am Beispiel des gemeinsamen Abendessen mit einem Kunden in Frage. Er gibt an, sich auch darüber hinwegzusetzen und zugleich nicht befürchten zu müssen dafür Nachteile in Kauf zu nehmen, gleichwohl er nicht garantieren kann, dass der Kunde ebenfalls keine Sanktionen erfährt. Dieser Fall verdeutlicht, dass sich der Nutzen dieser speziellen Vorgabe dem Probanden nicht erschließt und zugleich der Anreiz, durch ein gemeinsames Abendessen in die Festigung der Kundenbeziehung zu investieren ungleich höher ist als die durch den Regelverstoß zu befürchtenden Sanktionen.

Der Fall 8 zeigt wie flexibel vertragliche Vorgaben, mögen sie auch noch so starr erscheinen, aus Sicht des Probanden interpretiert und gehandhabt werden müssen, um im Sinne eines verantwortlich-partnerschaftlichen Handelns einem Vertragspartner mit regionalen Besonderheiten zu ermöglichen, eine Kooperation einzugehen. Die Einhaltung aller bürokratisch vorgeschriebenen Abstimmungsprozesse im eigenen Unternehmen würde die Gefahr erhöhen, dass zu viele Entscheider ihre Meinung einfließen lassen und somit die Aussicht auf eine Geschäftsbeziehung schwindet. Handelt der Proband dann unternehmerisch und

passt die Vertragskonditionen an, so erzeugt er retrospektiv das Bedürfnis übergeordneter Hierarchieebenen mehr in den Prozess eingebunden gewesen sein zu wollen.

Anhand der abschließenden Bemerkung des Probanden zu diesem Fall, wirkt dieses Bedürfnis fast wie ein „Pro-Forma-Protest“ seitens der obersten Führungsebene, den sie aufgrund der vertraglichen Reglements verpflichtet sind anzubringen. Ist jedoch im Hinblick auf das entstandene Geschäftsverhältnis kein Nachteil entstanden, scheinen die Protestrufe rasch wieder zu verhallen.

Spannungsfeld D: „Auslegung von Regelwerken“

Dilemma 9:

IP10 über drohende Verfehlungen und viel Fingerspitzengefühl in der persönlichen Kommunikation:

IP10: „Die andere Situation, die ich auch durchaus schon erlebt habe, ist (...) im Compliance-Bereich, wenn sehr erfahrene, sehr versierte weltläufige Senior-Kollegen sich in Bereichen bewegen, wo sie zumindest nicht ganz koscher sind (....) Wo ich zwar nicht BEWEISEN kann, dass jemand non compliant sich verhält, (...) wo ich aber anhand der Verhaltensweisen, der Art und Weise, wie über Dinge gesprochen wird, zu vermuten habe, dass da jemand (...) nicht ganz bewusst mit bestimmten Grenzen umgeht. Ja, so im Bereich der leichten Fahrlässigkeit sich bewegt wird. (...) Da ist MEINE Erfahrung, dass es extrem wichtig ist, den richtigen Rahmen zu finden, um dann dieses Thema zu adressieren. Wenn ich naiv und frisch bin, mache ich das auf einer Bühne und hole mir eine blutige Nase und eine Abfuhr. Wenn ich nicht mehr so naiv und frisch bin, suche ich eine Gelegenheit, wo der Kollege und das sind ja meistens erfahrene Herren, mir offen und zugewandt gegenüber sitzen und ich dann nochmal Bezug nehmen kann auf eine Situation (...) und dann nicht im Sinne von Vorwurf, sondern im Sinne von mehr so dieses „Wir sind uns doch darüber einig, dass dieses und jenes und welches das richtige Verhalten ist und ich gehe doch davon aus, dass Sie sich auch ...“ (...) Also da muss man einfach einen Weg finden, wie man damit umgeht auf der kommunikativen Ebene. Und das setzt Fingerspitzengefühl voraus

und (...), dass man dann aber mit den Kollegen unter vier Augen auch ein Verhältnis hat, wo er oder sie ZUHÖRT (...) So, das ist mir natürlich als (...) Führungskraft (...) nicht nur einmal im Leben passiert, so, mittlerweile (...) kenne ich diese Situationen schon und weiß, wann ich die Klappe halte und weiß aber AUCH, wann ich das Thema dann wieder aufnehme. (...) Außerdem hilft es natürlich, wenn außerhalb des Unternehmens in solchen Compliance Risikogebieten sich irgendeine andere Führungskraft eines anderen Unternehmens wohlgemerkt, mal richtig eine Ohrfeige eingehandelt hat und ich nutze GERNE veröffentlichte Entscheidungen gegen andere Unternehmen, um die Sensibilität meines Managements wieder zu schärfen."

Dilemma 10:

IP03 über den Mut, Kritik an nicht wertekonformem Verhalten gegenüber Vorgesetzten zu üben:

IP03: „(...) ich gehe ja nicht zu meinem Chef und sage jetzt „Hier steht aber [xy - Bezug zu Unternehmenswerten] und was Sie hier machen, ist aber gar nicht so [xy]." Auch wenn das wahrscheinlich möglich WÄRE, das zu machen, weiß man ja auch, wie derjenige darauf reagiert. (...) Wenn man da hingeht und die vielleicht sogar einen Fehler gemacht haben, das vielleicht sogar wissen und man dann kommt und weist sie darauf hin, womöglich noch schwarz auf weiß 'Hier steht es aber anders.' ist, glaube ich, bei einigen die Kritikfähigkeit, was das betrifft, nicht so ausgeprägt, wie sie eigentlich sein sollte. (...) ich habe im Hinterkopf, es sind so ein paar Fälle, wo wir auch schon im Kollegenkreis gesagt haben, „Ist ja toll, vorne erzählt er so und hinten kommt dann das bei raus" (...).doch, mir fällt eine Situation ein. Hat was mit Arbeitssicherheit zu tun, ja. Dass halt derjenige sich hinstellt und sagt „Immer den Handlauf benutzen." Das ist ja so auch die Policy, also, soll man machen, immer Handlauf benutzen, das ist (...) ganz, ganz wichtig und dann ist genau DER halt die Treppe runtergelaufen und hat sich nicht festgehalten, dann kam tatsächlich ein Mitarbeiter und sagt „Aber hier, Handlauf benutzen." und der ist dann abgewatscht worden. (...) „Was fällt Ihnen ein, mir hier Vorschriften..." und so weiter. (...) wenn man so was dann mitkriegt, (...) das ist nicht gut (..).wie sagt man? Predigt Was-

ser, trinkt Wein (...). Und DAS sind so Situationen dieser Art (...) für viele Führungskräfte, [die] damit NICHT klar kommen, dass halt im Prinzip JEDER sie tatsächlich durch dieses Wertekonstrukt (...) irgendwo festnageln kann. (...) Aber wenn dann wirklich einer kommt und sagt „So, lieber Chef, hier steht so und du handelst hier aber GANZ anders. Aber hier steht es schwarz auf weiß und das hast du sogar unterschrieben." und damit dann klar zu kommen und (lachend) zu sagen „Ja, OK, ja, habe ich nicht so gemeint oder habe ich mich versprochen.", sondern, Nein, ich glaube, das ist für viele echt schwierig, weil sie da nicht unbedingt so rauskommen aus dieser Nummer."

Sowohl in Fall 9 als auch in Fall 10 werden Zuwiderhandlungen entgegen der Compliance-Vorschriften oder Arbeitsschutzregeln seitens des oberen Managements thematisiert.

In Fall 9 schildert der Proband welches taktischen Kommunikationsgefühls, verbunden mit viel Erfahrung und dem richtigen Timing, es bedarf, um eine obere Führungskraft auf eine (potentielle) Verfehlung hinzuweisen. Im Vergleich zu der rigorosen Anwendung und Durchsetzung der Compliance-Richtlinien auf Mitarbeiterebene, von denen zahlreiche Probanden bei ihren Ausführungen über die Ahndung von Werteverstößen im Unternehmen berichten (s. E9 in Abschn. 4.5, S. 98), könnte hier der Eindruck entstehen, dass die Führungskräfte der oberen und obersten Ebenen Adressaten einer gesonderten, „schonenderen" Art und Weise des Feedbacks zu ihrem persönlichen Verhalten sind.

In Fall 10 wird das Delta zwischen Worten und Taten von hochrangigen Führungskräften deutlich. Erschwerend kommt hinzu, dass dieses Delta durch einen Mitarbeiter angesprochen wurde, der somit verantwortlich handelt und dennoch (durch die unwirsche Reaktion des ertappten Managers) eine Rüge erhält. Da dieser Fall unter den Beschäftigten weiter kommuniziert wurde, ist die Glaubwürdigkeit des Managers sehr stark erschüttert, wo möglich auch bzgl. der Wahrnehmung seines Handelns in thematisch vollkommen anderen Bereichen. Hier zeigen sich die Auswirkungen enttäuschter Vertrauenserwartungen, die insbesondere dann schwer wiegen, wenn hochrangige Manager ihre Vorbildfunktion nicht leben.

Beide Fälle schildern die Herausforderung, Top-Führungskräfte an die Einhaltung gemeinschaftlich bindender Regelwerke zu erinnern und werfen die Frage auf, ob es in Abhängigkeit von der Position und dem Einfluss einer Führungskraft überhaupt gleiche Bedingungen in der Ansprache und Sanktionierung von Regelverstößen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften geben kann?

In der Darstellung der insgesamt zehn Dilemma-Situationen in vier Spannungsfeldern zeigt sich zusammenfassend, dass das Schema des Praktischen Syllogismus auf alle Dilemma-Situationen angewendet werden kann. Es existiert immer eine übergeordnete Ebene moralischer Wertvorstellungen (Ebene 1) in Zusammenhang mit unterschiedlichsten empirischen Bedingungen (Ebene 2), die ein Handeln nach der Maxime auf Ebene 1 stark einschränken oder gar unmöglich machen. Somit bleibt auf Ebene 3 des tatsächlichen Agierens meist eine starke Ausrichtung an den Faktoren der Ebene 2.

In Kapitel 5.4.2 werden für jedes der o.g. Spannungsfelder, innerhalb derer die Probanden von erlebten Dilemma-Situationen berichten, Handlungsstrategien extrahiert und die ausgewählte Dilemma-Situationen in die Struktur des Praktischen Syllogismus eingebettet.

5 Ergebnisdiskussion

Dieses Kapitel widmet sich in sechs Abschnitten der vertiefenden Reflektion der gewonnen Erkenntnisse aus Kapitel 4.
Die ersten beiden Abschnitte beinhalten grundsätzliche, zentrale Erkenntnisse. Abschnitt 5.1 hebt die Ergebnisse bzgl. des übergeordneten Forschungsziels hervor, während Abschnitt 5.2 detaillierter auf die Reflektion der Erkenntnisinteressen E1-E13 eingeht. Anschließend werden in Abschnitt 5.3 die in Kapitel 1.3 entwickelten Hypothesen geprüft. Abschnitt 5.4 widmet sich den aus den o.g. Erkenntnissen gewonnenen Implikationen für die Theorie der Ökonomischen Ethik. Im Abschnitt 5.5 werden die gewonnenen Einsichten bzgl. ihrer Praxisrelevanz reflektiert, konkret werden Implikationen für die Akteure innerhalb der Initiative für verantwortliches Handeln abgeleitet. Der Abschnitt 5.6 gibt abschließend einen Ausblick.

5.1 Zentrale Ergebnisse im Hinblick auf das Forschungsziel

In diesem Abschnitt werden zunächst die Kernergebnisse in einer Zusammenfassung dargestellt, bevor anschließend ausführlicher auf die einzelnen Forschungsfragen und Arbeitshypothesen eingegangen wird.

Die Kerngebnisse der vorliegenden Arbeit lassen sich zu sieben zentralen Hauptthesen verdichten:

1. Ein externes (Unternehmens-)Leitbild wird dann von Führungskräften als inhaltlich sinnstiftend(er) erachtet, wenn es erkennbare Bezüge zum eigenen, internen Unternehmensleitbild aufweist.

2. Der Einfluss der gelebten Unternehmens- und Führungskultur auf die Entscheidungsfindung und -operationalisierung in wirtschaftsethisch anspruchsvollen Situationen ist signifikant. Kulturell akzeptierte bzw. abgelehnte Verhal-

tensweisen prägen persönliche Entscheidungs-präferenzen und folglich die Qualität in der Handhabung von Dilemma-Situationen.

3. Der Schlüssel zur aktiven Auseinandersetzung mit Dilemma-Situationen liegt in einem tieferen Verständnis der Mechanismen innerhalb der gelebten Unternehmens- und Führungskultur. Selbige schafft bzw. nimmt den agierenden Führungskräften die Möglichkeiten ein Dilemma wirtschaftsethisch verantwortlich zu managen.

4. Compliance-Vorschriften und deren Management dominieren unternehmensseitige Reaktionsmechanismen bzgl. des Umgangs mit Werteverstößen.

5. Die Unternehmen haben keine Transparenz darüber, nach welchen Handlungsmaximen ihre Führungskräfte tatsächlich handeln.

6. Die agierenden Führungskräfte sind in der Bewältigung einer Dilemma-Situation häufig auf sich allein gestellt und wenden bewusst oder unbewusst Methoden des Konfliktmanagements zur Lösung an.

7. Übertragen auf die Anforderungen an eine praxistaugliche Wirtschaftsethik empfiehlt sich ein zweistufiges Verfahren zum Aufbau moralischen Urteilsvermögens:
   a) Führungskräfte müssen die Relevanz einer übergeordneten „Verfassung“ wie dem „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ für ihren persönlichen Arbeitsalltag erkennen können
   b) Führungskräfte brauchen überzeugende Schlüsselerlebnisse, z.B. in Form von Erfahrungsberichten anderer Führungskräfte bzgl. des Umgangs mit Dilemma-Situationen

Das übergeordnete Forschungsziel bestand darin zu analysieren, inwieweit interne und übergeordnete Unternehmensleitbilder (am Beispiel des LvHW) das Füh-

rungsverhalten beeinflussen und ob die gelebte Führungs- und Unternehmenskultur wahrnehmbaren Einfluss auf Führungsentscheidungen hat (s. Kap. 1.3).
Da dieses Forschungsziel bei genauerer Betrachtung aus zwei Einzelaspekten besteht, soll jeder Aspekt nachfolgend separat betrachtet werden.

1. ***Inwieweit beeinflussen interne und übergeordnete Unternehmensleitbilder das Führungsverhalten?***

Folgende zentrale Erkenntnisse können in Beantwortung dieser Frage anhand der vorliegenden Erhebung abgeleitet werden:

Erkenntnis A:
Interne Unternehmensleitbilder beeinflussen das Führungsverhalten stärker als externe (Unternehmens-)Leitbilder, da sie den Akteuren präsenter sind.
Zudem sind interne Unternehmensleitbilder im Vergleich zu externen sehr viel stärker verbreitet. Monika Knassmüller (2005, S. 13) erläutert in diesem Zusammenhang, dass *„die Explizierung und Implementierung von Unternehmensleitbildern (...) bereits seit den achtziger Jahren zum Standardrepertoire moderner Unternehmensführung gezählt werden."* Externe Leitbilder sind zumeist in Form von „Verbund-Leitbildern" im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen in Netzwerkinitiativen zu finden. Beispiele finden sich in Kapitel 2.3.2.5. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass die internen Unternehmensleitbilder häufig Teil des Außenauftritts eines Unternehmens sind und sich bspw. in der Internetpräsenz wiederfinden, während externe Leitbilder nicht selten weniger stark in der Öffentlichkeit kommuniziert werden und somit geringer verbreitet und bekannt sind. Diese Tatsache kann dazu führen, dass die Führungskräfte innerhalb eines Unternehmens kaum Kenntnis von der Mitgliedschaft ihres eigenen Unternehmens in externen Initiativen haben, zumal die Anzahl dieser Initiativen bei einigen (sehr engagierten) Unternehmen enorm hoch sein kann, so dass der Überblick verloren geht.

Erkenntnis B:
Zum Teil haben Führungskräfte keine (genauere) Kenntnis über die Inhalte externer Leitbilder. Die Intensität des Bekanntheitsgrades hängt von der internen

Kommunikationsstrategie des Unternehmens ab. Die Unternehmen forcieren in erster Linie die Kommunikation ihrer internen Unternehmensleitbilder. Zudem sehen sich die Führungskräfte einer Vielzahl verschiedener (nicht zwangsläufig miteinander in Verbindung stehender) interner Leitbilder, Verhaltenskodizes, Arbeitsanweisungen, Wertekanons etc. gegenüber, sich daran zu orientieren wird von den Befragten als herausfordernd erlebt. Jedoch haben beide an der Studie beteiligte Unternehmen, wenn auch auf unterschiedliche Art und Weise, einen Weg gefunden die Rekapitulierbarkeit ihrer Leitbildinhalte zu erleichtern.

In Unternehmen A geschieht dies über eine vier Buchstaben enthaltene Abkürzung, in der jeder Buchstabe einen anderen zentralen Unternehmenswert repräsentiert und zugleich mit der Abkürzung ein Bezug zum Slogan des Unternehmens hergestellt ist.

In Unternehmen B wurden die Kerndokumente des Leitbildes in einer übergeordneten Architektur - einer Art „Dachkonstruktion“ verankert, die es den Führungskräften erleichtern soll die für sie handlungsweisenden Dokumente darin einzuordnen bzw. wieder zu finden.

Während es sich in Unternehmen A um ein sehr reduziertes, dafür jedoch leicht reproduzierbares „Wertekürzel“ handelt, ist im Unternehmen B eine höhere Differenzierung unter einer übergeordneten Architektur möglich. Die Herausforderung für Führungskräfte des Unternehmens A besteht darin, diese Kurzformel zu interpretieren und auf den jeweiligen Anwendungsfall zu übertragen. Da jeder Buchstabe nur eine Begrifflichkeit repräsentiert, sind darin vielfältigste Sinndeutungen möglich. Hingegen zeigt sich in Unternehmen B die Herausforderung, die Komplexität der internen Leitbild-Architektur zu überblicken und alle Bestandteile in ihren Zusammenhängen korrekt zuzuordnen (vgl. E4 in Kap. 4.2, S. 70).

Erkenntnis C:

Aufgrund der mangelnden Kenntnis über die Existenz bzw. die Inhalte übergeordneter (Unternehmens-)Leitbilder kann eine Identifizierung mit den Inhalten dieser nur sehr schwer erfolgen. Daraus ergeben sich unmittelbar Hürden in der Operationalisierung externer (Unternehmens-)Leitbilder, da die Führungskräfte

letztlich jene Handelnde sind, die die darin proklamierten Haltungen und Handlungen (vor)leben sollen. Gleichwohl ist anzumerken, dass das LvHW formal dem Typus „ethical program“ (s. Kap. 2.4) zuzuordnen ist und folglich die individuelle Einordnung des Dokuments seitens der Unterzeichner tendenziell eher als „Verfassung“ bzw. als „übergeordneter, gemeinsamer Orientierungspunkt“ des wirtschaftsethischen Handelns interpretiert wird. Es bleibt jedoch bei der Herausforderung, die proklamierten Haltungen glaubhaft sowohl intern als auch extern zu operationalisieren und nachzuhalten, zumal im LvHW explizit der Anspruch formuliert wurde sich an dessen Umsetzung messen lassen zu wollen.

Zwischenfazit 1 aus den Erkenntnissen A bis C:

Der unmittelbare Einfluss übergeordneter (Unternehmens-)Leitbilder auf das Führungsverhalten kann als gering bis nicht vorhanden eingestuft werden. Dennoch ist zu beobachten, dass im direkten Diskurs über diese Dokumente ein Interesse seitens der Führungskräfte für die Inhalte entsteht, besonders dann, wenn sie in den Inhalten Parallelen zum eigenen, unternehmensinternen Leitbild entdecken.

Ergo: Ein externes (Unternehmens-)Leitbild wird dann von Führungskräften als inhaltlich sinnstiftend(er) erachtet, wenn es erkennbare Bezüge zum eigenen, internen Unternehmensleitbild aufweist.

Die Einschätzung der Probanden zur Bedeutung der Unterzeichnung dieses externen Leitbildes seitens ihres Arbeitgebers eröffnet ein Spektrum welches von „Alle machen mit und wir dürfen da nicht fehlen.“ (Me-too-Effekt) bis hin zu „Ich wäre enttäuscht, wenn mein Unternehmen nicht zu den Unterzeichnern gehörte.“ reicht. Letzteres lässt eine gefühlte Kongruenz zwischen interner gelebter Unternehmenskultur und Engagement im Außenauftritt vermuten.

Der Einfluss interner Unternehmensleitbilder kann als mittelbar vorhanden eingestuft werden. Keiner der Probanden bezieht sich in der Begründung seiner Führungsentscheidungen in einer Dilemma-Situation direkt auf das Unternehmensleitbild, jedoch schwingen die darin festgesetzten Werte in der Argumentationskette der Befragten mit, wenn es zum Beispiel um die Sanktionierung nicht wertekonformen Verhaltens seitens der MitarbeiterInnen geht.

Eine Ausnahme bilden die Vorschriften im Bereich der Compliance. Hier scheint es für die Mehrzahl der Befragten eine klare Entscheidungshilfe zu geben, da ein „Richtig-Falsch-Schema“ im Sinne von erwünschtem und unerwünschtem Verhalten ganz konkret aus der zu beurteilenden Situation ableitbar ist. Für die meisten Probanden sind Compliance-Fälle eindeutige Sachverhalte, die streng geregelte Sanktionsmechanismen nach sich ziehen. Die Verantwortung für ein Verhalten gemäß der Compliance-Richtlinien wird durch die verpflichtenden Mitarbeiter-Trainings zu einem Großteil an jeden Einzelnen übertragen und in gewisser Weise von den Schultern der Führungskraft genommen, was als entlastend erlebt wird.

2. Hat die gelebte Führungs- und Unternehmenskultur wahrnehmbaren Einfluss auf Führungsentscheidungen?

An dieser Stelle sei zunächst eine Erläuterung dieser beiden, oft synonym verwendeten Begrifflichkeiten vorangestellt.

Heinen & Dill (1990, S. 17) definieren Kultur als *„Muster von gemeinsamen Wert- und Normenvorstellungen (...), die über bestimmte Denk- und Verhaltensmuster die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten einer sozialen Gruppe beeinflussen“* und übertragen dieses Grundverständnis auf Unternehmen.

In der Führungskultur sind demnach die Führungskräfte die agierende soziale Gruppe. Auf die Frage, inwieweit diese die proklamierte Kultur vorleben, antwortet Sonja A. Sackmann (2004, S. 41): *„Aufgrund von Lernmechanismen – speziell dem Lernen durch Beobachtung – ist hierfür das konkrete Verhalten der Führungskräfte von zentraler Bedeutung. Darunter sind das verbale sowie auch das nonverbale Verhalten zu verstehen und vor Allem das Ausmaß an Übereinstimmung zwischen beiden.“*

Folgende zentrale Erkenntnisse können in Beantwortung der o.g. Frage anhand der vorliegenden Erhebung abgeleitet werden:

Erkenntnis D:

Von diesem Einfluss wird in nahezu allen Gesprächen im Zusammenhang mit der Schilderung von Dilemmata berichtet. Sowohl die förderlichen als auch die hem-

menden Faktoren die laut Angabe der befragten Führungskräften Einfluss auf die Bewältigung einer Dilemma-Situation haben, sind mehrheitlich geteilte Denk- und Verhaltensmuster bzw. gemeinsame Werte und Grundannahmen und folglich die Kernfaktoren, die die gelebte Unternehmens- und Führungskultur prägen. Die Probanden berichten von hemmenden unternehmenskulturellen Faktoren in ihrer Entscheidungsfindung und –operationalisierung – insbesondere Faktoren wie (nicht) gelebte Vorbildfunktion und Machtkonstellationen, die Entscheidungen lähmen oder hinauszögern. Ebenso wirken sich Feedback- und Fehlerkultur unmittelbar auf die Entscheidungsqualität aus. Auch unternehmenspolitische Strategien, die sich (akzeptiert oder unterminiert) im Führungsverhalten widerspiegeln und somit in die gelebte Führungskultur übertragen werden, nehmen Einfluss auf die Entscheidungen von Führungskräften (vgl. Kap. 4.6).

