



Ursprünglich erschienen in "denk-doch-mal.de (2012), H. 2"

Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen – ein Zauberwort gegen die Krise?

Von: [Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach](#) (Sozialethiker)

Als die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise, deren spekulative Attacken sich inzwischen gegen die internationalen Wechselkursbewegungen, die Schwankungen der Rohstoff- und Nahrungsmittelpreise und die Kursentwicklungen der Staatsanleihen peripherer Staaten innerhalb des Europäischen Währungsraums richten, auf ihrem ersten Gipfelpunkt zusteuerte, erneuerte Georges Soros seinen bekannten Ruf: „Moral an die Börse!“ Aber welche Moral hatte er im Blick? War er zudem der Meinung, dass individuelles Fehlverhalten die Krise verursacht habe?

Ein Wort der Evangelischen Kirche Deutschlands, das 2010 veröffentlicht wurde, scheint Georges Soros zu bestätigen. Ein Mangel an Verantwortung bis zur Verantwortungslosigkeit wird als Ausgangspunkt der beispiellosen Finanzkrise identifiziert. Auf Grund einer solchen Diagnose werde deutlich, dass zur Bewältigung der Krise neben der Organisation politischer Abstimmungsprozesse auch tiefer liegende Fragen beantwortet werden müssten: Wie kann beispielsweise Vertrauen wieder gewonnen werden? Auf welchem Nährboden soll es wachsen? „Politische Rahmensetzung und die Verantwortlichkeit der Einzelnen gehören zusammen“.

Noch eindringlicher appelliert ein vatikanisches Sozialrundsreiben, das im gleichen Jahr erschien, an die Verantwortung wirtschaftlicher Akteure. In den 79 nummerierten Abschnitten des Dokuments finden sich über 40 Varianten des Begriffs „Verantwortung“. Beispielsweise werden die Unternehmer an ihre soziale Verantwortung gemahnt, den Konsumenten wird ebenfalls eine klare soziale Verantwortung zugesprochen, weil Kaufen ein wirtschaftlicher Akt und zugleich eine moralische Handlung sei. Der verantwortliche Umgang mit der natürlichen Umwelt werde zu einer globalen Aufgabe. Die Situation der Unterentwicklung sei weder Ergebnis des Zufalls noch einer geschichtlichen Notwendigkeit, sondern hänge von der menschlichen Verantwortung ab. Die menschliche Freiheit antworte auf den Zauber der Technik mit Entscheidungen, die eine Frucht moralischer Verantwortung sind. Die Wirtschaft und das Finanzwesen seien weder moralisch neutral noch in sich unmenschlich. Aber an sich gute Mittel können in schädliche verwandelt werden – durch die verblendete Vernunft der Menschen, nicht durch die Mittel selbst. „Daher muss sich der Appell nicht an das Mittel, sondern an den Menschen richten, an sein moralisches Gewissen und an seine persönliche und soziale Verantwortung“.

Auch der Chefermittler im US-amerikanischen Senat, der zusammen mit seinen Kollegen die Ursachen der Bankenkrise aufspüren sollte, unterstellte eine persönliche Verantwortung der leitenden Manager, als er einen ehemaligen Banker fragte: „Raubt es Ihnen nicht den Schlaf, wenn Sie daran denken, was Sie angerichtet haben?“ Er erhielt jedoch die Antwort: „Wir sind nicht verantwortlich, wirklich nicht. Sorry for that“. Die Finanzkrise sei wie ein Hurrican; Solange die Musik spielt, musst Du tanzen. Aber wenn sie aufhört, hast Du ein Problem, war die Meinung der Finanzeliten. Josef Ackermann drückte es so aus: „Wir sind alle irgendwie Getriebene der Märkte“. Wollen die Finanzakteure etwa bestreiten, dass Märkte keine Naturgesetze sind, sondern Resultate menschlicher Entscheidungen? Dass Menschen ihre Entscheidungen zu verantworten haben, selbst wenn sich die systemischen Funktionsregeln gegenüber dem menschlichen Handeln weithin verselbständigt haben und auf die Entscheidungen einwirken? Auch die Finanzmärkte sind kein moralfreier Raum. Sie unterliegen deshalb auch einer ethischen Beurteilung.

Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach

Sozialethiker



Prof. Dr. Friedhelm

Hengsbach SJ (* 15. Juli 1937 in Dortmund) ist ein deutscher Jesuit und zählt zu den bekanntesten Sozialethikern in Deutschland. Nach dem Abitur trat er 1957 als Zwanzigjähriger in den Jesuitenorden ein und studierte 1959 bis 1962 Philosophie in München, später Theologie und Wirtschaftswissenschaften in Frankfurt am Main bzw. Bochum. Er promovierte zur Frage der Assoziierung afrikanischer Staaten an die Europäischen Gemeinschaften und habilitierte 1982 über Arbeitsethik. 1967 wurde er zum Priester ...

[\[weitere Informationen\]](#)

Vermutlich ist das in der öffentlichen Meinung weit verbreitete Urteil, die Finanzkrise sei durch individuelles Fehlverhalten, nämlich die Gier, die Blindheit gegenüber systemischen Risiken und auch die kriminelle Energie der Manager verursacht, ebenso voreilig wie die Schlussfolgerung, diese seien für jene Entscheidungen, die in die Krise geführt hätten, und deren verhängnisvolle Auswirkungen zur Verantwortung zu ziehen. Auf solche Forderungen reagierte der frühere Vorsitzende der Deutschen Bank, Hilmar Kopper: „Ich kann das Wort Gier nicht mehr hören!“. Hat er Recht? Immerhin kann er darauf hinweisen, dass strukturelle Verwerfungen und Schieflagen durch eine Konversion des individuellen Handelns allein nicht beseitigt werden können. „Es gibt kein richtiges Leben im Falschen“, heißt es. Ein tugendgemäßes Handeln ist unmöglich, solange das System korrupt ist. Kann dem Begriff der Verantwortung vielleicht die singuläre Einkleidung genommen und kann er auf die Unternehmen als kollektive Akteure übertragen werden? Tatsächlich hat sich während der vergangenen Jahre der Begriff der unternehmerischen Verantwortung in der Öffentlichkeit etabliert. Ist er vielleicht nur ein Zauberwort, das die Risiken der metastasierenden Finanzkrise scheinbar auflöst?



1. Unternehmerische Verantwortung

Zahlreiche Unternehmen, die sich in ihren Selbstdarstellungen als kommunikative Netzwerke verstehen, scheinen grundsätzlich bereit zu sein, eine moralisch aufgeladene gesellschaftliche Verpflichtung zu bejahen und die