Erkenntnis E:

Ebenso gehören unterstützende unternehmenskulturelle Faktoren zum Erleben von Führungskräften in herausfordernden Entscheidungssituationen. Als förderlich werden u.a. empfunden: Der offene, vertrauensvolle kollegiale Austausch mit Supervisionscharakter in schwierigen Situationen der Entscheidungsabwägung, die Rückendeckung seitens des direkten Vorgesetzten aber auch der übergeordneten Ebene.

Zwischenfazit 2 aus den Erkenntnissen D und E:

Der Einfluss der gelebten Unternehmens- und Führungskultur auf die Entscheidungsfindung und -operationalisierung in wirtschaftsethisch anspruchsvollen Situationen ist signifikant. Kulturell akzeptierte bzw. abgelehnte Verhaltensweisen prägen persönliche Entscheidungspräferenzen und folglich die Qualität in der Handhabung von Dilemma-Situationen.

5.2 Interpretation der gewonnen Erhebungserkenntnisse

Nachfolgend werden zusammenfassend die wesentlichsten Erhebungserkenntnisse als Essenz des Kapitels 4 dargestellt und weiterführend interpretiert, bevor im

nächsten Schritt der Ergebnisdiskussion Implikationen für Theorie und Praxis abgeleitet werden.

Die Daten dieser Untersuchung wurden in folgenden übergeordneten Bereichen erhoben:

A) Perzeption des Leitbildes für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft
B) Unternehmensordnungen und deren Substitute im eigenen Unternehmen
C) Proklamierte vs. gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt I: Wahrnehmung der hauseigenen Kultur
D) Proklamierte vs. gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt II und III: Delta zwischen Ist- und Soll-Kultur und mögliche Gründe
E) Proklamierte vs. gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt IV und V: Strategien bei Werteverstoß
F) Dilemma-Situationen im Führungsalltag

Die wesentlichsten Ergebnisse pro Bereich werden entlang der vorab formulierten Fragestellungen zum Erkenntnisinteresse dargestellt.

Ad A) Perzeption des Leitbildes für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft

E1: Auf welchem Weg hat der Proband über das LvHW Kenntnis erlangt?

Wie bereits in Kapitel 4.1 erläutert, gab es unter den 20 Befragten nur eine Person, der das LvHW vor dem Interviewzeitpunkt durch die interne Unternehmenskommunikation bekannt geworden war. Zwei Probanden gaben an davon gehört zu haben, ohne sich zuvor inhaltlich damit auseinander gesetzt zu haben. Diese drei Probanden gehören dem Unternehmen A an. Vor dem Hintergrund der unter Erkenntnis B erläuterten Zusammenhänge hinsichtlich der ausgeprägten Tendenz der Unternehmen vornehmlich die Inhalte ihre internen Unternehmensleitbilder zu transportieren, mag dieses Ergebnis nicht verwundern. Überraschend erscheint es jedoch vor dem Hintergrund der Tatsache, dass sowohl Unternehmen A als auch Unternehmen B im Rahmen der Leitbild-Initiative zur Gruppe der Pioniere der ersten Stunde gehörten, demnach war anfänglich zu vermuten, dass das LvHW

schon längere Zeit auch interne Kreise zieht und somit einen höheren Bekanntheitsgrad aufweisen hätte können.
Zu den vermuteten Gründen in der Zurückhaltung der internen Kommunikation des LvHW gehören:

Vermutung 1: Fokus auf Kommunikation und Implementierung eigener, unternehmensinterner Leitbilder.
Vermutung 2: Abwartende Haltung, Scheu davor der „First Mover“ zu sein.
Vermutung 3: Überforderung bzw. Ratlosigkeit bzgl. der tatsächlichen Operationalisierung der Leitbild-Inhalte im engeren, konkreten Sinne.

E2: Was versteht der Proband unter dem LvHW?

Bis auf eine Führungskraft, der das LvHW zuvor bereits bekannt war, lasen alle Probanden das Dokument erstmalig und eigenverantwortlich in Vorbereitung auf das Interview.
Auffallend ist, dass während der Rekapitulation der Leitbildinhalte unter der Fragestellung „Was war Ihr erster Eindruck als Sie das LvHW lasen?“ insgesamt 23 unterschiedliche Assoziationen in Form von adjektivierten Wertungen geäußert werden.
Von den geäußerten Wertungen sind neun tendenziell negativ, so z.B. „kompliziert“, „oberflächlich“, „abstrakt“, neun tendenziell positiv wie bspw. „hilfreich“, „verständlich“, „bewusstseinsschärfend“ und fünf neutral einzuordnen, wie die Beispiele „allgemein“, „erwartungsgemäß“ und „vergleichbar mit den eigenen Unternehmenswerten“ verdeutlichen.

Nur sehr wenigen Probanden (N=3) sind die adressierten Konfliktfelder als solche explizit in Erinnerung geblieben. Insbesondere jene sind jedoch aus Sicht der Leitbild-Initiative ein besonderes Alleinstellungsmerkmal des LvHW auch in Abgrenzung zu vergleichbaren Dokumenten.

Aus diesem Ergebnis lassen sich folgende, weiterführende Fragestellungen ableiten:

- Ist die Kernbotschaft des Leitbildes klar und einfach genug herausgearbeitet worden?[39]
- Welcher Schritte bedarf es, um die komplexen und voraussetzungsreichen Fragestellungen im Hinblick auf die im LvHW adressierten Konfliktfelder derart zu gestalten, dass sie sich den Führungskräften inhaltlich und sinnstiftend erschließen?

Die erste Frage kann auf Basis der vorliegenden Erhebung dahingehend beantwortet werden, dass sich der Mehrheit der befragten Führungskräfte durch das LvHW kein zusätzlicher, konkreter Mehrwert erschließt. Eine Äußerung mag stellvertretend für den Gesamteindruck der 20 Befragten stehen:

IP07: „(...) klar, irgendwie alles akzeptabel, aber es hilft dann wenig im EINZELFALL im Zweifelsfalle. (...) Was bedeutet das in einer konkreten Situation (...)?“

Die Forderung nach der Hilfestellung in der konkreten Situation ist eine Transferleistung, die als konzertierte Aktion aller Beteiligten zu leisten ist, dies schließt sowohl die Initiative, das einzelne Mitgliedsunternehmen, als auch die agierende Führungskraft im Unternehmen ein.

Die Beantwortung der zweiten Frage schließt sich hier unmittelbar an: Der gewünschte Sollzustand ist beschrieben, es fehlt noch an der Brücke zur Bewältigung des Istzustandes im Sinne des LvHW. Da die intensive Reflexion der Leitbild-Inhalte nur einer vergleichsweise kleinen Gruppe von Unternehmensrepräsentanten zugänglich ist, werden weitere Kommunikations- und Dialogkanäle seitens der Leitbild-Initiative genutzt, um mit relevanten Interessensgruppen in den Austausch über die Inhalte (insbesondere der adressierten Konfliktfelder) zu treten (s. Abb. 4).

[39] Dieser Punkt wirft die Frage auf, ob es überhaupt eine Alternative zu der (in Abstimmung mit vielen Unternehmen) schwer errungenen Einigung auf eine gemeinsame Formulierung gäbe?

Diese begleitende Kommunikationsarbeit entzieht sich der Kenntnis der Probanden und somit steigt deren Skepsis bzgl. der Operationalisierbarkeit der Leitbild-Inhalte. Dennoch halten die Probanden die Initiative mehrheitlich für gesellschaftspolitisch relevant.

Die letzte Frage im Zusammenhang mit der subjektiv empfundenen Botschaft des LvHW bezog sich auf die vermuteten Gründe für dessen Existenz (s. Kap. 4.1). Die Aussagen der Befragten können wie folgt klassifiziert werden:

- Mit dem LvHW reagieren die Unternehmen auf den Druck seitens der Öffentlichkeit.
- Mit dem LvHW klären die Unternehmen die Öffentlichkeit über „die Wirtschaft“ auf.
- Das LvHW ist Teil einer One Voice Policy der Wirtschaft.
- „Dabei sein ist alles.“
- Das LvHW gibt Orientierung für interne Entscheider.

Auffällig ist die starke Außenorientierung, die das LvHW laut Auffassung der Mehrzahl der Befragten aufweist. Es richtet sich demnach hauptsächlich an die „Öffentlichkeit“ und wird als Statement der „Wirtschaft“ interpretiert.

Lediglich drei von 20 Führungskräften lassen in ihren Aussagen erkennen, dass das LvHW sowohl interne als auch externe Stakeholder gleichermaßen adressiert. Ist die Operationalisierung des LvHW durch die Führungskräfte unter Umständen deshalb so herausfordernd, da sich diese gar nicht als Adressaten des Dokumentes begreifen?

E3: Was bedeutet es für den Probanden persönlich, dass sein Arbeitgeber zu den Unterzeichnern gehört?

Die Meinungen der Befragten decken ein Spektrum von tiefer emotionaler, intrinsischer Überzeugung im Hinblick auf das Engagement des eigenen Arbeitgebers bis hin zu einer gewissen Gleichgültigkeit ab. Dabei ist ein Unterschied zwischen Unternehmen A und B zu beobachten. Die Führungskräfte des Familienunterneh-

mens B haben im Vergleich einen intensiveren emotionalen Bezug zu den Inhalten des LvHW.

Die Tatsache, dass es sich bei der Unterzeichnung des LvHW um eine gemeinschaftliche, branchenübergreifende Initiative vieler namhafter Wirtschaftsunternehmen handelt, wertet das Dokument in der Wahrnehmung der Befragten einerseits auf und gibt das Gefühl, gemeinschaftlich gesellschafts- und wirtschaftspolitisch Position zu beziehen. Der Eindruck mit der eigenen Haltung nicht allein zu stehen, wirkt besonders positiv im Sinne einer verbindenden Klammer, die ein „Wir sind nicht allein mit unserer Auffassung“-Gefühl transportiert, welches stärkt und Rückhalt gegen potenzielle Kritik seitens der Öffentlichkeit verspricht.
Andererseits droht das LvHW in der Beliebigkeit einer Vielzahl von Unterzeichnern und einer Vielzahl von bereits unterschriebenen Dokumenten im eigenen Unternehmen an Bedeutung zu verlieren. Obgleich viele Führungskräfte im Gespräch angeben, in der Unterzeichnung des LvHW die konsequente Weiterführung ihrer unternehmensinternen Policy zu sehen, ist doch deutlich der Wunsch nach individuellen, weniger allgemeinen Leitsätzen zu spüren. Es ist ein Spagat zwischen Generalisierung und Individualisierung.

Zudem scheinen die Führungskräfte nach Antworten auf unausgesprochenen Fragen zu suchen:

1. Sind die anderen Unterzeichner meinem Unternehmen (und seinen Werten) ebenbürtig?
2. Für wie glaubwürdig halte ich das Engagement einzelner Unterzeichner?

Ad B) Unternehmensordnungen und deren Substitute im eigenen Unternehmen

E4: Wie vertraut ist der Proband mit den Kerndokumenten der Unternehmensordnungen im eigenen Hause?

Alle Befragten fühlen sich subjektiv sehr vertraut mit dem hauseigenen Unternehmensleitbild, auch wenn die Erläuterungen der Inhalte sehr stark divergieren, so beziehen sich die Befragten gleichermaßen auf im Unternehmen vorhandene Leit-

bilder, Unternehmenswerte sowie die Mission bzw. Vision. Es wird betont, dass diese in vielfältigster Form und intensiver Frequenz unternehmensintern kommuniziert, mancherorts auch (über)strapaziert werden. Alle Probanden des Unternehmens A sind aufgrund der Einprägsamkeit ihres aus vier Buchstaben bestehenden Unternehmensleitbildes in der Lage die Inhalte zu rekapitulieren. Auch die Mehrheit der Führungskräfte in Unternehmen B kann den Namen der „Dacharchitektur“ (s. Erkenntnis B, Abschn. 5.1) rekapitulieren. Insgesamt erscheint es jedoch herausfordernd, die zahlreichen darunter subsummierten Dokumente zu benennen bzw. in Beziehung zueinander zu setzen.

E5: Welche Relevanz haben die Kerndokumente im Unternehmen für die Arbeit des Probanden?

Die Frage an die Probanden lautete: „Welche weiteren Dokumente thematisieren im weitesten Sinne Verhaltensregeln im Unternehmen und welche Relevanz haben diese für den Probanden im Verhältnis zueinander?“

Zunächst sei erwähnt, dass sich die Probanden mit der Beantwortung dieser Frage vor eine große Herausforderung gestellt sahen. Für die Mehrheit war es eine anstrengende Denksportaufgabe sich an alle ihnen bekannten Dokumente samt Inhalt zu erinnern und diese in Beziehung zueinander zu setzen. Bereits hier zeigte sich, dass Anzahl und Umfang der verschriftlichten (Verhaltens-)Richtlinien für die einzelne Führungskraft praktisch nicht mehr zu überblicken sind (s. Tab. 10 und Tab. 11).

Die mit Abstand am häufigsten benannte Kategorie zusätzlicher Dokumente im Bereich der Verhaltensregeln ist der Compliance-Thematik zuzuordnen. Im Unternehmen A räumt die Hälfte der Befragten diesen Richtlinien einen Rang unter den Top drei der aus ihrer Sicht wichtigsten internen Dokumente ein. In Unternehmen B sind es zwei der Befragten. In letztgenanntem dominieren vornehmlich Mission und Vision in der subjektiven Relevanz wichtiger, weiterer Dokumente neben dem internen Unternehmensleitbild.

Diese Unterschiede könnten mit der Branchenzugehörigkeit in Verbindung stehen. Obwohl beide Unternehmen sich strengen Compliance-Richtlinien unterwerfen

müssen, ist das Augenmerk in Unternehmen A aufgrund der Sensibilität der branchenspezifischen Anforderungen der Pharmaindustrie vergleichsweise stark ausgerichtet.
Die Omnipräsenz der Compliance-Thematik in Verbindung mit den verpflichtenden Trainings und klaren sowie gefürchteten Sanktionsmechanismen erschwert den Umgang mit "weicheren Themen" wie Werten oder Haltungen.

Diese Erkenntnisse werfen folgende Frage auf:

Worin genau besteht die Notwendigkeit diese unüberschaubare Menge an Einzeldokumenten zu erstellen und zu kommunizieren?

Es ist zu vermuten, dass die Unternehmen sich gegenüber Vertragspartnern oder anderen internen und externen Playern absichern müssen. Die Erstellung und Weiterleitung (per E-Mail) oder Bereitstellung von relevanten Dokumenten zur Verhaltenssteuerung (z.B. via Intranet) entlastet das Unternehmen im Hinblick auf seine Informationspflicht und löst gleichzeitig zwei Erfordernisse bei den adressierten Führungskräften aus:

a) Holschuld der Informationen
b) individuelle Sichtung und Priorisierung der Dokumente nach Relevanz.

Der Schritt b) erfolgt in Eigenleistung und die gewonnene Essenz an Erkenntnissen nach dem Verdichtungsprozess bleibt dem Unternehmen verborgen, d.h. welche Handlungsleitlinien die Führungskraft für ihr eigenes Agieren letztlich tatsächlich zugrunde legt und der Prozess den sie durchläuft, um zu dieser Selektionsentscheidung zu gelangen, ist nicht nur höchst individuell, sondern schlicht unbekannt.

Ergo: Die Unternehmen haben letztlich keine Transparenz darüber, nach welchen Handlungsmaximen ihre Führungskräfte tatsächlich handeln.
Daraus lässt sich ableiten, dass das Unternehmen einerseits darauf vertrauen muss, dass die in seinem Namen agierenden Führungskräfte verantwortlich, im

Sinne von reflektiert handeln.[40] Andererseits ist der Einfluss des Unternehmens auf die Handlungsmaximen der Führungskräfte u.a. dadurch begrenzt, dass es ihnen nicht vorschreiben kann, mit welcher intrinsischen Präferenz sie die unternehmensintern kommunizierten verhaltensbezogenen Dokumente und Richtlinien auslegen.

Ad C) Proklamierte vs. gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt I: Wahrnehmung der hauseigenen Kultur

E6: Wie nimmt der Proband die Unternehmenskultur im eigenen Hause wahr?

Unter dieser Fragestellung wurden zwei Aspekte im Gespräch herausgearbeitet, zum Einen galt es allgemein die subjektiv wahrgenommenen Unternehmenskultur zu beschreiben, indem der Proband sich vorstellen sollte, diese einem guten Freund zu erläutern, zum Anderen wurden die Befragten gebeten zu erläutern für welche Werte das Unternehmen steht. Der letzte Aspekt wurde seitens einiger Befragter unintendiert in externe und interne Werte differenziert. (s. Kap. 4.3).

Unter Aspekt I, der Beschreibung der Unternehmenskultur finden sich große Unterschiede zwischen Unternehmen A und B. Während in Unternehmen A Schlagworte wie „an Recht und Gesetz orientiert“ oder „innovationsfreundlich“ dominieren, prägen in Unternehmen B aus Sicht der Führungskräfte Attribute wie „Familienunternehmen“ und „soziales Unternehmen“ die Kultur.

Unter Aspekt II, den wichtigsten Unternehmenswerten, berichten die Befragten in Unternehmen A am häufigsten von:

a) Nutzen für den Menschen und die Gesellschaft zu stiften i.S.v. verbesserter Lebensqualität (N=6),
b) Innovation (N=4) und
c) Spitzenprodukten (N=3),

[40] Dieser Vertrauensvorschuss ist insbesondere vor dem Hintergrund des Anspruchs vieler Führungskräfte nach unternehmerischem Handlungsfreiraum von großer Bedeutung. Wenn dieser Freiraum mit Vernunft gebraucht wird, profitiert letztlich auch das Unternehmen davon.

während in Unternehmen B folgende vier Top-Werte als repräsentativ eingeschätzt werden:

a) Innovationskraft (N=4),
b) Nachhaltigkeit (N=3),
c) Understatement (N=2) sowie
d) Attraktiver Arbeitgeber (N=2).

Anhand dieser Beschreibungen von Unternehmenskultur und -werten wird deutlich, dass die subjektiv empfundene Kultur, ähnlich einem menschlichen Fingerabdruck, vollkommen einzigartig und nicht vergleichbar mit anderen ist. Während sich in Unternehmen A eine Tendenz zur Leistungs- und Expertenkultur andeutet, zeigt sich Unternehmen B eher als sozial bzw. am Menschen orientiert (s. Kap. 4.3).

Das LvHW ist in seiner Konzeption (s. Kap. 2.4) eher nach außen orientiert und adressiert die Gesellschaft, indem es den Anspruch an das Handeln der Akteure in der Wirtschaft verdeutlicht und zugleich aufzeigt, welche Konfliktfelder sich im Zuge dieses verantwortlichen Handelns ergeben. Bereits hier wird deutlich wie herausfordernd es ist, die unterschiedlichen Unternehmenskulturen der insgesamt mehr als 40 Unterzeichner des LvHW in einem gemeinsamen Geiste miteinander zu verbinden. Unter Berücksichtigung der heterogenen Gesellschaft mit ihren vielfältigsten Interessengruppen als Adressat des LvHW, erhöht sich die Komplexität und der Anspruch an Verständlichkeit und Akzeptanz des LvHW noch einmal um ein Vielfaches. Daher erscheint es unabdingbar über die Inhalte und das Grundverständnis des LvHW miteinander in Dialog zu treten, sowohl innerhalb der Mitglieder der Leitbild-Initiative, als auch zwischen der Initiative und den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (weiterführend s. Abschn. 5.6).

Ad D) Proklamierte vs. gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt II und III: Delta zwischen Ist- und Soll-Kultur und mögliche Gründe

E7: Welche Unterschiede bestehen in der Wahrnehmung des Probanden zwischen der proklamierten Soll-Kultur und der gelebten Ist-Kultur?

Auf die Frage „Werden die von Ihnen beschriebenen Unternehmenswerte gelebt?“ antwortet der Großteil der Probanden (N=13) mit einem klaren bzw. mehr oder weniger relativierten „Ja“.

Das klare „Ja“ (N=3) wird mit Argumenten untermauert, die sich auf die kulturelle Akzeptanz und die positive Reputation der Werte sowie deren Adaption im Ausland beziehen.

Die Relativierungen beziehen sich einerseits auf die Unterscheidung des Lebens der Werte nach außen und innen, wobei jeweils eine Ausrichtung als stimmiger empfunden wird und andererseits auf Unausgewogenheit, d.h., aus Sicht des Befragten gibt es Werte, die sehr gut gelebt werden und andere, die stark vernachlässigt sind.

Lediglich ein Proband lässt in der Antwort klar erkennen, dass ein großes Delta zwischen Anspruch und Wirklichkeit wahrgenommen wird.

Auffallend ist, dass sich die Führungskräfte in einer nachgelagerten, quantitativen Frage zum Erleben des Werte-Deltas deutlich verhaltener äußern bzw. dass sich daraus ableiten lässt, dass das eigentliche Delta (welches von den Probanden als problematisch wahrgenommen wird) tendenziell eher zwischen den persönlichen Werten und den gelebten Unternehmenswerten besteht. (s. Kap. 4.4)

E8: Welche Gründe sieht der Proband für das Delta?

Obwohl die Mehrheit der Befragten qualitativ angibt ein eher kleines Delta zwischen proklamierten und gelebten Werten zu verzeichnen, geben sie, gefragt nach den Gründen für das Delta sehr interessante Vermutungen ab, die wie folgt kategorisiert werden können:

Faktor Führungsverhalten:

- Persönlichkeitstypus der Entscheider (viele Karrieristen stellen persönliche Interessen über die des Unternehmens, es gibt nur wenige Idealisten im Unternehmen)
- ober(st)e Entscheiderebene beharrt auf Formalien und speziell aufbereiteten Informationen (Bürokratie steigt bzw. bleibt in diesem Führungslevel hoch, obwohl die nachgeordneten Ebenen zu Bürokratieabbau angehalten werden)
- neuer Entscheider (nach Führungswechsel) lebt Werte weniger vor als Vorgänger

Faktor Kommunikationskultur:

- mangelnde Aufklärung der Mitarbeiter über Hintergründe von Entscheidungen
- Unternehmensziele nicht transparent
- Angst vor direktem Feedback bzgl. Werteverstößen (insbesondere gegenüber dem eigenen Vorgesetzten)

Faktor Vertrauensverlust:

- Werteverstöße seitens der Unternehmen werden in der Öffentlichkeit wahrgenommen und unterminieren das Vertrauen

Faktor Wettbewerbsdruck:

- Zeit- und Kostendruck gehen zu Lasten der Werte (z.B. Qualität)

Faktor Unternehmensgröße:

- sehr große Unternehmen sind weniger schnell und innovativ als kleinere und können somit ihrem Anspruch an Innovationskraft rein strukturell schlechter gerecht werden.

Was folgt daraus? Es ist festzustellen, dass die ersten zwei der fünf benannten Faktoren allein auf in der gelebten Unternehmens- und Führungskultur verankerten gemeinsamen Überzeugungen und Verhaltensweisen zurückführbar sind und folglich durch eine professionelle Unternehmenskulturentwicklung am ehesten be-

einflussbar sind. Hierbei geht es nicht primär darum, diese Delta-Faktoren zu eliminieren. Vielmehr sollte das Erkenntnisinteresse darin liegen zu ergründen was die Treiber dieser Faktoren und ihrer kontraproduktiven Ausprägungen im Unternehmensalltag sind.

Die letzten drei der fünf o.g. Faktoren sind eher den externen Einflüssen zuzuordnen, die im Falle der Faktoren Unternehmensgröße und Wettbewerbsdruck kaum bis gar nicht beeinflussbar sind. Dem Faktor Vertrauensverlust kann am ehesten mittels einer transparenten externen Unternehmenskommunikation begegnet werden, die insbesondere dann dazu beitragen kann das Delta zwischen proklamierten und gelebten Werten zu minimieren, wenn sie in Krisensituationen[41] klar und offen agiert.

Einige dieser Faktoren enthalten bereits Hinweise auf relevante Inkonsistenzen, wie sie im Speziellen in erlebten Dilemma-Situationen erneut und vertieft von den Probanden berichtet werden. (s. „Ad F“, S. 160)

Ad E) Proklamierte vs. gelebte Unternehmens- und Führungskultur – Aspekt IV und V: Strategien bei Werteverstoß

E9: Welche Strategien ergreift das Unternehmen, um das Ist dem Soll anzugleichen?

Die Probanden reagieren hier auf die Fragestellung: „Was geschieht in Ihrem Unternehmen, wenn ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft gegen diese Werte verstößt?“

Wie in Kapitel 4.5 dargestellt und in Zwischenfazit 1 (in Abschn. 5.1) erläutert, sind die Compliance-Vorschriften und deren Management das dominierende Thema, welches die Mehrzahl der Probanden (N=13) bzgl. unternehmensseitiger Reaktionsmechanismen auf Werteverstöße in ihren Ausführungen reflektiert.

[41] Gemeint sind hier bspw. Anschuldigungen bzgl. unsozialem oder umweltschädigendem Unternehmensgebaren.

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass die Kultur in Unternehmen A primär als „An Recht und Ordnung orientiert“ beschrieben wird. Hier ist somit zu erwarten, dass die Compliance-Thematik stark in Verhaltens- und Denkstrukturen sowie Prozessen verankert ist und folglich die kulturelle Akzeptanz des diesbezüglichen Handelns von Entscheidern seitens der Unternehmensangehörigen erhöht ist.
Obwohl Unternehmen B, dessen Kultur primär als „Familien- bzw. soziales Unternehmen“ charakterisiert wird, im Hinblick auf Werteverstöße zunächst anders aufgestellt erscheint, assoziieren die Führungskräfte in ihren Ausführungen „strikte Legalität“ als geteilte Grundhaltung im Unternehmen und folglich Verletzungen dieser als Hebel für den Umgang mit Werteverstößen. Letztlich mündet auch dieser Ansatz im Compliance-Management.

Bei genauerer Betrachtung des Antwortverhaltens in beiden Unternehmen lässt sich feststellen, dass 50 Prozent der Probanden bewusst differenzieren zwischen einem Verstoß gegen „harte Werte“ – diese entsprechen zumeist gesetzlichen Vorschriften – und „weichen Werten“ wie jene, die die Probanden aufzählten, als sie gebeten wurden zu beschreiben, für welche Werte ihr Unternehmen steht bzw. jene, die die Probanden mit „gesundem Menschenverstand“, „guter Kinderstube“ oder „anständigem Verhalten“ assoziieren.

Je nach Wertetypus werden andere Reaktionsmechanismen seitens des Unternehmens beschrieben. So wird Verstößen gegen „harte Werte“ mit Mitteln des Compliance-Managements begegnet, während die Ahndung von Verstößen gegen „weiche Werte“ hauptsächlich als „sehr schwierig“ bis hin zu „unmöglich“, da nicht messbar bzw. „unerwünscht“ beschrieben wird (s. Kap. 4.5, S. 103).
Vereinzelt werden Instrumente des Personalmanagements erwähnt um Verstöße gegen „weiche Werte“ zu thematisieren bzw. zu sanktionieren.

Zu diesen zählen u.a.:

- Teamworkshops
- Coaching
- externe Mitarbeiterbefragungen zur Führungskräftebewertung
- Versetzungen

Häufig betonen die Probanden, dass es stark von dem jeweiligen Bereich und von den involvierten Führungskräften abhinge, ob und in welcher Form ein Verstoß geahndet wird. Ein Proband weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass viele Führungskräfte nicht bereit wären das wertekonforme Führungsverhalten in den Zielvereinbarungen stringent nachzuhalten.
Insgesamt lässt sich beobachten, dass es den Probanden wesentlich schwerer fällt unternehmensinterne Mechanismen zu identifizieren die bei einem Verstoß gegen „weiche Werte“ greifen.

Womit lässt sich die starke Compliance-Fokussierung im Management von Werteverstößen erklären?

Dazu bedarf es eines Rückblicks auf die Geschichte der Entwicklung der „Compliance and Ethics Programs“.
Wie im Kapitel 2.3.2.3 beschrieben, lässt sich auch 20 Jahre nach Paines (1994) Forderung nach einem „integrity-based approach“, der dem „compliance-based approach“ vorzuziehen sei, da die Führungskräfte stärker befähigt werden eine ethisch reflektierte Vorbildrolle einzunehmen, kein wesentliches Umdenken feststellen. Die Untersuchung in Unternehmen A und B zeigt, dass aus Sicht der Befragten noch immer der auf Compliance fokussierte Ansatz dominiert.
Diese Entwicklung mag ein Ergebnis der Reaktionen der Unternehmen auf die Regularien nach SOX (2002) und im Bereich der Corporate Governance sein.

Es gibt jedoch auch unter den Befragten Anzeichen für ein Umdenken. Ein Trend hin zu ganzheitlicherem Compliance Management wird anhand der Ausführungen einer Führungskraft in Unternehmen A erkennbar (s. *IP10*, S. 101).

Die Kombination zwischen verhaltens- und verhältnisorientiertem Präventionsansatz im Compliance-Management ist zunächst begrüßenswert, da ein neu erlerntes Verhalten nur dann nachhaltig gelebt werden kann, wenn die vorhandenen Strukturen es unterstützen oder überhaupt erst ermöglichen.
Jedoch braucht es auf Seiten der Individualebene noch einen weiterführenden Schritt um tatsächlich über das Erlernen von (im Wesentlichen) Vermeidungsverhalten hinaus die Kompetenz zur wirtschaftsethischen Urteilskraft auszuprägen.

Es gilt die wirtschaftsethische Resilienz[42] in die Entscheidungskompetenz der handelnden Personen auszuprägen und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Ziel kann es folglich nicht sein, dass sich eine Führungskraft schlicht aus purer Furcht vor Sanktionen gemäß der Erwartungshaltung des Arbeitgebers verhält.
Es gilt nicht die Vermeidung unerwünschten Verhaltens anzustreben, sondern aus einem ressourcenorientierten Blickwinkel heraus die Stärkung des erwünschten Verhaltens zu fördern. Zusätzlich sollte in die Entwicklung hinreichender Entscheidungskompetenz in der Bewältigung von Dilemma-Situationen investiert werden, da sich hier den Entscheidern oftmals nicht erschließt, welche Erwartungen an das erwünschte Verhalten konkret gestellt werden (s. Abschn. 5.4).

E10: Welche Strategien ergreift der Proband selbst?

Die Frage an die Führungskräfte lautete: „Was tun Sie als Führungskraft wenn einer Ihrer Mitarbeiter gegen die Werte verstößt?“

Das Antwortverhalten der Befragten deutet ein schwerwiegendes Dilemma an. Wie bereits zuvor erläutert, gibt es unternehmensseitig außerhalb des Compliance-Managements wenig institutionalisierte Reaktionsmechanismen. Somit sind die Führungskräfte in der Thematisierung bzw. Sanktionierung von Werteverstößen oftmals auf ihr eigenes Können zurück geworfen.
Paradoxerweise erscheint die von den Befragten präferierte Strategie, die der unmittelbaren Ansprache im Dialog mit dem Betroffenen, zugleich die herausforderndste zu sein. Während wenige Befragte sehr klar und stringent das Gespräch suchen und dabei sowohl die verschriftlichten Werte als auch ihre persönliche Vorbildrolle betonen, berichtet ein Großteil der Probanden von mangelndem Mut Werteverstöße anzusprechen, von vermiedenen Konfliktgesprächen und einer unzureichenden Feedback- und Fehlerkultur. Diese Ausführungen werden zum

[42] Gemäß Gabler (2015e) bezeichnet Unternehmerische Resilienz *„die Eigenschaft eines Unternehmens, externe Schocks oder Verwerfungen der sozialen, wirtschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen auszuhalten und sich an die neuen Bedingungen anzupassen.“* Übertragen auf den Begriff der wirtschaftsethischen Resilienz ist hier die Kompetenz von Führungskräften gemeint, in einer ethischen Dilemma-Situation reflektiert im Sinne von vernünftig entscheiden zu können.

Teil auf die eigene Person und zum Teil auf die eigenen MitarbeiterInnen bezogen.
Auch besteht große Unsicherheit darüber, wann ein Werteverstoß tatsächlich vorliegt und welcher „Schweregrad“ erreicht sein muss, um diesen thematisieren zu dürfen.

Hilfsstrategien sind:

- die Aktivierung der nächsten Führungsebene oder auch des gesamten Teams als Multiplikatoren um den Werteverstoß zu thematisieren
- persönliche Vorbildwirkung (selbst keinen Werteverstoß begehen und im Dialog mit MitarbeiterInnen wertschätzend, aber bestimmt vorgehen und dem Gegenüber die Chance lassen sich zu dem Vorkommnis zu erklären)

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass viele Führungskräfte improvisieren müssen um Werteverstöße zu thematisieren und dass dies enorme Energie- und Zeitressourcen bindet.

Ad F) Dilemma-Situationen im Führungsalltag

Während einige Befragte erst nach längerem Nachdenken eine Situation schildern, die sie als Dilemma empfanden, haben andere sofort eine klare Erinnerung an einen Fall den sie mitteilen möchten. Drei Probanden berichten von mehr als nur einem Dilemma, welches sie im Laufe Ihrer beruflichen Entwicklung erlebt haben. Insgesamt werden 20 Dilemmata zu Protokoll gegeben. Zwei Probanden geben an, eine derartige Situation noch nicht erlebt zu haben.

Wie in Kapitel 4.6 erläutert, beziehen sich die geschilderten Dilemma-Situationen in zehn Fällen auf kritische Personalentscheidungen innerhalb derer sich ein Spannungsfeld (s. Abschn. 5.4) zwischen ökonomisch notwendigen Einsparungen vs. sozialer Verantwortung eröffnet. Der Umgang von Unternehmen in diesem Themenfeld zählt ebenso für das LvHW zu den zentralen Herausforderungen und wird unter dem Konfliktthema „Stellenabbau“ aufgegriffen.
Weitere Fälle beziehen sich auf die eine Thematik im Rahmen von marktwirtschaftlichem Wettbewerb bzw. Kostendruck vs. nachhaltigem und partnerschaft-

lich-fairem unternehmerischem Handeln. Wieder andere sind im weitesten Sinne im Bereich von Regelwerk vs. unternehmerischem Handlungsfreiraum zu verorten. Darüber hinaus werden Fälle geschildert in denen unterschiedliche Auslegungen von Regelwerken in einer Dilemma-Situation münden, hier werden insbesondere Beispiele im Spannungsfeld von globalen vs. lokalen Unternehmensaktivitäten geschildert.

Die Führungskräfte sehen sich demnach einem breiten Spektrum von äußerst herausfordernden Entscheidungssituationen gegenüber. Teilweise müssen die Entscheidungen zusätzlich unter hohem Zeitdruck gefällt werden.

Gefragt nach den Unterstützungsmechanismen in diesen Dilemma-Situationen, berichten die Führungskräfte primär von Hilfestellungen aus dem kollegialen Netzwerk (auch seitens der eigenen Führungskraft), welches für die Mehrheit der Befragten die primäre Kraftquelle bildet um eine Dilemma-Situation meistern zu können. Eine etablierte und belastbare Vertrauensbasis bildet dafür die Voraussetzung. Zusätzlich werden klare Regelungen und Strukturen zur Entscheidungsbegründung als hilfreich empfunden, sie bilden eine belastbare Argumentationsbasis für die handelnde Führungskraft, die sich auch auf die internen Leitbilder und deren Substitute beziehen kann.
Darüber hinaus werden, ähnlich den unternehmensinternen Reaktionsmechanismen auf Werteverstöße (s.o.), Instrumente des Personalmanagements (Workshops, Coachings etc.) als unterstützend erlebt. Diese können jedoch nur greifen, wenn die vorliegende Dilemma-Situation keine Ad-hoc-Entscheidung verlangt.

Zur vertiefenden Interpretation werden an dieser Stelle erneut die erschwerenden Faktoren für das professionelle Agieren in der Bewältigung einer Dilemma-Situation rekapituliert (s. E13, S. 120):

1. „We kill the messenger“-Syndrom in der gelebten Unternehmenskultur
2. Spannungsfeld Vorgaben vs. individuelles Maß ihrer Auslegung
3. „Kleinkriege“ auf oberer Führungsebene
4. mangelnde Kritikfähigkeit der übergeordneten Führungsebenen

5. unrealistische Zielvorgaben als Teil der Führungsphilosophie (als fehlgeleiteter Motivationsversuch; verursachen Gegenwehr)
6. Dominanz persönlicher Interessen vor Unternehmensinteressen
7. fehlender Mut (insbesondere junger Führungskräfte) zur Kritik an oberen Führungsebenen
8. Reibungsverluste zwischen zwei Abteilungen
9. Faktor Wirtschaftlichkeit und den daraus resultierenden Zwängen

Bei genauerer Betrachtung finden sich hier viele der Faktoren wieder, die aus Sicht der Befragten das Delta zwischen proklamierten und gelebten Werten verursachen (s. „Ad D“, S. 154). Zur Darstellung des Zusammenhangs werden die o.g. Punkte den zuvor beschriebenen („Werte-Delta“)-Faktoren zugeordnet:

Faktor Führungsverhalten:	Punkte 6 und 4
Faktor Kommunikationskultur:	Punkte 1 und 7+
Faktor Wettbewerb:	Punkt 9.

Wie bereits weiter oben angedeutet, zeichnen sich in diesen Hemmnissen die das Agieren der Führungskräfte in Dilemma-Situation erschweren bzw. diese sogar verursachen können, nach der Theorie der Ökonomischen Ethik so genannte relevante Inkonsistenzen ab.
Ausgewählte Handlungsstrategien im Umgang mit den geschilderten Dilemma-Situationen werden beispielartig in Abschnitt 5.4.2 mit der Theorie der Ökonomischen Ethik verknüpft, um so die praktischen Herausforderungen von Führungsentscheidungen in Dilemma-Situationen an der wissenschaftlichen Theorie zu spiegeln und daraus weiterführende Hilfestellungen für die Entscheider abzuleiten.

5.3 Prüfung der Arbeitshypothesen

Zu Beginn der Untersuchung wurden entlang des Erkenntnisinteresses vier Arbeitshypothesen entwickelt (vgl. Kap. 1.3).
Diese werden nachfolgend anhand der vorliegenden Erhebungsergebnisse (vgl. Kap. 4.1-4.6) sowie der in Abschnitt 5.2 vorgenommenen Interpretation überprüft:

H1: Die Probanden nehmen ein Delta zwischen proklamierter und gelebter Führungs- bzw. Unternehmenskultur wahr.

Die Hypothese H1 kann anhand der vorliegenden Untersuchungsergebnisse als ***verifiziert*** betrachtet werden.
H1 wurde mittels der Fragen C3 und C7 (s. Anhang II, S. 216) operationalisiert. Obwohl das subjektiv empfundene Delta von der Mehrheit der Befragten in deren narrativen Schilderungen als eher gering dargestellt wird (vgl. Abschn. 5.2, „Ad D". S. 154), ist es eindeutig vorhanden und spiegelt sich in der quantitativen Kontrollfrage (Frage C7) als ausgeprägt wider (s. Tab. 12 und Tab. 13).

H2: Die Probanden sind sich dem Einfluss empirischer Bedingungen auf ihr Führungsverhalten bewusst und können diese definieren.

Die Hypothese H2 kann anhand der vorliegenden Untersuchungsergebnisse als ***verifiziert*** betrachtet werden.
H2 wurde im Fragenblock D mittels der Frage D2 nach den erschwerenden Faktoren für das Handeln in einer Dilemma-Situation operationalisiert. Im Antwortverhalten zeigte sich deutlich, dass jeder Proband der von einer Dilemma-Situation berichtete, in der Lage war, hemmende Faktoren für sein Führungs- und Entscheidungsverhalten zu benennen. Offen bleibt, inwieweit die Probanden die Hemmnisse als subjektiv beeinflussbar erleben, dieser Aspekt wurde nicht explizit erfragt. Die Schilderungen der befragten Führungskräfte lassen jedoch darauf schließen, dass die Hemmnisse als nicht unmittelbar und/oder persönlich beeinflussbar eingestuft werden, da sie entweder als unternehmenskulturinhärent oder betriebswirtschaftliche „Notwendigkeit" beschrieben werden. (s. Abschn. 5.2, „Ad F", S. 160).

H3: Die Probanden sind nicht in der Lage relevante Inkonsistenzen mit wirtschaftsethischem Bezug und deren Ursachen im Führungsalltag zu erkennen.

Die Hypothese H3 kann anhand der vorliegenden Untersuchungsergebnisse als ***verifiziert*** betrachtet werden.

H3 wurde nicht unmittelbar durch eine oder mehrere Fragen im Interview operationalisiert, sie lässt sich ausschließlich durch die Interpretation von Sinnzusammenhängen im Antwortverhalten erschließen.
Im Antwortverhalten der Probanden zeigt sich, dass keinerlei Rückbezug der zum Teil sehr ausführlich geschilderten Hemmnisse in der Bewältigung von Dilemma-Situationen, auf die zuvor eingehend reflektierten Inhalte und Konfliktfelder des LvHW erfolgt. Diese Beobachtung legt die Vermutung nahe, dass die Führungskräfte nur bedingt in der Lage sind, die von ihnen auf Spielzug-Ebene erlebten Dilemma-Situationen mit den wirtschaftsethisch übergeordneten Ebenen der Spielregeln und des Spielverständnisses in einen Zusammenhang zu bringen. Folglich scheint die Wahrnehmung einer Verknüpfung zwischen den Herausforderungen im konkret erleb- und gestaltbaren Führungsverhalten mit den im LvHW formulierten Grundsätzen sehr gering bis gar nicht ausgeprägt zu sein und folglich in der unmittelbar praktischen Anwendung nicht als hilfreiche Referenz bzw. Argumentationsbasis empfunden zu werden. Interessanterweise wird der Bezug zum eigenen, internen Unternehmensleitbild als Referenzrahmen ebenfalls nur von einer sehr geringen Anzahl an Probanden (N=3) hergestellt.

H4: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Typus nicht erkannter relevanter Inkonsistenzen im Führungsverhalten und dem Delta zwischen proklamierter und gelebter Unternehmenskultur.

Die Hypothese H4 kann anhand der vorliegenden Untersuchungsergebnisse als ***verifiziert*** betrachtet werden.
H4 wird durch die Interpretation von Sinnzusammenhängen im Antwortverhalten der Probanden auf die Fragen C3 und D2 erschlossen. Wie bereits unter Abschnitt 5.2, „Ad F“, S. 160 erläutert, zeigt sich eine Parallelität in den Ursachen für das Delta zwischen proklamierter und gelebter Unternehmenskultur (anhand des Werte-Deltas) und den Hemmnissen, die die Probanden im Meistern einer Dilemma-Situation erleben. Die in beiden Zusammenhängen erläuterten Faktoren lassen sich gegenüberstellen und einander sinnvoll identischen Inhaltskategorien zuordnen. Folglich kann vermutet werden, dass jene Faktoren, die ursächlich das Wer-

te-Delta ausprägen zu einem Großteil zugleich eben jene sind, die den Führungskräften in Dilemma-Situationen das Agieren erschweren.

5.4 Implikationen für die Theorie der Ökonomischen Ethik

Nachdem die Essenz der Untersuchungserkenntnisse in den vorherigen Abschnitten des Kapitel 5 erläutert und interpretiert wurde, soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, einen Rückbezug auf die des Forschungsvorhabens zugrunde liegende Theorie der Ökonomischen Ethik herzustellen.
Insbesondere die folgenden Konstrukte werden vor dem Hintergrund der Studienergebnisse vertieft betrachtet und diskutiert:

A) Spielverständnis, Spielregeln, Spielzüge
B) Dilemma-Situationen und Handlungsstrategien

5.4.1 Spielzüge, Spielregeln, Spielverständnis (II)

Dem Anspruch folgend eine praxistaugliche Ethik wissenschaftlich zu begründen und orientiert an den Bedürfnissen von Handelnden in Unternehmen zu operationalisieren, fußt die Theorie der Ökonomischen Ethik auf einem zentralen Gedankenmodell „Spielverständnis, Spielregeln, Spielzüge“. Dieses Gedankenmodell wurde bereits in Kapitel 2.2.6 eingeführt.

Sowohl das LvHW als auch die internen Unternehmensleitbilder – die beiden zentralen Forschungsgegenstände dieser Studie – finden sich in diesem Modell auf der Ebene des Spielverständnisses (1) wieder.
Interne wie externe Leitbilder postulieren eine grundlegende Haltung, Überzeugung oder Einstellung mit expliziten Vorstellungen über „Dos and Don'ts“.
Unter Spielregeln (2) werden die etablierten Standards und Normen gefasst, zu denen bspw. die Compliance-Richtlinien gehören.
Die Spielzüge (3) schließlich bilden sich in den unmittelbaren Handlungen der Führungskräfte ab.

Es ist hervorzuheben, dass jedes einzelne Element in diesem Dreiklang ähnlich einem Mobile unmittelbar miteinander verknüpft ist. So werden die Handlungen (3) der Agierenden im Unternehmen unmittelbar von den etablierten Spielregeln (2) und diese wiederum direkt von dem übergeordneten Spielverständnis (1) beeinflusst.
Andreas Suchanek (2014) beschreibt das o.g. Modell in seiner Orientierungsfunktion, wobei der Fokus nicht allein auf den Handlungen und deren ethische Beurteilung beruht, sondern *„(...) das „größere Bild" betrachtet, d.h. die Voraussetzungen und die Folgen der Handlungen."* (S. 24)

Übertragen auf die Studienergebnisse beschreiben sowohl in Unternehmen A als auch in B einige Probanden die positiven Auswirkungen dieser Orientierungsfunktion. Sie hilft ihnen in Dilemma-Situationen angemessen zu agieren, da ihnen die Voraussetzungen für ihr Handeln bewusst sind und sie sich mit dem Gefühl „richtig" zu handeln, i.S.v. gemäß der Spielregeln (2), daran ausrichten und orientieren können.

Beispiel Unternehmen A:

IP09: „Also ich finde (...) fördernd, wenn die Dinge klar runtergebrochen sind und beschrieben sind. Dass man einen Referenzpunkt hat, dass man sich darauf beziehen kann (...) dass dieses Rahmenwerk auch entsprechend ausdetailliert und greifbar ist. Das ist förderlich. Das hilft unglaublich, weil sonst bleibt zu viel Interpretationsspielraum und das ist dann für solche Entscheidungen für mich nicht optimal."

Beispiel Unternehmen B:

IP16: „(...) Jeder weiß, was Sache ist (...) und kennt das Spielfeld, in dem wir uns bewegen (...) wenn man sich dann halt raus bewegt, (...) weiß man das. Das sind alles intelligente Leute, und dann muss man auch die Konsequenz daraus/ Es hat mir geholfen, wenn das Ganze im Nebulösen gewesen wäre, wäre es extrem schwierig gewesen."

Die Studienergebnisse verdeutlichen weiterhin, dass das übergeordnete Spielverständnis in Form des LvHW nicht präsent (da nicht bekannt) ist, wenn es gilt, eigene Handlungen in einer konkreten Dilemma-Situation abzuwägen.

Zu der grundsätzlichen Annahme, dass das Leben von Regelwerken explizite Akzeptanz derer voraussetzt für die es geschrieben ist, äußert sich Martin von Broock (2012) in seiner Arbeit über das gemeinsame Spielverständnis wie folgt:

„Grundsätzlich gilt: Die Vorteile von Regeln müssen von den unter ihnen lebenden Menschen nachvollzogen werden können. Über die Vorteilhaftigkeit von Regeln entscheiden keine abstrakten Erfolgsparameter, sondern nur die Menschen selbst. Im Sinne der Stabilität gilt es somit, deren subjektive Erwartungen mit den realistischen Potenzialen eines Ordnungsrahmens weitgehend zu synchronisieren. Voraussetzung hierfür ist ein hinreichender Konsens über Möglichkeiten, Funktionsmechanismen und Grenzen eines Regelarrangements." (S. 9)

Die hier geforderte Synchronisierung in Form eines beidseitig transparenten Erwartungsmanagements ist im Falle des LvHW nicht (sehr weit) über den Kreis der Unternehmensrepräsentanten innerhalb der Leitbild-Initiative hinaus gekommen.
Die Hintergründe und Sinnzusammenhänge des LvHW erschließen sich somit einem exklusiven Kreis von Menschen in deren jeweiligen Unternehmen. Dies erschwert die oben geforderte Synchronität.
Aus diesem Grund sind die Probanden nicht in der Lage das LvHW als vorteilhaftes Regelwerk zu akzeptieren bzw. sich seiner Sinnhaftigkeit zu erschließen und ihr Handeln entsprechend daran auszurichten. Folglich ist es sehr herausfordernd, dass sich die Mitglieder der Leitbild-Initiative an der Operationalisierung der im LvHW festgeschriebenen Grundhaltungen messen lassen wollen. Unter den aktuellen Gegebenheiten kann darin eher eine Absichtserklärung und weniger eine vollständige, gelungene Selbstbindung gesehen werden. Letztere entstünde unter der Voraussetzung, dass Investitionen in folgende Bereiche getätigt werden (vgl. Suchanek (2014, S. 54 f.):

- Intention der Selbstbindung
- unterstützende Bedingungen

- eigentliche Handlung

Die Intention der Selbstbindung ist den Leitbild-Unternehmen nicht abzusprechen, sie haben Ressourcen (z.B. Zeit und persönliches Engagement) investiert um die Inhalte des LvHW zu formulieren und diese in einem zum Teil kräftezehrenden Prozess des Abgleichens und Aushandelns mit den Interessen aller Unternehmen zu verabschieden. Ebenso wurde in die unterstützenden Bedingungen investiert, indem bspw. eine Plattform des regelmäßigen Austausches für die Mitglieder geschaffen wurde und zusätzlich verschiedene Dialogformate mit betroffenen Interessensgruppen eingerichtet worden. Jedoch scheitert die Investition im letzten der oben aufgeführten Bereiche, der eigentlichen Handlung.
Die Gründe dafür können im Bereich der mangelnden Investition in situative Bedingungen vermutet werden. Zu diesen Investitionen zählen:

- *„unterstützende Handlungsbedingungen schaffen,*
- *in den Erhalt unterstützender Handlungsbedingungen investieren,*
- *unterstützende Handlungsbedingungen auch dann akzeptieren, wenn es uns gerade nicht so angenehm ist und dadurch zu ihrem Erhalt beitragen,*
- *adverse Handlungsbedingungen vermeiden oder abschwächen.“ (ebd.)*

Trotz aller angesprochenen Hürden in der erfolgreichen Operationalisierung des LvHW ist anzumerken, dass schlicht die Tatsache seiner Existenz und der damit verbundenen Strahlkraft in Wirtschaft und Gesellschaft bereits ein starkes Signal zur intendierten Selbstbindung vieler namhafter Wirtschaftsunternehmen gesendet wird. Dieses Signal kann als Investitionsabsicht interpretiert und perspektivisch als ein Fundament gelingender Kooperation etabliert werden.

5.4.2 Vier Handlungsstrategien im Umgang mit Dilemma-Situationen

Ziel ist es im nächsten Schritt die aus den Interviews extrahierten Dilemma-Situationen hinsichtlich unterschiedlicher Handlungsstrategien seitens der Probanden zu analysieren und anhand von vier Beispielen auf die Theorie der Ökonomischen Ethik anzuwenden bzw. vor deren Hintergrund zu diskutieren.

Die seitens der Führungskräfte berichteten Dilemma-Situationen lassen sich in folgende Themenbereiche bzw. Spannungsfelder einordnen:

a) kritische Personalentscheidungen (Spannungsfeld: ökonomische Einsparung vs. soziale Verantwortung)
b) marktwirtschaftlicher Wettbewerb bzw. Kostendruck vs. nachhaltigem und partnerschaftlich-fairem, unternehmerischem Handeln
c) Regelwerk vs. unternehmerischem Handlungsfreiraum
d) unterschiedliche Auslegungen von Regelwerken (Spannungsfeld globale vs. lokale Unternehmensaktivitäten)

In der Bewältigung der Dilemma-Situation entwickeln die Befragten sehr individuelle Handlungsstrategien – vier Unterschiedliche werden entlang der o.g. Themenbereiche a) bis d) erläutert:

- Handlungsstrategie 1: Durchsetzen
- Handlungsstrategie 2: Aufklären
- Handlungsstrategie 3: Vermitteln
- Handlungsstrategie 4: Anpassen

Handlungsstrategie 1: „Durchsetzen“ (Themenbereich a)

Der Proband berichtet von einer jungen Arbeitnehmerin und Mutter von der unternehmensseitig erwartet wurde, bereits sechs Wochen nach der Entbindung ihrer Arbeit wieder in Vollzeit nachzugehen. Die junge Frau erläutert im Gespräch, dass sie keine Betreuungsmöglichkeit für ihr Kind habe und bittet um eine Lösung.

IP11: „(...) Sie verlangen von mir, dass ich jetzt nach sechs Wochen wieder komme. Ich habe niemand, der auf mein Kind aufpasst. Was tun wir? Und dann, mit meinem deutschen Sozialverständnis, mit meinen Werten, habe ich mir natürlich Gedanken gemacht, und bin dann in [die] Personalabteilung.“

Die Personalabteilung am ausländischen Unternehmensstandort zeigt sich unflexibel und empfiehlt, der Arbeitnehmerin ein Ultimatum zu stellen:

„Sagen Sie der jungen Dame, Sie soll nach Hause gehen, soll sich morgen überlegen, ob sie kommt zum Arbeiten oder nicht.“

Dieses will und kann der Proband nicht akzeptieren und holt personalpolitische Informationen in Deutschland ein.

IP11 „Ja. Also es war ein (...) Dilemma. (...) ich (...) habe nach Möglichkeiten gesucht, (...) um (...) auf der einen Seite für die Firma (...) in einem Land (...) wie in [Name des Landes], mit Rahmenbedingungen, [die] man berücksichtigen muss [eine Lösung zu finden] aber trotzdem einigermaßen die sozialen Werte nicht [zu verlieren].“

Dabei stößt er auf eine vertragliche Klausel, die jedoch nur auf den ersten Blick Abhilfe verspricht.

IP11: „(...) es gibt eine Klausel, die heißt, die Mitarbeiterin darf bis zu einem Jahr zu Hause bleiben. Sie muss das unterschreiben, ABER wir haben jederzeit die Möglichkeit, in diesem Zeitraum sie fristlos zu kündigen.“

Der Proband hält diese Klausel innerlich für unsozial, legt der Hilfesuchenden jedoch den Vertrag vor mit Bitte um Unterzeichnung.

„Sie kam dann zu mir, (...) sie hat Angst, das zu unterschreiben. Weil sie aus der Vergangenheit wusste, dass die Mitarbeiter entlassen werden.“

Um der jungen Mutter die Angst zu nehmen, verspricht ihr der Proband sich persönlich für ihre Wiedereinstellung einzusetzen.

„Ich habe zu ihr gesagt, „Vertrauen Sie mir. WENN es eine Möglichkeit gibt, Sie zu behalten, dann werde ich dafür Sorge tragen, (...) ich kann es Ihnen NICHT garantieren, aber ich kann Ihnen versprechen, dass, wenn wir in diesem Zeitraum, jemanden brauchen oder weiterhin brauchen, werden Sie die Arbeit bekommen.“ Das war [Jahreszahl]. Und sie arbeitet heute noch in dem Unternehmen.“

Um sich der in diesem Beispiel auftretenden Handlungsstrategie „Durchsetzen“ zu nähern, wird der geschilderte Kontext zunächst übertragen auf das im Kapitel 2.2.1 eingeführte Schema (Abb. 1) des Praktischen Syllogismus. (s. Tab. 17)

Tab. 17: Handlungsstrategie „Durchsetzen“ im Schema des Praktischen Syllogismus

Ebene 1	Was ist wirklich wichtig?	⇒	Moralische Ideale	- „deutsches Sozialverständnis“ bzgl. der beruflichen Wiedereingliederung junger Mütter
Ebene 2	Was hindert mich daran entsprechend zu handeln?	⇒	Empirische Bedingungen	- landesspezifische Besonderheiten im Hinblick auf die Rechte von Frauen und auf Arbeitnehmer im Allgemeinen - mangelndes Vertrauen der jungen Mutter in die „1-Jahres-Klausel“
Ebene 3	Was soll ich tun?	⇒	Bewertungen / Erwartungen	Anspruch des Probanden: - Den landesspezifischen Gepflogenheiten entsprechen und dennoch die eigenen sozialen Werte nicht verlieren

Der Befragte schildert eindrücklich die von ihm empfundene Diskrepanz zwischen seinem „deutschen Sozialverständnis“ (1) und den landestypischen Werten bzw. der gelebten Personalpolitik (2). Folglich entsteht eine Dilemma-Situation für den Entscheider, verursacht durch das Spannungsverhältnis zwischen Ebene 1 und 2. Letztlich mündet der Anspruch auf (3) in persönlichen Anstrengungen seitens der Führungskraft der betroffenen Mitarbeiterin eine Perspektive der Weiterbeschäftigung im Unternehmen zu ermöglichen. Im Ausloten der gesetzlichen Möglichkeiten und (viel bedeutsamer für eine belastbare Vertrauensbasis) einem verbindlichen Versprechen liegen letztlich der Schlüssel zu einer zufriedenstellenden Handlungsstrategie, die dem persönlichen Anspruch der Führungskraft an verantwortliches Handeln gerecht wird. Somit hat der Proband die hinderlichen Faktoren auf (2) durch persönlichen Einsatz und sozialverantwortliches Handeln außer Kraft gesetzt, um sein persönliches Handlungsziel auf (3) realisieren und somit „durchsetzen“ zu können.

Handlungsstrategie 2: „Aufklären“ (Themenbereich d)

Der Proband schildert einen Fall, in dem eine zentrale Richtlinie mit weltweiter Gültigkeit, dezentral unterschiedlich ausgelegt wird von Abteilungen, zwischen denen Spannungen in der Zusammenarbeit existieren. Konkret geht es um KPI[43] zur Bewertung von Beanstandungen, deren unterschiedliche Interpretation monetäre Konsequenzen nach sich zieht. Der Proband bemerkt, dass es abweichende Auslegungen dieser Richtlinie gibt und initiiert einen Klärungsprozess.

IP12: „[wir] (...) haben sozusagen eine unterschiedliche Auffassung dieser Zentralanweisung gehabt. (...). Und das haben wir dann geklärt, das hatte ich dann in die Hand genommen, weil ich gesagt habe, also da ist Unmut, gerade weil man sich nicht versteht, jetzt klären wir das mal, gehen an den heran, der das ausgestellt hat, wie man das in diesen speziellen Fällen interpretieren muss (...).“

Dabei stellt sich heraus, dass eine prinzipielle Fehlinterpretation der Richtlinie (beider Abteilungen) vorliegt und folglich falsche Bewertungen vorgenommen wurden. Dies führt in letzter Konsequenz dazu, dass die Zielerreichung nicht mehr gewährleistet ist und somit perspektivische Bonuszahlungen nicht ausgeschüttet werden können.

IP12: „(...) war dann aber klar, dass wir in unserem Bereich [Name des übergeordneten Bereiches] hier INSGESAMT falsch unterwegs waren, also hier EINIGE Falschbewertungen vorgenommen haben und das für UNS (...) einen Einfluss auf unsere Zielerreichung haben wird, nämlich, dass wir unsere Ziele nicht erreichen können und damit unsere erfolgsabhängige Vergütung flöten geht.“

Der Proband stößt bei seinen Analysen auf eine unintendierte Kettenreaktion an deren Ende eine fragliche Prognose hinsichtlich einer realistischen prospektiven Zielerreichung steht.

[43] Key Performance Indicators (KPI) sind definiert als *„Kennzahlen (…), die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen.“* (Gabler, 2015b)

IP12: „(...) man hat das anders interpretiert und hat gedacht, man ist richtig unterwegs. Hat natürlich dementsprechend auch immer seine Ziele für die folgenden Jahre abgeleitet und natürlich auch für die Zukunft. Und jetzt ist die Frage, wie wären wir rausgekommen, hätten wir immer das gleiche Verständnis gehabt (...).“

Auf die Frage wie diese Erkenntnis an die betroffenen Bereiche kommuniziert wurde, erläutert die Führungskraft ein zweistufiges Verfahren in der Kommunikationsstrategie. Zunächst wurden die betroffenen Bereiche informiert und eine Auswertung des Ausmaßes der Fehlinterpretationen vorgenommen. Erst im Anschluss werden die einzelnen Produktionsstätten informiert.

IP12: „(...) Da ich wusste, dass auch die ganzen anderen Bereiche (...) entsprechend unterwegs sind, also wie wir unterwegs waren, hieß es jetzt erst mal, das in die Menge zu bringen (...). Dort wurde dann eine Rundmail an alle Bereiche geschickt um erst mal zu informieren, das wurde Gott sei Dank dann nicht über mich (...) gemacht, das hat jemand anderes mir abgenommen.“

Die Reaktion seitens der Bereiche beschreibt der Proband als aufgeladen, es sei jedoch wichtig einen einheitlichen Standard bzgl. der zentralen Richtlinie zu etablieren.

IP12: „(...) Und im Moment sind wir natürlich in dem Stadium Auswerten, Gucken, was würde es bedeuten, natürlich riesen Aufruhr bei allen Bereichen, weil ich habe für mich gesagt (...), wenn diese Anpassung (...) kommt und ich muss mich vergleichen mit allen anderen (...) dann möchte ich hier auch eine gleiche Messlatte haben.“

Das weitere Vorgehen sieht vor, die in den Produktionsstätten Betroffenen erst nach Ableitung einer möglichen Lösung mit den Erkenntnissen zu konfrontieren.

IP12: „(...) solange nicht klar ist, wie wir damit umgehen werden, ist jetzt noch nichts offiziell an die rausgegangen um hier nicht, sage ich mal, Unruhe zu stiften, Besorgnis und so weiter. (...) runter, bis zum letzten Glied, da haben wir gesagt, erst mal wissen, wie wollen wir das machen (...) Um auch gleich die Lösung

aufzubieten, weil aufgrund des Monetären dann doch eine große Unruhe kommen kann.“

Der Proband führt aus, dass „der neue Kurs“ in Abhängigkeit vom Hierarchielevel, unterschiedlich starke Auswirkungen auf Leistungseinschätzungen und Boni-Zahlungen haben wird. So liegt die Leistungsbewertung der MitarbeiterInnen in den Händen der Führungskräfte, diese haben wiederum die Möglichkeit weitere Faktoren in die Beurteilung einfließen zu lassen um die Differenz in der Zielerreichung aufzufangen. Die Führungskraft selbst ist für die Erreichung ihrer individuellen Ziele an ihre erwirtschafteten Zahlen gebunden und wird entsprechend härtere monetäre Einbußen in Kauf nehmen müssen. Der zuständige Vorstand hingegen, kann die Minderung seiner Zielerreichung mit Erfolgen in anderen Bereichen ausgleichen und somit die Verluste abschwächen.

IP12: „(...) natürlich hat es für die auch gewisse Auswirkungen für ihre Mitarbeitergespräche (...) mit der Zielerreichung, aber dort obliegt es der jeweiligen Führungskraft dies dann (...) in die Bewertung mit reinzuschreiben. (...) Also der Mitarbeiter hat hier natürlich auch entsprechende KPI-Ziele, dort ist es dann aber [an] jeder Führungskraft zu sagen: „Okay, das Ziel wurde nicht erreicht, unterjährig gab es diese Anpassung, (...) aufgrund dieser Begründung lasse ich das jetzt nicht in meinen Gesamteindruck, wie der Mitarbeiter performt hat, einfließen und sage trotzdem, (...) er hat sein Leistungsziel erreicht und es gibt hier keine Einbußen im Leistungsentgelt.““

IP12: „(...) unterm Strich sind es nachher 80 Mitarbeiter. Oder Führungskräfte, (...) wo es einen Einfluss nimmt. (...) diese Einzelwerte gehen irgendwo ja immer mehr in ein Gesamtergebnis ein. Also auch mein Ergebnis geht in ein [Bereichs]-Ergebnis rein (...) Da wird es jetzt schwierig zu fassen.“

Interessanterweise stellt der Proband noch auf einen Unterschied hinsichtlich unmittelbarer monetärer Verluste zwischen Vorstand und Führungskräften ab.

IP12: „(...) geht in dem Fall an jeden. Also nach oben (...) durch bis zum letzten Glied oben, wobei (...) ein Herr [Name Vorstandsmitglied] irgendwo eine gewisse

Kompensation (...) sieht, weil er noch andere Bereich hat, die bei uns reinspielen (...) wie jemand, der nur [einen Bereich] verantwortet, bei dem wird das sehr hart durchschlagen."

Bei der Übertragung des geschilderten Beispiels und der darin auftretenden Handlungsstrategie „Aufklären" zeigt sich im Schema des Praktischen Syllogismus folgendes Bild (Tab. 18):

Tab. 18: Handlungsstrategie „Aufklären" im Schema des Praktischen Syllogismus

Ebene 1	Was ist wirklich wichtig?	⇒	Moralische Ideale	- Befolgung der zentralen Richtlinie
Ebene 2	Was hindert mich daran entsprechend zu handeln?	⇒	Empirische Bedingungen	- Unterschiedliche Interpretation der zentralen Richtlinie pro Bereich - Angst vor monetären Verlusten und Nicht-Erfüllung der Zielvorgaben
Ebene 3	Was soll ich tun?	⇒	Bewertungen / Erwartungen	Anspruch des Probanden: - Gemeinsames Verständnis in der Auslegung der zentralen Richtlinie bei gleichzeitigem bestmöglichem Auffangen der gefährdeten Zielerreichung in allen betroffenen Bereichen

Die Führungskraft befindet sich hier in einer Dilemma-Situation, in der sie durch ihr eigenes verantwortliches Handeln nicht nur selbst befürchten muss, Nachteile in Kauf nehmen zu müssen, sondern auch zahlreichen weiteren Führungskräften finanzielle Einbußen zu bescheren. Zusätzlich kann die Führungskraft nicht ausschließen für diese eigeninitiierte Aufklärung der Sachlage von Anderen Unmut auf kollegial-sozialer Ebene zu ernten. Dennoch entscheidet sich die Führungskraft bewusst für diesen Schritt und trägt folglich dazu bei, die Spannung zwischen (1) und (2) aufzulösen. Darüber hinaus gelingt es gemäß der Logik der Nutzung situativer Handlungsspielräume und der Berücksichtigung der Handlungsfolgen (Kap. 2.2.4) die empirischen Bedingungen (2) dahingehend zu beeinflussen, dass zukünftig davon ausgegangen werden kann, ein gemeinsames Verständnis der zentralen Richtlinie erarbeitet zu haben. Folglich kann eine realistischere Zielerreichungsprognose in allen betroffenen Bereichen erstellt werden.

Handlungsstrategie 3: „Vermitteln“ (Themenbereich b)

Die Führungskraft erläutert in der Dilemma-Beschreibung das Thema Transparenz vs. Wettbewerb anhand zweier gegensätzlicher Kommunikationsstrategien gegenüber der Öffentlichkeit.
Ein vom Unternehmen entwickeltes Produkt mit hohem Marktanteil erleidet durch eine Studienveröffentlichung einen erheblichen Imageschaden, da es (nach Jahren der Unbedenklichkeit) nun als risikobehaftet gilt.

IP02: „(...) Also wir hatten eine Situation (...), wo in der wissenschaftlichen Community entdeckt wurde, dass es eine schwerwiegende Nebenwirkung für ganz bestimmte Patientengruppen gibt (...) Und wir waren diejenigen, die (...) dieses [Medikament] in den Markt gebracht haben. Das war absolut unsere Expertennische [...]. Wir konnten uns das gar nicht vorstellen, dass das so ist, aber eine Publikation müssen Sie (...) erst einmal zur Kenntnis nehmen, und dann geht man halt dem Ganzen nach. Und es war sehr schnell klar, wir können nicht ausschließen, dass das tatsächlich mit dem [Medikament] zusammenhängt.“

Das Unternehmen ist gezwungen umgehend zu reagieren um potentiellen Schaden von den Konsumenten des Präparates abzuwenden und zugleich eine effektive interne und externe Kommunikationsstrategie umzusetzen. Der Proband beschreibt, dass der gemeinsame Wertekatalog (speziell im Sinne der verbreiteten evidenzgeprägten Grundhaltung in der Unternehmenskultur) half, interne Skeptiker zu überzeugen, dass tatsächlich eine Krisensituation eingetreten war.

IP02: „Wir müssen bestimmt sehr schnell mit den Behörden bestimmte Verhaltensregeln ausgeben, damit bestimmte Patienten es nicht mehr kriegen. (...) ABER es setzte voraus, dass sie hier intern natürlich eine Runde nach der anderen gemacht haben, wo wir gesagt haben, „Passt auf Leute, so ist es. Wir müssen nach draußen gehen, wir müssen es kommunizieren, wir werden gehört, wir haben auch das Netzwerk draußen. Aber ihr müsst mitspielen und ihr als Marketing-Organisation müsst das allen Kunden mit verklickern. Und dann machen wir halt hier drei, vier Runden.“ [Darauf die Reaktion:] „Und muss das denn sein und ist das nicht ein bisschen übertrieben, und sind wir da ganz sicher?“ (...)

Und da war dann meine Erfahrung, (...) wenn sie dann zu einer Schlussfolgerung gekommen sind, die auf ein paar Daten und Fakten beruht, und man die dann auch erklären kann und untermauern kann und immer wieder überprüfen kann und immer wieder untermauern kann, dann haben sie in so einem Unternehmen, was dann am Ende halt dann doch durch bestimmte Grundprinzipien geprägt ist, ein leichtes Spiel. Also da merkt man dann schon, dass man einen Wertekatalog hat, wo man die größere Welt abholen kann."

Als Fazit beschreibt der Proband, dass es nach drei Jahren gelang mittels großer gemeinsamer Anstrengungen die Problematik aufzulösen und aufgrund des aktiv transparenten Agierens zugleich keinen Reputationsschaden in der Branche zu erleiden.

IP02: „Und so schwer es war und so viel Geld uns das Ganze auch gekostet hat, wir haben es vom Tisch. Wir haben einen relativ soliden Stand in der wissenschaftlichen Welt dadurch, Glaubwürdigkeit aufrechterhalten. (...) Und mir persönlich hat das damals sehr geholfen, weil es ein Thema war, wo plötzlich alle Welt aufschrie, und wenn man das dann sauber durchspielt und nach drei Jahren wieder von Tisch hat, dann wird es durchaus auch positiv angenommen."

Den Weg dorthin reflektiert die Führungskraft rückblickend als steinig, insbesondere aufgrund der Tatsache, dass bedingt durch eine kurzfristig zuvor erfolgte Übernahme des Unternehmens, in dem der Proband beschäftigt war, zwei unterschiedliche unternehmenskulturelle Auffassungen über den Umgang mit der Krisennachricht existierten. Das eingegliederte Unternehmen agierte aus seiner Historie heraus pro aktiv in effizienten externen Multiplikatoren-Netzwerken. Der Mutterkonzern hingegen präferierte eine Kommunikationsstrategie der Verschwiegenheit. In diesem Spannungsfeld muss die Führungskraft nach ihrem persönlichen Ermessen agieren und entscheidet, sich gegen die Strategie des Mutterkonzerns zu stellen, indem sie sich auf die Grundhaltung ihrer unternehmenskulturellen Wurzeln beruft. Da diese Strategie sich als erfolgreich herausstellte, wurde sie vom Mutterkonzern adaptiert.

IP02: „Da haben wir zwischendurch mit allen Juristen bis oben (...) gestritten, mehr als einmal. Findet das jeder gut, wie wir das gemacht haben? Nee. Im [Name des Mutterkonzerns] sicherlich nicht, (...) [aufgrund des] Culture-Clash, der da war (...) ich komme aus einer Welt, wo wir (...) den Anspruch [hatten], mit unseren Spezialprodukten und den Wissenschaftlern draußen eng zu kommunizieren, (...) Waren ja mit [Fachärzten] auch gewöhnt das voranzutreiben. In dem [Name des Mutterkonzerns] war die erste (...) Konzerndevise (...), „Nichts an die Öffentlichkeit. Am besten nichts sagen." Und ich habe nur gesagt, „(...) da draußen stehen zwanzig [Fachärzte], die mich anrufen, die kennen mich und die wollen wissen, was wir WISSEN. So, und ich bin nicht bereit, nichts zu sagen." (...) Und dann macht man das so, und das war also der Culture-Clash. Da (...) gab es ganz klare Prinzipien und da interessiert dann auch tatsächlich nicht so sehr, was der Konzern als Verhaltensmuster hat. Verantwortliches Handeln bei uns heißt, wir müssen kundtun, was wir wissen. Und wenn wir nicht alles wissen, dann ist da draußen eine Öffentlichkeit, die damit durchaus umgehen kann. (...) Das war dann so der Wertekatalog, da musste man langsam lernen. Inzwischen ist das ganz toll. Inzwischen [agiert] der ganze (...) Konzern nach der Devise, wir müssten immer nach außen kundtun, was wir sagen."

Auf die Nachfrage bzgl. der Motivation für dieses Verhalten antwortet der Proband, es sei primär auf den Einfluss der Werte des „Heimatunternehmens" zurückzuführen, die sich im aktuellen Arbeitsbereich nach wie vor stark widerspiegeln.

IP02: „Also in erster Linie waren es tatsächlich (...) die Werte, mit denen ich groß geworden bin, (...). Das waren meine persönlichen aber auch die der Organisation hier um mich herum, dass wir gesagt haben, das ist nun einmal das, wodurch wir uns unterscheiden von vielen anderen in dem Bereich. (...)"

Unterstützend erlebte die Führungskraft das agieren der internen fachlichen Community, die unnachgiebig immer wieder auf die Brisanz hinwies. Letztlich vermutet der Proband, ist dieses Verhalten seitens der Konzernleitung erwünscht.

IP02: „Es half aber natürlich, dass jeder, der in der [Teilgebiet der Medizin] tätig war, egal ob das Forschung, Entwicklung oder Marketing war, ein Grundver-

ständnis hatte, „Na wir müssen ja mit unseren Kunden da draußen oder mit (...) unserem Netzwerk reden." Und dann hatten sie diese Enklave der [Medikamentenentwickler-]truppe versus den größeren [Konzern] (...). Und dann (...) hilft es aber natürlich, wenn ALLE mit derselben Message immer wieder Druck machen. Und wir hatten einen (...) Leiter, der Druck gemacht hat, und ich habe in meiner eigenen Medizinhierarchie dasselbe immer wieder kundgetan. Und ich glaube schon, dass (...) wenn sie einen [Name eines Vorstandsmitglieds] (...) fragen, dann ist das schon ein Verhalten, was sie wünschen. Denn die können ja nicht von oben vorschreiben, wie jeder Einzelne hier zu agieren hat, sondern die setzen voraus, dass man verantwortungsvoll mit dem Thema umgeht. (...)"

Der Proband unterstreicht die Bedeutung interner Vermittlungsstrategien gegenüber Skeptikern, wichtig sei es, angstfrei und konstruktiv den Dialog zu suchen.

IP02: „Das heißt, da gibt es Grundwerte, die können sie definieren und dann gibt es halt Verhaltensregeln, die sie davon ableiten, die sehr spezifisch sein können. (...) Das mag an der einen oder anderen Stelle schwierig werden und auch einmal eine Diskussion hervorrufen, aber es ist nicht so, dass ich jetzt gemerkt habe, da war kompletter Widerstand. Es gab Teilbereiche, die Juristen waren dagegen, weil die alle von ihrer eigenen Historie bei [Name des Unternehmens], geprägt [sind] durch (...) einen Skandal sondergleichen, der den Konzern nun wirklich an den Rand des Ruins gebracht hat (...) Die konnten sich einfach nicht vorstellen, dass es einen Bereich im Pharmabereich gibt, wo man anders agieren konnte. Das heißt, die muss man dann halt abholen. (...) Und die Erfahrung ist, (...) das Ergebnis hilft, mehr die Leute zu überzeugen als vorher ständig zu sagen, hat mir denn einer erlaubt das zu tun. (...) ich muss da auch eigenverantwortlich handeln."

Die Führungskraft führt abschließend aus, dass die Entscheidungsqualität von einer guten Begründung abhängt und dass ein unterstützendes internes Umfeld hilft, sich gemeinsam derartigen Herausforderungen zu stellen.

IP02: „Na, also als Fazit nehme ich mit. Einmal muss man Entscheidungen (...) gut fundieren und begründen können und erklären können, warum man zu so ei-

ner Entscheidung gekommen ist (...) und man lernt zunehmend, wen man in den Abstimmungsprozess mit einbinden muss, damit man zunehmend weniger (...) Dauerkonflikte heraufbeschwört.
Aber zum anderen, das Einzige, das wesentlich Positive habe ich mitgenommen, dass der Konzern, also das Umfeld bei uns, durchaus dieses Herangehen fördert, und ich eigentlich nur erlebt habe, dass es positiv wahrgenommen wird, wenn man derartig mit solchen Fragestellungen umgeht. (...) Das wir natürlich eine Firma sind, wo es nie einen Einzelnen gibt, der jetzt völlig alleine dasteht. Wenn ich selber nicht ganz sicher bin, dann habe ich halt so meine Peers, mit denen man sich austauschen kann."

Die in diesem Beispiel geschilderte Handlungsstrategie „Vermitteln" stellt sich im Schema des Praktischen Syllogismus wie folgt dar (Tab. 19):

Tab. 19: Handlungsstrategie „Vermitteln" im Schema des Praktischen Syllogismus

Ebene 1	Was ist wirklich wichtig?	⇒	Moralische Ideale	- Schaden von Patienten abwenden. Offen und transparent die Öffentlichkeit über Fehler und Lösungsansätze aufklären. Die Community der Fachärzte einbinden und als Multiplikatoren in der Problembewältigung nutzen. (Werte des früheren Unternehmens leben.)
Ebene 2	Was hindert mich daran entsprechend zu handeln?	⇒	Empirische Bedingungen	- interne Kommunikationsstrategie des Mutterkonzerns „Wir sagen besser nichts." - skandalgeprägte Vergangenheit führt zur Ablehnung des transparenten Kommunikationsansatzes
Ebene 3	Was soll ich tun?	⇒	Bewertungen / Erwartungen	Anspruch des Probanden: - Die Entscheider und Schlüsselfunktionen des Mutterkonzerns von der Wirksamkeit der transparenten internen und externen Kommunikationsstrategie überzeugen, ohne die Patienten zu gefährden oder die fachliche Community in Unwissenheit zu lassen. - Der Proband strebt eigenverantwortliches, korrektes Handeln auf Basis seiner persönlichen sowie der Werte seines früheren Arbeitgebers an.

In dieser Fallbeschreibung wird die Spannung zwischen (1) und (2) durch gegensätzliche Haltungen hinsichtlich des Umgangs mit sensiblen Informationen, die potentiell betriebswirtschaftliche sowie Reputationsschäden nach sich ziehen können, hervorgerufen (Culture-Clash).

Auf Ebene 3 zeigt sich deutlich die Orientierung der Führungskraft an den Ursprungswerten des „Heimatunternehmens“. Diese Prinzipien hatten sich für den Probanden in der Vergangenheit als erfolgreiche Strategien zur Problembewältigung bewährt und prägen das Entscheidungsverhalten so stark, dass auch vermeintlich mächtigere Strukturen und Haltungen im Mutterkonzern dieses nicht beeinflussen können. Die Handlungsstrategie der „Vermittlung“ via permanentem Dialog sowie die plausible Verteidigung des eigenen Lösungsansatzes mittels der Aktivierung interner Multiplikatoren führen letztlich sogar dazu, dass der Mutterkonzern diese gegenüber seinem präferierten Ansatz als überlegen ansieht und ihn schließlich adaptiert.

Handlungsstrategie 4: „Anpassen“ (Themenbereich c):

Die Führungskraft berichtet über einen Fall von unrealistischen Zielvorgaben und der damit verbundenen Herausforderung die eigene Zielerreichungsprognose an die Vorgesetzten bzw. das eigene Team zu vermitteln und dabei das Risiko in Kauf nehmen zu müssen, als leistungsschwach eingestuft zu werden.

IP19: „(...) Wenn Sie jetzt von (...) oberste[r] Ebene, ein Ziel bekommen, und Sie sagen „Selbst unter Hinzuziehen aller Maßnahmen sehe ich dieses Ziel als unrealistisch,“ gelten Sie sehr schnell als derjenige, der nicht out of the box denken kann (...) das ist eine Gratwanderung. (...) Ich habe meinem Chef damals gesagt, der kann mich sofort entlassen, wenn wir das Ziel erreichen, dann habe ich ja [Anzahl] Jahre einen schlechten Job gemacht. Und da stehe ich auch dazu.“

Die Herausforderung, diese Position zu verteidigen, wird umso größer, wenn die Zielsetzung seitens der obersten Hierarchieeben wiederholt und verstärkt wird.

IP19: „Aber auf der anderen Seite kommt ein neuer Bereichsvorstand, der sagt, „Nö, das muss gehen, macht einfach.“ Und gibt das Ziel jetzt so runter. (...) Wie stark halten Sie dem Vorstand einen Spiegel vor? A bin ich [Anzahl] Stufen unter ihm. Und B würde ich es aber am liebsten gerne tun, weil ich sage, ich obligiere mich nur zu Ziele[n], die ich auch sehe.“

Der innere Zwiespalt zwischen einerseits notwendiger Ablehnung der Zielvorgabe und andererseits der Inkaufnahme persönlicher Nachteile wird in folgender Aussage sehr deutlich. Es zeigt sich zudem, dass die Führungskraft den Anspruch an sich selbst hat, dem eigenen Team keine unrealistischen Ziele vor- bzw. weiterzugeben.

IP19: „Ich bin durchaus bereit, sportliche, ehrgeizige Ziele zu proklamieren und [zu] sagen „Jawohl, das schreiben wir uns nächstes Jahr auf die Fahne. Müssen wir alle wirklich einen Schritt mehr machen. Und das erfordert Einsatz von allen." Aber zu was mich obligieren, [was] überhaupt nicht möglich ist, das mache ich nicht. Und dann aber wie gesagt kommen Sie irgendwo in dieses Dilemma schon rein, „Ah, mit dem kann man solche Ziele nie erreichen. Weil der ist ja gar nicht bereit, sowas überhaupt anzunehmen." Und das finde ich schon ein Dilemma."

Die Sanktionsbefürchtungen des Probanden beziehen sich auf potentielle Blockaden hinsichtlich seiner persönlichen Weiterentwicklung im Unternehmen.

IP19: „(...) sowas merkt man ja erst über die Jahre. Nämlich wie reagiert er beim nächsten Mal, wenn solche Dinge wiederkommen. Wie geht es bei der nächsten(...) Beförderung, (...) wird man da berücksichtigt? Oder ist man ab dem Moment auf dem Abstellgleis? Solche Dinge wären jetzt reine Mutmaßungen. Und ich denke, das kann man zum jetzigen Zeitpunkt einfach noch nicht bewerten."

Der Proband berät sich mit seinen Kollegen und sie versuchen in einer Art Kooperationsverbund gegen die unrealistische Zielsetzung vorzugehen. Unklar bleibt jedoch, wie viele der Kollegen den gemeinsamen Kurs uneingeschränkt unterstützen. Es besteht aus Sicht des Probanden das Risiko, dass Einige dem Druck der Vorgesetzten nachgeben und versuchen könnten die unrealistischen Ziele doch irgendwie zu erreichen.

IP09: „Also da bin ich nicht alleine mit meiner Einschätzung. (...) Gravierend ist, wenn nur ich den Eindruck habe und neun meiner anderen Kollegen haben das nicht. Aber ich würde das jetzt eher anders herum sagen. (...) Und das beruhigt mich schon wieder, weil ich nicht alleine bin. Die Frage ist immer nur, wie reagiert

jeder. Hält er nämlich den Spiegel vor oder hält er ihn nicht vor. Oder sagt er einfach „Okay, ich gehe und sage gar nichts zu dem Thema." (...) Und das widerstrebt mir wiederum weil ich jetzt sage „Nee, ich obligiere mich zu nichts, was ich nicht halten kann." Also das ist schon mit den Kollegen abgeklärt. Weil wie gesagt im ersten Moment fängt man an, an sich selber zu zweifeln."

Die Übertragung der Handlungsstrategie „Anpassen" auf das Schema des Praktischen Syllogismus ergibt folgendes Bild (Tab. 20):

Tab. 20: Handlungsstrategie „Anpassen" im Schema des Praktischen Syllogismus

Ebene 1	Was ist wirklich wichtig?	⇒	Moralische Ideale	- Zielvorgaben der oberen und obersten Führungsebenen sind einzuhalten
Ebene 2	Was hindert mich daran entsprechend zu handeln?	⇒	Empirische Bedingungen	- unrealistische i.S.v. praktisch nicht erreichbare Ziele können nicht operationalisiert werden - dem Team können diese Ziele nicht glaubhaft vermittelt werden - gleichzeitig: Angst vor der Ablehnung der Zielsetzung, da Nachteile in der beruflichen Karriere drohen - das Verhalten der Kollegen: akzeptieren sie die hohen Ziele, erhöht sich der Druck weiter
Ebene 3	Was soll ich tun?	⇒	Bewertungen / Erwartungen	Anspruch des Probanden: - realistische Zielsetzung mit den Verantwortlichen der übergeordneten Ebenen aushandeln, auch in Verantwortung dem eigenen Team gegenüber. - keine Einbußen bzgl. der persönlichen Karriere in Kauf nehmen müssen

Die vier dargestellten Handlungsstrategien zeigen beispielhaft, dass die agierenden Führungskräfte in der Bewältigung einer Dilemma-Situation häufig bewusst oder unbewusst Methoden des Konfliktmanagements[44] anwenden. In dem Versuch das Spannungsfeld zwischen (1) und (2) zu überwinden, schmieden sie interne Allianzen, klären auf, nutzen externe Multiplikatoren oder suchen nach Kompromissen. Dabei werden sie häufig von ihren Kollegen und manchmal von ihren Vorgesetzen unterstützt, jedoch immer von ihren inneren Werten und Idealen ge-

[44] Konfliktmanagement wird definiert als *„Feststellung, Steuerung und Regelung von Konflikten durch spezifische Handhabungsformen, etwa Verhandlung, Vermittlung, Schlichtung einschließlich Zwangsschlichtung"* (Gabler, 2015c)

leitet. Letztlich sind jene die Treiber für die individuellen Anstrengungen zur Überwindung der empirischen Bedingungen in dem Streben nach Konsistenz zwischen proklamierten und gelebten Werten.

Die Handlungsstrategien der Führungskräfte in den Fällen 1-3 werden als erfolgreich beschrieben, sie halfen die Dilemma-Situation aufzulösen. Das Ergebnis der vierten Handlungsstrategie lag zum Interviewzeitpunkt noch in der Zukunft.

5.5 Implikationen für die Initiative „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“

Ziel ist es, im folgenden Abschnitt aus den gewonnenen Daten Implikationen für die Initiative LvHW abzuleiten. Zunächst jedoch ein Blick zurück zu den Anfängen:

Die öffentliche Bekanntmachung der Aktivitäten der Initiative LvHW schlug sich im Jahre 2010 in einem Pressecho nieder, das sich als eine Mischung aus verhaltenem Optimismus und großer Skepsis bzgl. der Ziele und der Leitbild-Unterzeichner darstellt. Auffallend ist, dass das Leitbild mit der Thematisierung der Konfliktfelder ein Signal gesendet hat, dem seitens der Medien ein Neuigkeitswert zugeschrieben wird.

Die Journalistin Maren Osterloh (2010) berichtet in einem Artikel der Zeitschrift „Die WELT“:

„(...) Sieben Spitzenmanager trafen sich jetzt in Berlin, um ihre Initiative vorzustellen. Die Unternehmenslenker sorgten sich laut Jürgen Strube, Initiator des Leitbildes und Ehrenaufsichtsratsvorsitzender bei BASF, nicht nur um ihr eigenes Image. Sie nehmen auch wahr, dass viele Bürger „nicht erst seit der Finanzkrise der Sozialen Marktwirtschaft als Ordnungsprinzip zunehmend skeptisch gegenüber stehen“. Die Wirtschaftselite will nun in einer Selbstverpflichtung „mit konkreten Maßnahmen“ für mehr Vertrauen werben. Was folgt sind sechs etwas nebulöse Prinzipien, die sich auf Wettbewerb, Leistung oder Nachhaltigkeit für „ein Wirtschaften zum Wohl der Menschen“ beziehen. Interessanter sind die Positionen zu

aktuellen Konfliktthemen. Denn die Führungskräfte reagieren auch direkt auf Kritik an Managern, die ihrer Vorbildrolle und Verantwortung nicht gerecht werden. (...) Wie diese Forderung umgesetzt werden soll, skizzieren die Manager nicht ganz so konkret, wie es sich mancher erhofft hätte. (...) Doch es geht bei der Aktion auch nicht um neue rechtliche Rahmenbedingungen, sondern eben um unverbindliche Leitlinien. Die klingen zumindest gut (...). Trotz aller Unverbindlichkeit wollen sich die Firmen laut Strube bei der Einhaltung der Leitlinien „von der Öffentlichkeit und den Medien" messen lassen. Damit ist der Druck, den sich die Wirtschaftseliten selbst auferlegen, groß – und offenbar notwendig."

Der Journalist Thomas Hanke (2010) schreibt im Handelsblatt

„Mehrere Tausend Seiten an Selbstverpflichtungen, Wertekodizes und Normen für verantwortliches Handeln haben deutsche Unternehmen bereits vollgeschrieben. Seit dem heutigen Donnerstag sind es durch das neue Leitbild noch zehn mehr (...) Im Manifest tauchen altbewährte Begriffe auf: Leistung, Verantwortung, Wettbewerb, auch die Nachhaltigkeit gibt sich die Ehre. Neu ist, dass gesellschaftliche Streitthemen offen angesprochen werden - und noch dazu von Topmanagern persönlich. Der Streit um Managervergütungen etwa, Stellenabbau und das Spannungsverhältnis von Profit und Moral. Renate Köcher, Chefin des Instituts für Demoskopie Allensbach, sagt: „Mit Spitzenmanagern assoziiert man Rücksichtslosigkeit und Materialismus." (...) Die Frage, was passiert, wenn ein übel beleumundeter Oligarch mitmachen will oder ein Teilnehmer hartnäckig gegen die Prinzipien verstößt, wurde ausweichend beantwortet: Man werde schon darauf achten, wer sich da anschließen wolle. Rauswerfen könne man niemanden, aber bei schweren Verstößen werde man sich distanzieren - wobei „man" ein informelles Steuerungskomitee sein soll."

Die zwei beispielhaften Artikel reflektieren eine Haltung des Mistrauens gegenüber den Akteuren in der Wirtschaft sowie deren Initiative und bestätigen somit exakt jene gesellschaftliche Grundhaltung, auf die das LvHW proaktiv reagieren will. Beide Journalisten mahnen die Unverbindlichkeit des LvHW an und es wird zugleich deutlich, dass hier – um auf die Systematik des Praktischen Syllogismus zu

verweisen – ein sogenannter normativistischer Kurzschluss (s. Kap. 2.2.3) vorzuliegen scheint, da in den Artikeln unmittelbar von Ebene 1 auf Ebene 3 geschlossen wird, während die Handlungsgrenzen, denen die Wirtschaftsunternehmen und deren Repräsentanten unterliegen (empirische Bedingungen auf Ebene 2), zunächst unberücksichtigt bleiben. Es ist sehr wahrscheinlich, dass sich dieser Impuls auch in den Köpfen der Leser fortpflanzt.

Innerhalb ihrer ersten fünf Existenzjahre hat sich die Initiative in einem Bündel an gezielten Aktivitäten ihrer großen und sozialgesellschaftlich wichtigen Aufgabe gestellt. Mit der Formulierung des LvHW wurde im wirtschaftsethischen Sinne ein gemeinsames Spielverständnis über eine geteilte Haltung der Verantwortung von Unternehmen in Deutschland geschaffen, die sich dafür einsetzt, Entscheidungen gründlich zu reflektieren sowie im Besonderen in den benannten sechs Konfliktfeldern dafür zu sensibilisieren, dass jede Handlung des Unternehmens Handlungsfolgen nach sich zieht und somit neue Handlungsbedingungen geschaffen werden. In dieser Kausalkette muss sich das Agieren im öffentlich-medialen Vertrauenstest als wirtschaftsethisch verantwortlich beweisen.

Abb. 3 soll den Zweck der Initiative nochmals in Erinnerung rufen. Der zunehmende gesellschaftliche Vertrauensverlust gegenüber der Wirtschaft und deren Repräsentanten sowie Agierenden gab den Anlass zur Entwicklung des LvHW. Aktuell repräsentieren 46 Unternehmen und acht Organisationen die Initiative, im Vergleich dazu betrug die Anzahl der Erstunterzeichner 21 im Jahre 2010.

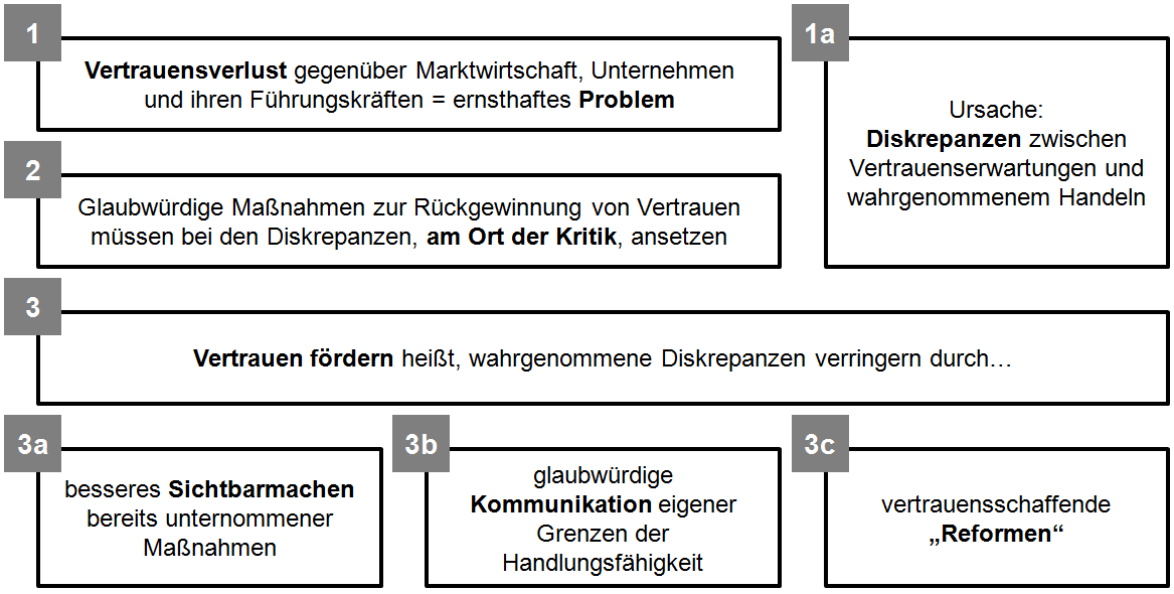


Abb. 3: Die Logik des LvHW (mod. n. Suchanek & Broock, (2011))

Zur Förderung des Vertrauens werden drei Zugänge vorgeschlagen: eine verbesserte Sichtbarkeit der bisherigen Aktivitäten, eine glaubwürdige Kommunikation der eigenen Handlungsgrenzen sowie vertrauensschaffende Reformen.

Nachfolgend werden die aktuellen Aktivitäten der Initiative LvHW dargestellt. Anschließend werden potentielle weitere Anregungen als Ergänzung dieses Aktivitätsspektrums aus dem vorliegenden Untersuchungsergebnis abgeleitet.

Die Aktivitäten der Initiative LvHW lassen sich, wie Abb. 4 verdeutlicht, drei Ebenen zuordnen.

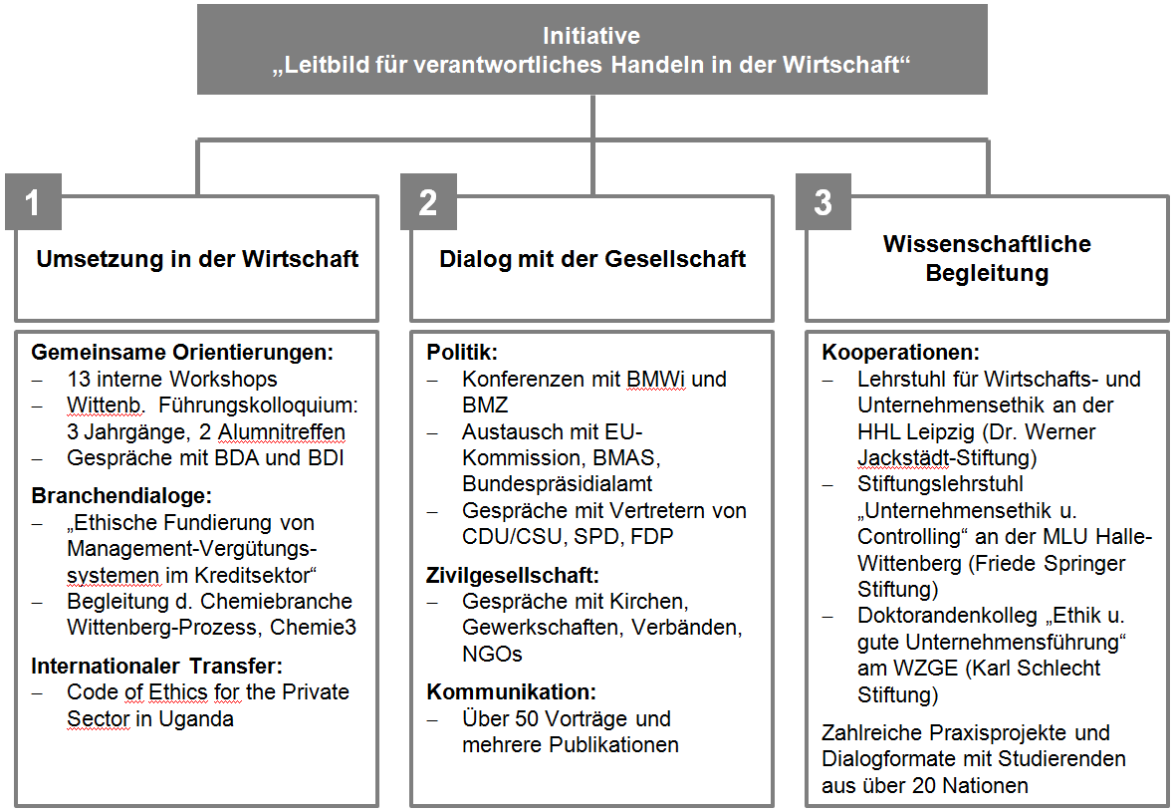


Abb. 4: Die Aktivitäten im Leitbildprozess (WZGE, 2015)[45]

Insbesondere der Themenbereich „Umsetzung in der Wirtschaft“ zahlt auf die Verbreitung der im LvHW skizzierten wirtschaftsethischen Haltung ein, indem die Initiatoren Plattformen für einen übergeordneten und interdisziplinären Austausch von Führungskräften der Leitbild-Unternehmen in einem geschützten Raum ermöglichen. Hier kommen ausgewählte Führungskräfte unmittelbar in Berührung mit der Idee des LvHW sowie mit den Herausforderungen wirtschaftsethisch verantwortlichen Handelns, denen sich nicht nur ihr eigenes Unternehmen gegenüber sieht.

Der Themenbereich „Dialog mit der Gesellschaft“ adressiert vornehmlich Akteure auf politisch-gesellschaftlicher Ebene. Ziel ist es, ein übergeordnetes gemeinsames Verständnis des Anliegens des LvHW zu erarbeiten. Darüber hinaus sollen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden um Rahmenbedingungen derart zu gestalten, dass es der Wirtschaft und ihren Akteuren möglich wird, verantwortungsvoll(er) zu handeln und zugleich auf die Handlungsgrenzen aufmerksam ma-

[45] s.a. (WZGE, 2014b)

chen zu können bzw. gemeinsam Alternativen entlang der Erwartungen der gesellschaftlichen Dialogpartner zu entwickeln.

Schließlich erfolgt eine „Wissenschaftliche Begleitung“ die in ihrer Forschung zentrale Problemstellungen des LvHW aufgreift und ihre Erkenntnisse an alle Interessensgruppen der Initiative zurückspiegelt.

Was könnte vor dem Hintergrund der vorliegenden Untersuchungsergebnisse zusätzlich in die Liste der Aktivitäten aufgenommen, bzw. darin verstärkt werden?

Insbesondere Investitionen in den Zugang 3b (s. Abb. 3) benötigen verstärkte Aufmerksamkeit. Die befragten Führungskräfte sind in der Bewältigung von Dilemma-Situationen häufig auf sich allein gestellt. Auch wenn es der einzige Weg zur Erleichterung des Dilemma-Managements ist, kann oftmals weder der Rat von Kollegen eingeholt oder der Partner daheim befragt werden, noch steht die persönliche Führungskraft immer unterstützend zur Seite.

Zur verbesserten Nachvollziehbarkeit der sich anschließenden Ableitungen, sei im Folgenden nochmals an die hemmenden Faktoren für professionelles Agieren seitens der Führungskräfte in der Bewältigung der Dilemma-Situationen erinnert (s. Abschn. 5.2, „Ad F“, S. 160).
Die meisten dieser hemmenden Faktoren treten unmittelbar im unternehmensinternen Kontext auf, innerhalb dessen sich die Führungskraft der Bewältigung ihres Dilemmas nicht entziehen kann.

Die Initiative LvHW könnte ihre Aktivitäten im Bereich „Umsetzung in der Wirtschaft“ weiter dahingehend ausbauen, dass noch mehr Formate für Führungskräfte der Leitbild-Unternehmen angeboten werden, die einen vertraulichen Austausch über den Umgang mit Dilemma-Situationen ermöglichen und dabei unterstützen, gemeinsam ganz konkrete Bewältigungsstrategien am Beispiel realer Fälle zu erarbeiten. Diese Maßnahme würde zum Kompetenzausbau der Führungskräfte beitragen und somit auf die Operationalisierung eines der zentralen Ansprüche der Ökonomischen Ethik einzahlen – der Befähigung von Führungskräften zum adäquaten Umgang mit Dilemmata und Ambivalenzen.

Das LvHW ist deshalb so gut für die Übernahme dieses Auftrages geeignet, weil sich die Unterzeichner einem geteilten gemeinsamen Spielverständnis (vor allem im Hinblick auf die enthaltenen Konfliktfelder) verschrieben haben. Diese Klammer einer gemeinsamen wirtschaftsethischen Haltung bildet als konsensfähiges Prinzip eine belastbare Basis für die kollektive Bearbeitung ethischer Dilemmata, auf welche als Referenzrahmen immer wieder Bezug genommen werden kann.

Die Chancen für Führungskräfte in diesen geschützten Formaten, außerhalb des eigenen Unternehmens, zu partizipieren sind meist sehr rar.

5.5.1 Implikationen für die Rolle der Leitbild-Unternehmen

Die Initiative erzeugt einerseits großes Interesse sich gemeinsam für eine vorbildliche, i.S.v. ethisch erstrebenswerte Haltung in Bezug auf verantwortliches Wirtschaften einzusetzen. Für Unternehmen und Organisationen ist es attraktiv zum Kreis der Unterzeichner oder Unterstützer zu gehören.
Jedoch scheint das echte Commitment und die tatsächliche Operationalisierung der im LvHW proklamierten Haltungen eine große Herausforderung darzustellen.

Die im Kapitel 3.4 beschriebene Zurückhaltung der Leitbild-Unternehmen in ihrer Teilnahme an dieser Studie bestätigt sich ebenso in dem Zögern der hier befragten Unternehmen das LvHW explizit und offensiv intern zu kommunizieren.
Lediglich in einem der beiden untersuchten Unternehmen wies ein Proband auf einen Artikel in der internen Mitarbeiterzeitschrift hin. Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, war das LvHW insgesamt nur einem der 20 Befragten vor dem Interview bekannt.
Andreas Suchanek (2007) postuliert in diesem Zusammenhang zur Wirksamkeit von Leitbildern: *„(...) Leitbilder sind im konkreten Arbeitsalltag oft nicht bemerkbar (...), doch ist ihre Funktion, sofern sie diese zu erfüllen im Stande sind, vergleichbar mit der Verfassung eines Staates, deren Wirksamkeit im Alltag auch nicht spürbar ist und die doch die Grundlage des gesellschaftlichen Zusammenlebens darstellt. Doch ist eine solche Wirksamkeit nur dann zu erwarten, wenn dem Leitbild bzw. der Unternehmenskultur die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt*

wird. Wenn die Mitarbeiter weder mit dem Sinn solcher Leitbilder, noch mit ihren Implikationen in konkreten Situationen hinreichend vertraut gemacht werden, sind Leitbilder wenig wirksam und können u.U. sogar negativ wirken." (S. 140)

Die Ergebnisse der hier dokumentierten Untersuchung bieten zunächst wenig Anlass zu der Vermutung, dass sich die Wirkung des LvHW in negativer Tendenz in den Leitbild-Unternehmen ausprägen könnte. Zwar wird seitens der Führungskräfte teilweise die Quantität an vorhandenen internen und externen Leitbildern und verhaltensregulierenden Dokumenten beklagt, jedoch erschließt sich der übergeordnete Sinn des LvHW größtenteils recht intuitiv und findet breite Zustimmung. Kritischer hingegen sehen die Führungskräfte die Chancen der tatsächlichen Operationalisierung der proklamierten Haltungen, sie seien zu abstrakt. Nur wenige Führungskräfte erkennen das Alleinstellungsmerkmal des LvHW – die sechs Konfliktfelder. Einige Befragte äußern auch Skepsis bzgl. der Glaubwürdigkeit des Engagements einiger Unterzeichner (s. E3 in Kap. 4.1, S. 67).

Insbesondere die beiden letztgenannten Aspekte können potentiell dazu führen, dass das Vertrauen in die gesamte Initiative LvHW unterminiert wird – dies mag eine der von Andreas Suchanek erläuterten potentiellen Negativauswirkungen darstellen.

Um dem entgegen zu wirken, ist den Leitbild-Unternehmen einerseits zu empfehlen, ihre Führungskräfte mittels der internen Unternehmenskommunikation stärker mit den konkreten Aktivitäten der Initiative LvHW vertraut zu machen und sie andererseits enger in die stattfindenden Dialogveranstaltungen einzubinden, um den ihnen die Möglichkeit zu eröffnen, sich in der persönlichen Begegnung über wirtschaftsethische Themen auszutauschen und einen konkreten Eindruck davon zu gewinnen, wie die im LvHW „abstrakt" klingenden Haltungsgrundsätze konkret auf Praxisbeispiele angewendet werden können. Der Transfer der im LvHW geschilderten Zusammenhänge in die berufliche Realität der Führungskräfte kann in ein verbessertes Verständnis über Sinnzusammenhänge der Makro- und Mikroebene des Wirtschaftens münden und letztlich zu reflektierterem wirtschaftsethischem Entscheidungsverhalten führen.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass eine potentiell bedeutende Implikation für die Leitbild-Unternehmen in einer Novellierung ihrer größtenteils online durchgeführten Compliance-Trainings liegen könnte.
Wie Karen Kroll (2014) postuliert, gibt es hinsichtlich dieser Compliance-Trainings große Herausforderungen bezüglich der Messung ihrer Wirksamkeit:

„*According to NAVEX Global's 2014 Ethics and Compliance Training Benchmark Report, 71 percent of compliance training programs use online tools. They're used more frequently than any other methods, including live training and print resources. (...) "Executives are asking if the training is valuable," says Ingrid Fredeen, vice president of advisory services with NAVEX Global. (...)*
Just as organizations monitor business operations and make adjustments to boost performance, they need to monitor and adjust their compliance training programs, says Joan Meyer, chair of the North American compliance and investigations practice at Baker McKenzie. The goal here, however, is to reduce risk. More companies are going beyond the old method of putting out compliance training programs and just hoping they work. When asked about training trends they're currently applying or will apply, "measuring training effectiveness" came in second, just below "adding more course titles." Fredeen says she's noticed this shift in her conversations with companies. "(...) At the same time, accurately determining effectiveness is tough. Indeed, 96 percent of participants in the report ranked it as a moderate or significant challenge - putting it ahead even of budgetary challenges. "It's a hard, practical problem," says David Guralnick, president of the International eLeaning Association. Ideally, compliance professionals would be able to measure how well employees understand the material and how their behavior changes as a result of the training. But in contrast to, say, answers on multiple choice quizzes, behavior changes can't be easily quantified. Moreover, it's always risky trying to connect a change in behavior to a specific course or class, since numerous factors influence how individuals act. As a result, few organizations appear to have mastered this. (...)" (S. 48)

Diese Pflichttrainings haben dazu beigetragen die Führungskräfte sehr stark für den juristisch relevanten Bereich zu sensibilisieren. Alle strafrechtlich sensiblen

Bereiche von Non-Compliance werden dort eingängig dargestellt, es gibt eine klare Unterscheidung in legales und somit seitens des Unternehmens akzeptiertes, korrektes Verhalten sowie vice versa in illegales Verhalten.
Diese Maßnahme zahlt jedoch noch nicht auf die Stärkung der moralischen Urteilskraft von Führungskräften in Situationen ein, in denen es kein formal „Richtig" oder „Falsch" gibt, den Dilemma-Situationen.
Hier ist eine Erweiterung um einen Ethik-orientierten Ansatz denkbar. Als Anregung mag folgendes Projekt dienen:

Das Pharmaunternehmen Novo Nordisk A/S, welches bereits 1994 (und somit lange vor vielen anderen Unternehmen) seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichte, hat in Zusammenarbeit mit der Universität Kopenhagen ein öffentlich zugängliches Online-Tool[46] entwickelt, um ethisches Entscheidungsvermögen zu trainieren. Das Tool legt in einem ersten Schritt mittels eines Fragebogens ein persönliches Profil über individuelle ethische Grundhaltungen an und erst in einem zweiten Schritt werden vor dem Hintergrund des persönlichen Ethik-Typus beispielhafte Dilemma-Situationen vorgestellt, in denen Führungskräfte entscheiden müssen. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die getroffenen Entscheidungen auch in ihrer individuell unterschiedlichen Ausprägung akzeptiert werden können und dass es kein echtes Richtig und Falsch geben kann. Dieser Ansatz wird dem Bedürfnis nach einer wirtschaftsethischen Entscheidung im Einklang mit den persönlichen Werten eher gerecht.

Zusammenfassend kann an die Unternehmen folgender Apell formuliert werden:

Die Unternehmen sollten sich weg von einseitigen Compliance-Trainings hin zur Prävention von Non-Compliance und aktiver Auseinandersetzung mit Dilemma-Situationen orientieren. Diese Ausrichtung kann letztlich bis hin zur Förderung einer wirtschaftsethisch geprägten Fehlerkultur führen, in der über die Bewältigung von Dilemmata offen gesprochen und im besten Fall daraus Erkenntnispotenzial

[46] Link zum Tool: http://humanethics.prod2.imcms.net/ [Zugriff: 19.03.2015, 18:32 MEZ]

sowie konkrete Hilfestellungen in herausfordernden Entscheidungssituationen für alle Führungskräfte im Unternehmen abgeleitet werden.
Der Schlüssel zur aktiven Auseinandersetzung mit Dilemma-Situationen liegt in einem tieferen Verständnis der Mechanismen innerhalb der gelebten Unternehmens- und Führungskultur. Selbige schafft bzw. nimmt letztlich den agierenden Führungskräften die Möglichkeiten ein Dilemma wirtschaftsethisch verantwortlich zu managen.
Empfehlenswert ist daher eine genaue Analyse der unternehmenskulturell hemmenden und fördernden Faktoren, die das Dilemma-Management beeinflussen. Erste Ansatzpunkte in dieser Analyse können die in Kapitel 4.6 im Rahmen der Dilemma-Situationen geschilderten Faktoren sein.

5.5.2 Implikationen für die Rolle der Führungskräfte

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Untersuchung wirft nur ein vergleichsweise kleines Schlaglicht auf die Herausforderungen der Operationalisierung von übergeordneten Leitbildern wie dem LvHW, vermag jedoch ein Stimmungsbild aus Sicht derer zu transportieren, die laut der Leitbild-Unternehmen den wesentlichen Hebel zur Operationalisierung betätigen sollen - die Führungskräfte in den unterzeichnenden Unternehmen.
Die Führungskräfte befinden sich, übertragen in die Systematik des Praktischen Syllogismus, in folgender Situation:

> (1) Persönliche Werte und Unternehmenswerte
> (2) Konkrete, unmittelbare Handlungsbedingungen im Führungsalltag
> ---
> (3) Führungsentscheidungen im Spagat zischen (1) und (2)

Es hängt nun von verschiedenen Faktoren ab, auf welcher Ebene das LvHW angesiedelt wird, da die Systematik des Praktischen Syllogismus in unterschiedlichster Art und Weise interpretiert werden kann.

Wäre auf Ebene 1 beispielsweise der Shareholder Value im Fokus und auf Ebene 2 das Urteil anderer, so käme das LvHW auf Ebene 2 zum Tragen, in Form der

öffentlichen Meinung über mein Unternehmen, die mich als Führungskraft beeinflusst. Demnach ist es für mich relevant und ich habe einen Anreiz mein Handeln so auszurichten, dass das öffentliche Urteil über mein Unternehmen positiv bzw. fair ausfällt.

Das intrinsische Bewertungs- und Reflexionssystem einer jeden Führungskraft ist mit höchst unterschiedlichen Wahrnehmungsfiltern ausgestattet, so dass sich für jeden Entscheider ein unterschiedliches Maß an Relevanz ergibt.

Dies sei an drei beispielhaften Ausprägungen verdeutlicht:

Typ 1: Das LvHW taucht in meinem intrinsischen Praktischen Syllogismus auf keiner Ebene auf und ist folglich nicht relevant. Ergo: Ich werde mein Verhalten daran nicht ausrichten, es in Entscheidungssituationen nicht ins Kalkül ziehen.

Typ 2: Ich sehe ein, dass dieses Thema Einfluss auf mich und auf mein Unternehmen hat, erkenne es somit als relevant an. Ergo: Ich denke darüber nach es in meine persönliche Ebene 1 zu integrieren.

Typ 3: Ich identifiziere mich mit dem LvHW, wenn man es auf Ebene 1 als übergeordnete „Verfassung“ meines Unternehmens interpretiert. Somit hat es eine Relevanz für meine innere Geisteshaltung. Ergo: Ich orientiere mich am LvHW, um mich zu fragen inwieweit ich meine Handlungen daran ausrichten sollte und muss.

Seitens der Initiative LvHW wird immer wieder betont, dass es Ziel sei, die Führungskräfte im Sinne des Typs 3 zu einem ausgewogeneren wirtschaftsethischen Entscheidungsverhalten zu inspirieren. Es ist explizit nicht das Ziel, das LvHW in allen Köpfen zu verankern, vielmehr gehe es darum sinnvolle Werte in das individuelle Urteilsvermögen zu transportieren. Dennoch wird der individuelle Standpunkt der Führungskraft dies nicht gleich übernehmen. Moralische Erziehung bedeutet, dass man Ebene 1 internalisiert. Wenn es gelänge, dass mehr Führungskräfte sich die Werte des LvHW oder die eigenen Unternehmenswerte zu eigen machten, im Sinne des Versuches diese wirklich zu leben oder das Delta zwi-

schen proklamierten und gelebten Werten zu thematisieren, wäre dies eine bereichernde Investition in Vertrauen und Verlässlichkeit in der gelebten Unternehmenskultur.

Die Art und Weise wie diesem Anspruch Genüge getan werden soll ist entscheidend für die Erfolgswahrscheinlichkeit, da es sich bei der Verankerung von Werten auf Ebene 1 um eine äußerst sensible sowie anspruchsvolle und energieintensive Investition handelt. Der Versuch Führungskräfte zur Integration dieser (neuen) Werte auf ihrer persönlichen Ebene 1 zu zwingen muss scheitern, da die Verankerung der Werte dann nicht intrinsisch motiviert, d.h. nicht aus innerer Überzeugung heraus erfolgt.
Der Effekt wäre die Ausprägung eines neuen Typus 4, der sich durch folgende Wahrnehmung seitens der Führungskraft kennzeichnet:

> Ich als Führungskraft registriere die Existenz des LvHW, interpretiere es jedoch als lästige Restriktion und Beschneidung meines persönlichen Handlungsfreiraumes, da ich eine Sanktionierung befürchte, wenn ich in meinem Führungsverhalten die darin proklamierte Geisteshaltung vermissen lasse.

Übertragen auf die Anforderungen an eine praxistaugliche Wirtschaftsethik braucht es ein zweistufiges Entwicklungsverfahren moralischen Urteilsvermögens. Zunächst muss die Führungskraft die Möglichkeit erhalten, überhaupt eine Relevanz in einer übergeordneten „Verfassung“ wie dem LvHW zu erkennen und in einem zweiten Schritt braucht es überzeugende Schlüsselerlebnisse, z.B. in Form von Erfahrungsberichten anderer Führungskräfte über den Umgang mit Dilemma-Situationen, um es zu ermöglichen, die im LvHW transportierte Geisteshaltung fest in meine persönlichen Werte (und somit auf Ebene 1) zu integrieren. Dieses Entwicklungsverfahren ist ebenfalls eine Investition in Vertrauen in die gelebte Unternehmenskultur und somit in die Bedingungen der Zusammenarbeit im Unternehmen.[47]

[47] Siehe hierzu im Besonderen die Ausführungen von Andreas Suchanek (2014, S. 179) zur Goldenen Regel: *„Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!“*

Abschließend seien zwei praxisnahe Impulse für Führungskräfte abgeleitet, die in einer wirtschaftsethischen Dilemma-Situation Entscheidungen treffen müssen:

Impuls 1: Interpretation der Konfliktsituation

In den fast einstündigen Gesprächen mit 20 Führungskräften wurde deutlich, dass die persönliche Interpretation eines Konfliktes große Tendenzen hinsichtlich der Haltung „Ein Konflikt ist per se eine Gefahr!“ aufweist.

Interessant erscheint hier der Gedanke, diese Wahrnehmung um einen weiteren Aspekt zu ergänzen, denn jeder Konflikt birgt auch die Chance auf eine sinnvolle Veränderung und somit auf ein Potential eine Situation (langfristig) zu optimieren.[48]

Aus diesem Blickwinkel heraus, kann sich eine veränderte innere Haltung und somit eine konstruktivere Herangehensweise entwickeln, die davon getragen sein kann den Konflikt als potentiellen Wegweiser für neuartige Lösungsansätze anzusehen.

Impuls 2: Umgang mit empirischen Bedingungen

Die Probanden waren sehr gut in der Lage die empirischen Bedingungen, also die Konditionen die ihr Handeln beeinflussen, zu erkennen und zu benennen.

Häufig entstand jedoch eine gewisse Ohnmacht verbunden mit einer subjektiv empfundenen Handlungsunfähigkeit in Anbetracht dieser internen und externen Zwänge. Hier könnte der Ansatz einer vertieften Analyse und Selektion empirischer Bedingungen dabei unterstützen, die Handlungsfreiheit zu bewahren, indem die Führungskraft auswählt, welche der in einer Situation gegebenen empirischen Bedingungen unmittelbar beeinflussbar ist und welche nicht oder weniger. In der Bewältigung der Situation führte dieser Ansatz dazu, dass die Führungskraft sich primär auf die von ihr beeinflussbaren Aspekte konzentriert und folglich die Chancen einer erfolgreichen Situationsbewältigung erhöht würden.

[48] Josef W. Seifert (2009, S. 19) notiert diesbezüglich: *„In China setzt sich der Begriff Konflikt aus dem Zeichen für „mögliche positive Veränderung“ und „mögliche Gefahr“ zusammen. Dementsprechend kann ein Konflikt sowohl als fortschrittshemmende Störung wie auch als unabdingbarer Motor und Stimulus sozialen Wandels gesehen werden. (...) Jede Krise beinhaltet Chancen, viele oder wenige, das ist ganz unterschiedlich - nie aber keine!“*

5.6 Ausblick

Die Beantwortung der Eingangsfrage „Why Should Anyone Be Led By You?“ gestaltet sich nach wie vor sehr herausfordernd und wird perspektivisch einen noch höheren Stellenwert erlangen, sowohl für die agierenden Führungskräfte als auch für die Unternehmen, in dem Versuch ihren Entscheidern eine verantwortliche und idealerweise intrinsisch motivierte Geisteshaltung zu vermitteln.
Die Anforderungen der gesellschaftlichen Interessensgruppen an die Selbstbindung von Unternehmen bzgl. des Commitments zu verantwortlichem Handeln steigen stetig und es ist davon auszugehen, dass dieser Trend sich zukünftig weiter verstärken wird.
Auf der anderen Seite kommt es durch die Arbeit von NGOs, der Medien und der interessierten Öffentlichkeit zu einer immer stärker werdenden Erwartungshaltung an die Agierenden in der Wirtschaft, ihr handeln zu begründen und zu rechtfertigen, Missstände pro aktiv aufzuklären und Strategien zu deren Prävention zu entwickeln.
Folglich wird es immer herausfordernder in diesem intensiven Spannungsfeld verantwortlich und reflektiert zu agieren.

Diese Untersuchung hat gezeigt, dass die Reaktionsmechanismen der Unternehmen häufig noch von dem Grundgedanken dominiert werden, sich gegen mögliche interne Verfehlungen durch Compliance Trainings abzusichern und Verfehlungen zu sanktionieren. Führungskräfte sind in der Bewältigung von Dilemma-Situationen häufig zur Improvisation gezwungen, eine professionelle Reflexion des Vorfalls findet zumeist nicht statt.
Genau an dieser Stelle entfaltet sich die Wirksamkeit der Ökonomischen Ethik, deren Lehre das Ziel verfolgt in vier Lernfeldern den Erwerb der wirtschaftsethischen Entscheidungs- und Handlungskompetenz zu ermöglichen (s. Abschn. 2.2.1, S. 10).

Die vorliegenden Studienergebnisse liefern insbesondere zu Lernfeld vier "mit Dilemma-Situationen und Ambivalenzen adäquat umgehen" Erkenntnisse aus Sicht

von Führungskräften, deren Unternehmen sich der „Initiative Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ angeschlossen haben.

Der übergeordnete Auftrag aller Akteure die darin investieren ein höheres Maß an verantwortlichem Handeln in der Wirtschaft zu implementieren muss lauten den Mut und die Kraft aufzubringen den Weg der Implementierung neuer und Festigung vorhandener Werte ausdauernd und kontinuierlich zu beschreiten.

Dabei braucht es ein tieferes Verständnis der Faktoren auf Ebene 2 (z.B. des Faktors Mensch), die das Handeln gemäß Ebene 1 erschweren oder augenscheinlich unmöglich machen. Es ist notwendig das entstehende Delta immer wieder zu analysieren und zu hinterfragen und vornehmlich an den Stellen anzusetzen, die als beeinflussbar gelten. Es braucht strukturelle Feedbackschleifen um stets nachvollziehen zu können, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet.

Wenn die Unternehmen der Initiative proklamieren, sich an der Umsetzung ihrer schriftlich niedergelegten und unterzeichneten Geisteshaltung messen lassen wollen, so braucht es zahlreiche Investitionen um diese tatsächlich leben zu können.

Im Falle des Konterkarierens von Maßnahmen ist es notwendig eine Systemprüfung vorzunehmen, deren Zielsetzung der Konsistenzcheck im Sinne des Praktischen Syllogismus sein muss.

Die rasch wachsende Zahl an Mitunterzeichnern seit Bekanntgabe der Initiative für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft lässt die Hoffnung zu, dass ein Weg hin zu mehr wirtschaftsethischem Verständnis und daraus abgeleitet reflektiertem, verantwortlich-wirtschaftlichem Handeln geebnet ist. Nun geht es darum diesen achtsam zu beschreiten.

LEITBILD FÜR VERANTWORTLICHES HANDELN IN DER WIRTSCHAFT

Präambel

Die Wirtschaft braucht die Zustimmung der Menschen. Als Unternehmer und Manager nehmen wir jedoch wahr, dass die Menschen gegenwärtig nur eingeschränktes Vertrauen in unser Handeln haben:

Als Konsumenten schätzen sie in hohem Maße Produkte und Leistungen der Unternehmen, als Beschäftigte sind sie vielfach zufrieden mit ihrem Arbeitsumfeld. Zugleich stehen sie aber als Bürger der Sozialen Marktwirtschaft oftmals skeptisch gegenüber. Bereits seit längerem zeigen Umfragen eine wachsende Unzufriedenheit mit dem Wettbewerbssystem, den Unternehmen und ihren Entscheidern.

Kritisiert werden insbesondere Vorstände und Manager, die nach Meinung vieler ihrer Verantwortung und Vorbildrolle nicht gerecht werden. Als Initiative verschiedener Unternehmen wollen wir diesem Vertrauensverlust entgegenwirken. Zu diesem Zweck haben wir einen Prozess angestoßen:

- Wir haben ein „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft" formuliert.
- Wir wollen dieses Leitbild in unseren Unternehmen fest verankern und uns daran messen lassen. Wir laden alle Unternehmen ein, sich unserer Initiative anzuschließen.
- Wir wollen hierüber einen intensiven Dialog mit der Gesellschaft führen.

Unser Anspruch ist es, mit dem Leitbild sichtbare, alltagstaugliche und überprüfbare Standards verantwortlichen unternehmerischen Handelns zu setzen. Dieses soll im Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen und Werten stehen. Dazu greift das Leitbild auch bestehende Grundsätze und Initiativen von Unternehmen auf.

Kurzfassung

1. Unsere Prinzipien

- Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfordert Wettbewerb.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen beruht auf Leistung.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfolgt global.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen verlangt Nachhaltigkeit.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen setzt verantwortliches Handeln der Entscheider voraus.

2. Unsere Positionen zu Konfliktthemen

- Gewinne sind Anerkennung für die Leistung von Unternehmen und Voraussetzung für ihre Existenz. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet Gewinnstreben in einer Weise, die das Vertrauen in Marktwirtschaft und Unternehmen fördert und nicht untergräbt.
- Qualifizierte und motivierte Belegschaften sind Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Mitarbeiter zu achten und zu fördern. Bevor Stellen abgebaut werden, müssen sämtliche personalpolitischen Maßnahmen geprüft werden; bei notwendigen Entlassungen sind Härten für die Betroffenen angemessen zu berücksichtigen.
- Leistung und Gegenleistung müssen nachvollziehbar sein. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, dass sich finanzielle Einschnitte für die Belegschaft auch in der Vergütung von Führungskräften widerspiegeln müssen.
- Regeln sind die Grundlage der sozialen Ordnung. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, gemäß nationalen und internationalen Regeln und Gesetzen zu handeln sowie Verstößen entschieden entgegenzutreten und sie zu ahnden.
- Gemeinwohlorientierte politische Entscheidungsprozesse sind darauf angewiesen, dass alle Betroffenen ihre Interessen sachgerecht einbringen. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die eigenen Interessen transparent zu vertreten.
- Eine lebenswerte Umwelt ist wesentliche Lebensgrundlage für die Gesellschaft und Voraussetzung für langfristig erfolgreiches Wirtschaften. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Lebensbedingungen nachfolgender Generationen zu achten.

3. Unsere Investitionen in den Faktor Vertrauen

Eine leistungsfähige und nachhaltige Wirtschaft verlangt Investitionen der Unternehmen: in Verantwortungsbewusstsein, Bildung, Chancengleichheit und damit in gesellschaftliches Vertrauen. Langfristig wird die Wirtschaft ihre gesellschaftliche Rolle nur dann wahrnehmen können, wenn viele die Überzeugung teilen: **Eine verantwortlich handelnde Wirtschaft fördert das Wohl der Menschen**.

Als Unterzeichner der Initiative engagieren wir uns dafür, dass sich diese Überzeugung national und international
verstärkt durchsetzt.

1. Unsere Prinzipien

Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern.
Aufgabe der Wirtschaft ist es, Güter und Dienstleistungen bereitzustellen.
Die Wirtschaft nützt den Menschen

- in ihrer Rolle als Verbraucher, indem sie ihnen hochwertige, bezahlbare und innovative Angebote zur Befriedigung ihrer Wünsche macht,
- in ihrer Rolle als Beschäftigte oder Unternehmer, indem sie ihnen Chancen zur Sicherung der eigenen Existenz, zu Wohlstand, Selbstentfaltung und gesellschaftlicher Teilhabe bietet,
- in ihrer Rolle als Bürger, indem sie durch Steuern, Sozialabgaben und freiwilliges gesellschaftliches Engagement der Unternehmen weitere Beiträge zu einem solidarischen Zusammenleben erbringt.

Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfordert Wettbewerb.
Der Wettbewerb hält jedes Unternehmen fortlaufend dazu an, nach den bestmöglichen Lösungen für die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen zu streben und somit deren Lebensbedingungen zu verbessern. Die Aussicht auf Gewinn bietet Unternehmen und Unternehmern Anreize, in diese Anstrengungen zu investieren. Gewinn ist die Voraussetzung dafür, gesellschaftlich erwünschte Güter herzustellen und Dienstleistungen zu erbringen, Innovationen zu fördern, Menschen zu beschäftigen und Steuern und Abgaben an den Staat abführen zu können. Gewinne dürfen allerdings nicht durch unrechtmäßige Schädigungen Dritter erzielt werden; der Wettbewerb muss fair geführt werden. Deshalb bedarf es allgemein gültiger und verbindlicher Regeln, wie sie in Deutschland durch den Ordnungsrahmen der Sozialen Marktwirtschaft gewährleistet werden.

Wir bekennen uns zu unserer Verantwortung für die Mitgestaltung der Sozialen Marktwirtschaft. Unser Interesse ist es, die Soziale Marktwirtschaft mit nachhaltigem unternehmerischem Erfolg zu sichern und unter den Bedingungen der Globalisierung fortzuentwickeln.

Wirtschaften zum Wohl der Menschen beruht auf Leistung.
Wirtschaftlicher Erfolg setzt Leistung und Eigenverantwortung voraus. Der Wert der Leistung bestimmt sich durch Angebot und Nachfrage vieler Menschen und Unternehmen am Markt. Leistungsbereitschaft erfordert allerdings geeignete Anreize: Gute Leistung muss belohnt werden, fehlende Leistungsbereitschaft darf nicht zu Anerkennung führen. Innovationsprozesse, Standortwettbewerb und gesellschaftlicher Wandel führen immer wieder zur „Entwertung" vertrauter Leistungsangebote. Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach anderen Leistungsangeboten. Daraus entstehen Fortschritt und Nutzen, aber auch Härten.

Gemeinsam mit Sozialpartnern und staatlichen Stellen setzen wir uns dafür ein, diese Härten möglichst zu vermeiden oder mindestens zu mildern:

- Menschen, die nicht in der Lage sind, für sich selbst zu sorgen, ermöglicht der Sozialstaat eine menschenwürdige Existenz. Die hierzu notwendigen Mittel werden insbesondere von Unternehmen und ihren Beschäftigten erwirtschaftet.
- Gleiche Bildungschancen unabhängig von Herkunft und Hintergrund sowie hochwertige Bildung sind entscheidende Voraussetzungen, um die Menschen mit ihren individuellen Fähigkeiten an der Wirtschaft teilhaben zu lassen. Die dazu erforderlichen Angebote sind von der Wirtschaft unter anderem durch innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung mitzugestalten. Darüber hinaus stehen Unternehmen in der Verantwortung, für Menschen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit Möglichkeiten zur Teilhabe am Arbeitsleben zu schaffen.

Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfolgt global.
Märkte wachsen zusammen. Dabei nehmen die wechselseitigen Abhängigkeiten zu, der Standortwettbewerb verschärft sich und es entstehen soziale Härten. Wettbewerb bedeutet allerdings nicht, dass der eine verliert, was der andere bekommt. Globales Wirtschaften bedeutet Zusammenarbeit: Immer mehr Menschen werden in die Wertschöpfung eingebunden, ergänzen sich wechselseitig mit ihren Fähigkeiten und können als Verbraucher gemeinsam die Vorteile dieser Arbeitsteilung nutzen. Gerade Exportnationen wie Deutschland profitieren von der Globalisierung. Der globale Wettbewerb benötigt allerdings faire und verlässliche Regeln, damit Vorteile für alle Menschen entstehen können. Mit den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen, der Grundsatzerklärung der ILO und dem Global Compact der Vereinten Nationen sind bereits Initiativen etabliert, die in diese Richtung weisen. Wir unterstützen die Ziele dieser Initiativen.

Als global wirtschaftende Unternehmen werden wir die notwendigen politischen Prozesse zur Schaffung fairer und verlässlicher internationaler Regeln unterstützen und vorantreiben.

Wirtschaften zum Wohl der Menschen verlangt Nachhaltigkeit.
Die begrenzte Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen, Kapital, Zeit, Wissen und individuellen Fähigkeiten verpflichtet die Wirtschaft, zum Wohle der Menschen fortlaufend nach besseren Wegen der Ressourcennutzung zu suchen. Wertschöpfungsprozesse sind deshalb immer wieder auf ihre Effizienz hin zu prüfen und zu verbessern. Nur so können immer mehr Menschen mit immer knapperen natürlichen Ressourcen auskommen.

Unser Maßstab für die Bewertung von Innovations- und Wertschöpfungsprozessen ist das Prinzip der Nachhaltigkeit: Nachhaltig Wirtschaften bedeutet, „nachfolgenden Generationen ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge zu hinterlassen."[1]

[1] Definition des Rates für Nachhaltige Entwicklung

Wirtschaften zum Wohl der Menschen setzt verantwortliches Handeln der Entscheider voraus.

Die Wirtschaft kann sich als gesellschaftliche Zusammenarbeit zum Wohle der Menschen nur dann entfalten, wenn alle Akteure ihre Verantwortung wahrnehmen.

Für uns bedeutet Unternehmensverantwortung vor allem Verlässlichkeit: Versprechen sind einzuhalten, Regeln zu achten, Regelverstöße im Rahmen der eigenen Möglichkeiten zu ahnden, fehlende Regeln einzufordern und mitzugestalten. Als Entscheider verpflichten wir uns zur erfolgs- *und* werteorientierten Führung im Geiste der hier dargelegten Prinzipien. Diese wollen wir gemeinsam mit Beschäftigten und Sozialpartnern auf allen Unternehmensebenen verankern und leben.

2. Unsere Positionen zu Konfliktthemen

Gewinne und Moral

Die Vereinbarkeit von Gewinnstreben und verantwortungsvollem Handeln wird von vielen grundsätzlich angezweifelt.

Unsere Position: Gewinne sind Anerkennung für die Leistung von Unternehmen und Voraussetzung für ihre Existenz. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet Gewinnstreben in einer Weise, die das Vertrauen in Marktwirtschaft und Unternehmen fördert und nicht untergräbt.

Nur Unternehmen, die Gewinne erwirtschaften, können dauerhaft ihre Existenz und die damit verbundenen Arbeitsplätze sichern. Gewinne sind auch Voraussetzung für Innovationen und Investitionen. Der marktwirtschaftliche Wettbewerb unter fairen Regeln sorgt dafür, dass nur solche Unternehmen langfristig Gewinne erzielen, die ihren Kunden einen Nutzen bieten. Unternehmensgewinne kommen über Steuern, Abgaben und die daraus finanzierten Transferzahlungen auch denjenigen zugute, die nicht am Wirtschaftsprozess teilnehmen können. Entscheidend ist die Frage, *wie* Gewinne erwirtschaftet werden: Nicht akzeptabel sind Gewinne, die unter Missachtung gültiger Regeln und Standards – z.B. durch Ausbeutung, Umweltzerstörung, Korruption, Wettbewerbsverzerrung – entstehen und damit der Gesellschaft und nachfolgenden Generationen schaden.
Verantwortliches Gewinnstreben heißt für uns, sowohl den langfristigen Unternehmenswert zu steigern als auch die hierfür notwendigen Voraussetzungen zu erhalten und zu stärken. Zu diesen Voraussetzungen zählen insbesondere der Rechtstaat sowie der Ordnungsrahmen der Sozialen Marktwirtschaft mit den Prinzipien der unternehmerischen Freiheit und Sozialpartnerschaft; hinzu kommen ebenso der soziale Zusammenhalt in der Gesellschaft, eine lebenswerte Umwelt sowie gesellschaftliches Vertrauen in die Wirtschaft, in Unternehmen und in deren Entscheider. In unseren unternehmerischen Entscheidungen werden wir diese Voraussetzungen angemessen berücksichtigen.

Stellenabbau
Kommt es zu Stellenstreichungen, wird den Unternehmen häufig mangelndes Verantwortungsbewusstsein und fehlende Loyalität vorgeworfen.

Unsere Position: Qualifizierte und motivierte Belegschaften sind Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Mitarbeiter zu achten und zu fördern. Bevor Stellen abgebaut werden, müssen sämtliche personalpolitische Maßnahmen geprüft werden; bei notwendigen Entlassungen sind Härten für die Betroffenen angemessen zu berücksichtigen.

Entscheidend für den Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb sind die Beschäftigten mit ihren vielfältigen Qualitäten. Unternehmen stehen daher in der Verantwortung, ihre Mitarbeiter kontinuierlich zu fördern und weiterzubilden. Gleichzeitig machen die Dynamik der Märkte und der Wandel in der globalen Arbeitsteilung permanente Anpassungen in den Personalstrukturen notwendig. International wirtschaftende Unternehmen tragen gleichermaßen Verantwortung gegenüber all ihren Beschäftigten an sämtlichen Standorten unter Beachtung der jeweiligen nationalen Regeln. Arbeitsplätze im Ausland fördern in vielen Fällen Wachstum und Beschäftigung auch im Heimatland eines Unternehmens.

Kommt es zu einer Krise, werden wir deshalb in enger Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretungen zunächst die flexiblen Instrumente zum Erhalt von Arbeitsplätzen weitestmöglich ausschöpfen. Lassen sich Stellenabbau oder Kündigungen nicht vermeiden, werden wir die Betroffenen nach Möglichkeit unterstützen, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

Managervergütungen
Die Bezüge von Top-Managern erscheinen vielen überzogen; bemängelt wird vor allem, dass selbst Nichtleistung belohnt wird.

Unsere Position: Leistung und Gegenleistung müssen nachvollziehbar sein. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, dass sich wirtschaftliche Einschnitte für die Belegschaft auch in der Vergütung von Führungskräften widerspiegeln müssen.

Das Prinzip von Leistung und Gegenleistung muss für alle Beschäftigten inklusive Führungskräften gleichermaßen gelten: Unzureichende Leistung darf nicht honoriert werden. Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung – ihr Handeln entscheidet maßgeblich über den Erfolg eines Unternehmens. Diesen Anforderungen muss die Managervergütung Rechnung tragen. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung sind sowohl die Aufgaben der Führungskraft, ihre persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens als auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten im Unternehmen gilt.[2] Vergütungskriterien sind so zu gestalten, dass sie verantwortliches Handeln belohnen.

[2] Vgl. Definition der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

Verantwortlich handeln!
Eine Initiative deutscher Unternehmen

Anhand dieser Kriterien bemessen wir die Manager-Vergütungen nicht kurzfristig, sondern auf Basis langfristig orientierter Unternehmensführung.

Regelverletzungen
Der Wirtschaft wird vorgeworfen, sie bekämpfe Regelverletzungen in den eigenen Reihen nicht ausreichend.

Unsere Position: Regeln sind die Grundlage der sozialen Ordnung. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, gemäß nationalen und internationalen Regeln zu handeln sowie Verstößen entschieden entgegenzutreten und sie zu ahnden.

Der Rechtstaat und der Ordnungsrahmen der Sozialen Marktwirtschaft sind das Fundament erfolgreichen Wirtschaftens in Deutschland. Die Tragfähigkeit dieses Fundaments hängt maßgeblich von der Zustimmung in der Gesellschaft ab. Wer zulässt, dass Unternehmen oder ihre Entscheider sich ungestraft den geltenden Regeln entziehen, kann kein Vertrauen der Bürger erwarten.

Daher werden wir Regelverletzungen entschieden entgegentreten und sie ahnden. Von eindeutigem Fehlverhalten in den eigenen Reihen werden wir uns klar und sichtbar distanzieren.

Interessenvertretung

Den Unternehmen wird vorgeworfen, sie beeinflussten politische Entscheidungsprozesse einseitig.

Unsere Position: Gemeinwohlorientierte politische Entscheidungsprozesse sind darauf angewiesen, dass alle Betroffenen ihre Interessen sachgerecht einbringen. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die eigenen Interessen transparent zu vertreten.

Faire politische Entscheidungsprozesse und öffentliche Meinungsbildung setzen voraus, dass alle Betroffenen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt und ihre Interessen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden. Angesichts der gesellschaftlichen Erwartungen an die Wirtschaft ist verantwortliche Interessenvertretung der Wirtschaft nicht nur legitim, sondern unabdingbar. Allerdings müssen Unternehmen ihre Interessen offen benennen. Bewusste Falschinformationen und Tatsachenverzerrungen lehnen wir ab.

Deshalb werden wir unsere Kompetenzen und Standpunkte auf transparente Weise in die Entscheidungsprozesse einbringen und dazu auch neue Wege des Dialogs suchen. Dabei werden wir uns künftig dem Austausch mit relevanten gesellschaftlichen Gruppen noch aktiver stellen.

Umweltschutz
Der Wirtschaft wird vorgeworfen, sie messe dem Klima- und Umweltschutz zu wenig Bedeutung bei.

Unsere Position: Eine lebenswerte Umwelt ist wesentliche Lebensgrundlage für die Gesellschaft und Voraussetzung für langfristig erfolgreiches Wirtschaften. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Lebensbedingungen nachfolgender Generationen zu achten.

Verantwortlicher, wirtschaftlicher Wettbewerb muss immer auch die Lebensbedingungen nachfolgender Generationen achten. Innovation und neue Technologien werden wichtige Beiträge leisten, um den Verbrauch natürlicher Ressourcen zu reduzieren und unerwünschte Belastungen für Klima und Umwelt kontinuierlich zu verringern. Zu einem Innovationswettbewerb, der den Unternehmen geeignete Anreize für die erforderlichen Investitionen bietet, wollen wir beitragen. Deshalb analysieren wir Chancen und Risiken der Innovationen offen, sachgerecht und fair im gesellschaftlichen Diskurs.

Wir erkennen dieses Leitbild als verbindlich an (Stand: 01. August 2014).

Die Unterzeichner:

Unternehmen

Dr. Josef Ackermann
Vorstandsvorsitzender Deutsche Bank AG (2006 - 2012)

Michael Behrendt
Vorstandsvorsitzender Hapag Lloyd AG (2002-2014)

Ulrich Kranich
Mitglied des Vorstands Hapag Lloyd AG (2006-2014)

Gerhard Berssenbrügge
Vorstandsvorsitzender Nestlé Deutschland AG

Dr. h.c. Josef Beutelmann
Vorstandsvorsitzender Barmenia Versicherungen

www.verantwortlich-handeln.com

Vorstandsvorsitzender, bauverein AG

Uwe Brettner
Mitglied des Vorstands, nicos AG

Dr. Eckhard Cordes
Vorstandsvorsitzender METRO AG (2007 - 2011)

Olaf Koch
Vorstandsvorsitzender METRO AG (ab 2011)

Dr. Marijn E. Dekkers
Vorstandsvorsitzender Bayer AG

Dr. Richard Pott
Mitglied des Vorstands Bayer AG (2002 - 2013)

Michael Diekmann
Vorstandsvorsitzender Allianz SE

Thomas Enders
Vorstandsvorsitzender Airbus S.A.S. (2007 - 2012)

Dr. Klaus Engel
Vorstandsvorsitzender Evonik Industries AG

Franz Fehrenbach
Vorsitzender der Geschäftsführung
Robert Bosch GmbH (2003 - 2012)
Aufsichtsratsvorsitzender
Robert Bosch GmbH (ab 2012)

Prof. Hermann Scholl
Aufsichtsratsvorsitzender Robert Bosch GmbH
(2003 - 2012)

www.verantwortlich-handeln.com

Verantwortlich handeln!
Eine Initiative deutscher Unternehmen

Dr. Christoph Franz
Vorstandsvorsitzender Deutsche Lufthansa AG (2011-2014)

Stefan Fuchs
Vorstandsvorsitzender FUCHS PETROLUB AG

Dr. Jürgen Großmann
Vorstandsvorsitzender RWE AG (2007 - 2012)

Peter Terium
Vorstandsvorsitzender RWE AG (ab 2012)

Herbert Hainer
Vorstandsvorsitzender adidas AG

Frank A. Dassler
General Counsel adidas AG

Dr. Jürgen Hambrecht
Vorstandsvorsitzender BASF SE (2003 - 2011)

Dr. Kurt Bock
Vorstandsvorsitzender BASF SE (ab 2011)

Dr. h.c. Eggert Voscherau
Aufsichtsratsvorsitzender BASF SE (2005-2014)

Dr. Axel C. Heitmann
Vorstandsvorsitzender LANXESS AG (2004-2014)

Dr. Karsten Heuchert
Vorstandsvorsitzender VNG – Verbundnetz Gas AG

Dr. Jochen F. Kirchhoff
Vorsitzender des Beirates und des
Gesellschafterkreises KIRCHHOFF Gruppe

Dr. Karl-Ludwig Kley
Vorsitzender der Geschäftsleitung und
persönlich haftender Gesellschafter Merck KGaA

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller
Geschäftsführerin Trumpf GmbH & Co. KG

Peter Löscher
Vorstandsvorsitzender Siemens AG (2007 - 2013)

Dr. Herbert Lütkestratkötter
Vorstandsvorsitzender Hochtief AG (2007 - 2011)

Friedrich von Metzler
Persönlich haftender Gesellschafter
B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG

Prof. Rolf Nonnenmacher
KPMG Chairman EMA-Region
Vorstandssprecher (2005 - 2011)

Klaus Becker
Vorstandssprecher KPMG AG (ab 2011)

René Obermann
Vorstandsvorsitzender
Deutsche Telekom AG (2006-2013)

Thomas Sattelberger
Vorstandsmitglied Personal
Deutsche Telekom AG (2007 - 2012)

Dr. Fritz Oesterle
Vorsitzender des Vorstands Celesio AG (1999 - 2011)

Markus Pinger
Vorsitzender des Vorstands Celesio AG (2011-2013)

Verantwortlich handeln!
Eine Initiative deutscher Unternehmen

www.verantwortlich-handeln.com

(2011 - 2013)

Dr. Arend Oetker
Dr. Arend Oetker Holding GmbH & Co. KG

Hartmut Ostrowski
Vorstandsvorsitzender
Bertelsmann AG (2008 - 2011)
Mitglied des Aufsichtsrates
Bertelsmann SE & Co. KGaA (ab 2012)

Martin Putsch
Chief Executive Officer
RECARO Group

Dr. Georg Kellinghusen
Chief Financial Officer (2009 - 2012)
RECARO Group

Dr. Norbert Reithofer
Vorstandsvorsitzender BMW AG

Prof. Joachim Milberg
Aufsichtsratsvorsitzender BMW AG

Prof. Wolfgang Reitzle
Vorstandsvorsitzender Linde AG

Kasper Rorsted
Vorstandsvorsitzender Henkel AG & Co. KGaA

Gisbert Rühl
Vorstandsvorsitzender Klöckner & Co. SE

Verantwortlich handeln!
Eine Initiative deutscher Unternehmen

Dr. Ulrich Scheufelen
Papierfabrik Scheufelen GmbH & Co. KG

Andreas Schmitz
Vorstandssprecher
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG

Hans Otto Schrader
Vorstandsvorsitzender Otto Group

Dr. Michael Otto
Aufsichtsratsvorsitzender Otto Group

Jim Hagemann Snabe
Vorstandssprecher SAP AG (2010-2014)

Prof. Hasso Plattner
Aufsichtsratsvorsitzender SAP AG

Dr. Rudolf Staudigl
Vorstandsvorsitzender Wacker Chemie AG

Dr. Joachim Rauhut
Mitglied des Vorstands Wacker Chemie AG

Dr. Wilhelm Sittenthaler
Mitglied des Vorstands Wacker Chemie AG (2008 - 2012)

Auguste (Guido) Willems
Mitglied des Vorstands Wacker Chemie AG

Norbert Steiner
Vorstandsvorsitzender K+S AG

Andreas Tafel
Geschäftsführer Apontas GmbH & Co. KG

Dr. Johannes Teyssen
Vorstandsvorsitzender E.ON SE

Prof. Klaus-Dieter Maubach
Mitglied des Vorstands E.ON SE

Dr. Theodor Weimer
Vorstandssprecher UniCredit Bank AG/HypoVereinsbank

Prof. Martin Winterkorn
Vorstandsvorsitzender Volkswagen AG

Dr. Dieter Zetsche
Vorstandsvorsitzender Daimler AG

Organisationen

Dr. Harald Bruhn
Vorsitzender
Verband der Metall- und
Elektro-Industrie in Thüringen e.V.

Robby Krämer
Stellvertretender Vorsitzender
Verband der Metall- und
Elektro-Industrie in Thüringen e.V.

Stephan Fauth
Hauptgeschäftsführer
Verband der Metall- und
Elektro-Industrie in Thüringen e.V.

Heinrich Haasis
Präsident Deutscher Sparkassen- und
Giroverband e.V. (2006 - 2012)

Prof. Dr. Dieter Hundt
Präsident Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände (1996 – 2013)

Ingo Kramer
Präsident Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände (ab 2013)

www.verantwortlich-handeln.com

Verantwortlich handeln!
Eine Initiative deutscher Unternehmen

Hartmut Koch
Vorsitzender
Allgemeiner Arbeitgeberverband Thüringen e.V.

Stephan Fauth
Hauptgeschäftsführer
Allgemeiner Arbeitgeberverband Thüringen e.V.

Dr. Hans-Jürgen Limburg
Vizepräsident
Verband der Wirtschaft Thüringens e.V.

Gerald Rosner
Vizepräsident
Verband der Wirtschaft Thüringens e.V.

Stephan Fauth
Hauptgeschäftsführer
Verband der Wirtschaft Thüringens e.V.

Oswald Bubel
Präsident
Vereinigung der Saarländischen Unternehmensverbände (VSU)

Joachim Malter
Hauptgeschäftsführer
Vereinigung der Saarländischen Unternehmens-verbände (VSU)

Michael Vassiliadis
Vorsitzender Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie

Dr. h.c. Eggert Voscherau
Präsident Bundesarbeitgeberverband
Chemie e.V. (2005 - 2013)

Margret Suckale
Präsidentin Bundesarbeitgeberverband
Chemie e.V. (ab 2013)

Anhang II – Fragebogen

I. Warm-up

1. Begrüßung und gegenseitige persönliche Vorstellung
2. Dank für die Bereitschaft zum Interview
3. Vorstellung von Anlass, Ziel und Struktur des Interviews
4. Hinweis auf die Vertraulichkeit
5. Hinweis auf die Verwendung der Ergebnisse im Rahmen der Doktorarbeit an der HHL
6. Einverständnis zur Aufzeichnung des Gespräches
7. Offene Fragen seitens des Probanden

II. Thematischer Einstieg

Erläuterung der Hintergründe der Studie:
- Initiative Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft
- Ansprache und Auswahl der Unternehmen und Probanden
- Ziele der Studie insgesamt

III. Fragenblock A – Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft

A1: Kannten Sie das LvHW bevor Sie zu diesem Interview eingeladen wurden?

Ja☐ Nein☐

Bei Nein: Weiter mit Frage A3.

A2: Auf welchem Weg haben Sie über das LvHW Kenntnis erlangt?

A3: Im Vorfeld zu diesem Gespräch wurden Sie gebeten, sich mit den Inhalten des LvHW (erneut) vertraut zu machen. Hatten Sie die Gelegenheit dazu?

Ja☐ Nein☐

Bei Nein wird der Proband gebeten, sich das Leitbild (Kurzfassung) jetzt durchzulesen.

A4: Was war Ihr erster Eindruck als Sie das LvHW lasen?

z.B. im Hinblick auf Verständlichkeit... Unterscheidet sich das LvHW in Ihrer Wahrnehmung von anderen Leitbildern die Sie kennen?

A5: Was ist Ihrer Meinung nach die Intention der Unterzeichner des LvHW?

A6: Was bedeutet es für Sie persönlich, dass Ihr Arbeitgeber zum Kreis der Unterzeichner gehört?

A7: Was meinen Sie, welche Personengruppen kennen das LvHW in Ihrem Hause und wie haben diese davon erfahren?

IV. Fragenblock B – Unternehmensordnungen und deren Substitute im eigenen Unternehmen

B1: Fallen Ihnen spontan Inhalte Ihres hauseigenen Leitbildes ein?

B2: Gibt es zusätzliche Dokumente in ihrem Unternehmen, die im weitesten Sinne Verhaltensregeln in Ihrem Unternehmen thematisieren?

Ja☐ Nein☐

Bei Ja: Welche sind das konkret?

B3: Bitte bringen Sie die von Ihnen genannten Dokumente in eine Rangreihe entlang der Fragestellung: Welches dieser Dokumente ist für mich als Führungskraft am wichtigsten?

B4: Wie begründen Sie die von Ihnen gewählte Rangreihe?

V. Fragenblock C – Proklamierte und gelebte Unternehmens- und Führungskultur

C1: Wenn Sie einem guten Freund die Unternehmenskultur Ihres Hauses beschreiben sollten, was würden Sie ihm sagen?

ggf. Erläuterung des Begriffes Unternehmenskultur als gemeinsame Norme und Werte sowie geteilte Denk- und Verhaltensmuster

C2: Für welche Werte steht Ihr Unternehmen aus Ihrer Sicht?

C3: Werden diese Werte gelebt?

Ja☐ Nein☐

Bei Ja: Woran können Sie das beobachten?
Bei Nein: Weiter mit Frage C6.

C4: Sind die Werte schriftlich fixiert?

Ja☐ Nein☐

C5: Was geschieht in Ihrem Unternehmen, wenn ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft gegen diese Werte verstößt?

C6: Was tun Sie als Führungskraft wenn einer Ihrer Mitarbeiter gegen die Werte verstößt?

C7: Auf einer Skala von 1-10, (wobei 1 = keine Übereinstimmung und 10 = maximale Übereinstimmung) für wie hoch halten Sie die Übereinstimmung der proklamierten Werte mit den tatsächlich gelebten Werten in Ihrem Unternehmen?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10

C8: Auf einer Skala von 1-10, (wobei 1 = keine Übereinstimmung und 10 = maximale Übereinstimmung) für wie hoch halten Sie die Übereinstimmung der proklamierten Werte mit Ihren persönlichen Werten in Ihrem Unternehmen?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10

C9: Auf einer Skala von 1-10, (wobei 1 = keine Übereinstimmung und 10 = maximale Übereinstimmung) für wie hoch halten Sie die Übereinstimmung der gelebten Werte mit Ihren persönlichen Werten in Ihrem Unternehmen?

□1 □2 □3 □4 □5

□6 □7 □8 □9 □10

VI. Fragenblock D – Dilemma-Situationen im Führungsalltag

Interviewerin gibt die Definition von Dilemma-Situation im wirtschaftsethischen Sinne und in stark vereinfachter Form vor: Ein Dilemma ist eine Situation in der eine Person, die verantwortlich handelt, befürchten muss daraus Nachteile zu haben.

D1: Welche Dilemma-Situationen haben Sie in Ihrer Funktion als Führungskraft bereits erlebt?

D2: Gab es in der von Ihnen beschriebenen Situation unterstützende Faktoren, die Ihnen Ihr Handeln erleichtert haben?

D3: Gab es in der von Ihnen beschriebenen Situation hinderliche Faktoren, die Ihnen Ihr Handeln erschwert haben?

VII. Soziodemografische Daten

a) Altersgruppe

□ Jüngere Führungskraft (bis 50 Jahre)

□ Ältere Führungskraft (älter als 50 Jahre)

b) Betriebszugehörigkeit

□ 0-5 Jahre □ 5-10 Jahre □ 10-15 Jahre

□ 15-20 Jahre □ 20-25 Jahre □ 25-30 Jahre

□ Über 30 Jahre

c) Führungserfahrung

□ 0-5 Jahre □ 5-10 Jahre □ 10-15 Jahre

□ 15-20 Jahre □ Über 20 Jahre

d) Führungslevel

□ Vorstand □ Bereichsleiter □ Abteilungsleiter

□ Ressortleiter □ Teamleiter □ Sonstige

VIII. Ausklang

- *Beantwortung offener Fragen*
- *Dank für das Gespräch*
- *Verabschiedung*

Literaturverzeichnis

Aßländer, M.S., 2011. *Handbuch Wirtschaftsethik*. Stuttgart: J. B. Metzler.

Axelrod, R., 2000. *Die Evolution der Kooperation*. Oldenburg: Oldenburg Verlag.

Bauer, C., 2009. Baking Ethics into Company Culture. *Financial Executive 25 (4)*, S. 18-21.

Bleicher, K., 1994. *Normatives Management - Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*. Frankfurt/Main; New York: Campus.

Bragues, G., 2009. Adam Smith's Vision of the Ethical Manager. *Journal of Business Ethics 90*, S. 447-60.

Brauchlin, E., 1984. Schaffen auch Sie ein Unternehmensleitbild. *Management-Zeitschrift io*, S. 313-17.

Broock, M.v., 2012. *Spielzüge - Spielregeln - Spielverständnis: Eine Investitionsheuristik für die soziale Ordnung*. Marburg: Metropolis.

Canary, H. & Jennings, M., 2008. Principles and Influence in Codes of Ethics - A Centering Resonance Analysis Comparing Pre- and Post-Sarbanes-Oxley Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics 80 (2)*, S. 263-78.

Caritas, 1997. *Leitbild des Deutschen Caritasverbandes*. [Online] Abrufbar unter: http://www.caritas.de/glossare/leitbilddesdeutschencaritasverbandes. [Zugriff: 20.03.2015, 07:37 MEZ].

David, F.R., 1989. How companies define their mission. *Long Range Planning 22 (1)*, S. 90-97.

DB, 2012. *DB Konzern - Auf dem Weg zum weltweit führenden Mobilitäts- und Logistikunternehmen*. [Online] Abrufbar unter: http://www.deutschebahn.com/de/konzern/konzernprofil/leitbild.html. [Zugriff: 20.03.2015, 07:52 MEZ].

Diekmann, A., 2007. *Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Dresing, T. & Pehl, T., 2011. *Praxisbuch Transkription - Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen*. 2. Aufl. Marburg: Eigenverl.

EFH, 2002. *Enterprise for Health*. [Online] Abrufbar unter: http://www.enterprise-for-health.org/fileadmin/texte/Mission_d_einz.pdf. [Zugriff: 28.04.2013, 16:58 MEZ].

ERC, 2005. *Federal Sentencing Guidelines - Ethics Resource Center*. [Online] Abrufbar unter: http://www.ethics.org/resource/federal-sentencing-guidelines. [Zugriff: 20.03.2015, 07:56 MEZ].

Gabler, 2013. *Definition Unternehmensleitbild - Gabler Wirtschaftslexikon*. [Online] Abrufbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16056/unternehmensleitbild-v7.html. [Zugriff: 25.03.2013, 14:37 MEZ].

Gabler, 2015a. *Definition harte und weiche Faktoren - Gabler Wirtschaftslexikon*. [Online] Abrufbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569792/harte-und-weiche-faktoren-v8.html. [Zugriff: 22.03.2015; 16:01 MEZ].

Gabler, 2015b. *Definition Key Performance Indicator (KPI) - Gabler Wirtschaftslexikon*. [Online] Abrufbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326735/key-performance-indicator-kpi-v1.html. [Zugriff: 10.03.2015, 18:23 MEZ].

Gabler, 2015c. *Definition Konfliktmanagement - Gabler Wirtschaftslexikon*. [Online] Abrufbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85839/konfliktmanagement-v7.html. [Zugriff: 14.03.2015, 19:18 MEZ].

Gabler, 2015d. *Definition Mischkonzern - Gabler Wirtschaftslexikon*. [Online] Abrufbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11591/mischkonzern-v9.html. [Zugriff: 21.03.2015, 11:33 MEZ].

Gabler, 2015e. *Definition Resilienz - Gabler Wirtschaftslexikon*. [Online] Abrufbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/255105/resilienz-v4.html. [Zugriff: 24.03.2015, 18:18 MEZ].

Goffee, R. & Jones, G., 2006. *Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader.* Boston: Harvard Business School Press.

Gottschlich, B., 2010. Die Charta der guten Praktiken. *Textilwirtschaft (16)*, S. 43.

GRI, 2013. *Global Reporting Initiative*. [Online] Abrufbar unter: https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx. [Zugriff: 29.01.2013, 14:50 MEZ].

Hanke, T., 2010. *Neues Leitbild - Ackermann für Verantwortung aber gegen Jobgarantien*. [Online] Abrufbar unter: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/neues-leitbild-ackermann-fuer-verantwortung-aber-gegen-jobgarantien/3647662.html. [Zugriff: 20.03.2015, 09:49 MEZ].

Heidenreich, F., 2012. *Wirtschaftsethik zur Einführung*. Hamburg: Junius Hamburg.

Heinen, E. & Dill, P., 1990. Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In Simon, H. & Heuser, M. *Herausforderung Unternehmenskultur*. Stuttgart: Schäffer. S. 17. (USW-Schriften für Führungskräfte).

Homann, K. & Lütge, C., 2013. *Einführung in die Wirtschaftsethik*. Münter: LIT.

Homann, K. & Suchanek, A., 2005. *Ökonomik - Eine Einführung*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Jähnichen, T., 2008. *Wirtschaftsethik - Konstellationen, Verantwortungsebenen, Handlungsfelder*. Stuttgart: Kohlhammer.

Knassmüller, M., 2005. *Unternehmensleitbilder im Vergleich - Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensbilder - Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion*. Frankfurt/Main: Lang.

Kokot, F. & Schmidt, M., 2005. *Werte schaffen Zukunftsfähigkeit - mit Praktikern im Gespräch über verantwortungsbewusste Unternehmensführung*. München: Hampp.

Kokott, D. & Broock, M.v., 2012. Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft. *forum Nachhaltig Wirtschaften*, S. 104-06.

Korff, W., 1999. *Handbuch der Wirtschaftsethik (4 Bände)*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Krell, G., Ortlieb, R. & Sieben, B., 2011. *Chancengleichheit durch Personalpolitik - Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler.

Kroll, K., 2014. Gauging the Effectiveness of Online Trading. *Compliance Week Vol. 11 Issue 129*, S. 48-49.

Mayring, P., 2010. *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.

Merck, 2013. *Mission Statement, Werte, Strategie - Merck-Gruppe*. [Online] Abrufbar unter: http://www.merck.de/de/unternehmen/leitbild_werte_strategie/leitbild_werte_strategie.html. [Zugriff: 20.03.2015, 08:02 MEZ].

Merkens, H., 2000. Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In Flick, U. *Qualitative Forschung - Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. S. 286-99.

Osterloh, M., 2010. *Neues Leitbild - Spitzenmanager machen sich Sorgen um ihr Image*. [Online] Abrufbar unter: http://www.welt.de/wirtschaft/article11231705/Spitzenmanager-machen-sich-Sorgen-um-ihr-Image.html. [Zugriff: 20.03.2015, 07:23 MEZ].

Paine, L.S., 1994. Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review 72 (2)*, S. 106-17.

REWE, 2015. *Leitbild - REWE Group*. [Online] Abrufbar unter: http://www.rewe-group.com/unternehmen/leitbild/. [Zugriff: 20.03.2015, 08:07 MEZ].

Sackmann, S.A., 2002. *Unternehmenskultur - Erkennen, Entwickeln, Verändern*. Neuwied: Luchterhand.

Sackmann, S.A., 2004. *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur - Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best-practice-Beispiele*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Sammeck, J., 2011. *A New Institutional Economics Perspective on Industry Self-Regulation*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.

Schiel, C., 2014. *Moralisches Risikomanagement - Strategien zum risikoorientierten Umgang mit Konflikten zwischen Gewinn und Moral*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schnell, R., Hill, P.B. & Esser, E., 2013. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg.

Seifert, J.W., 2009. *Moderation und Konfliktklärung*. Offenbach: Gabal.

Steinmann, H. & Schreyögg, G., 2002. *Management - Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. & Dörffer, T., 2011. *Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Suchanek, A., 2007. *Ökonomische Ethik*. 2. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck.

Suchanek, A., 2013. *Handout Seminar "Business Ethics"*. Handelshochschule Leipzig. Spring Term 2013.

Suchanek, A., 2014. *Unternehmensethik - In Vertrauen investieren*. Tübingen: Mohr Siebeck. Unveröffentlichtes Buchmanuskript (vsl. 04/2015).

Suchanek, A. & Broock, M.v., 2011. *Konzeptionelle Überlegungen zum "Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft" (Diskussionspapier)*. Lutherstadt Wittenberg; Halle/Saale: Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik.

Tetens, H., 2010. *Philosophisches Argumentieren - eine Einführung*. München: Beck.

Tyler, T., Dienhart, J. & Thomas, T., 2008. The Ethical Commitment to Compliance: Building value-based Cultures. *California Management Review 50 (2)*, S. 31-51.

Verma, H.V., 2009. Mission Statements- a Study of Intent and Influence. *Journal of Services Research 9 (2)*, S. 153-72.

Wulf, K., 2012. *Ethics and Compliance Programs in Multinational Organizations*. Wiesbaden: Gabler.

WZGE, 2014a. *Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik*. [Online] Abrufbar unter: http://www.wcge.org/download/140918_leitbild-de_Unterschriften_o.pdf. [Zugriff: 17.03.2015, 15:40 MEZ] Bearbeitungsstand Leitbild: 18.09.2014.

WZGE, 2014b. *Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik*. [Online] Abrufbar unter: http://www.wcge.org/download/WZGE_Newsletter_Dez._2014.pdf. [Zugriff: 19.03.2015, 15:25 MEZ].

WZGE, 2015. *Internes Dokument*. Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Bei der Auswahl und Auswertung des Materials sowie bei der Herstellung des Manuskripts habe ich keine Unterstützungsleistungen erhalten. Weitere Personen waren an der geistigen Herstellung der vorliegenden Arbeit nicht beteiligt. Dritte haben von mir weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten empfangen, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen. Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer Prüfungsbehörde vorgelegt und ist auch nicht veröffentlicht worden.

Magdeburg, 13.07.2015 Monique Lampe



HHL
LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

© HHL Leipzig Graduate School of Management, 2015
Für den Inhalt dieser HHL-Dissertation ist der Autor/die Autorin allein verantwortlich.
Die Verwendung zu Lehr- und Forschungszwecken ist unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht. Nachdruck, Vervielfältigung und Weitergabe für nicht gewerbliche Zwecke ist mit entsprechender Quellenangabe gestattet. Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Autors/der Autorin.
Weitere HHL-Publikationen sind zu finden unter: www.hhl.de/publikationen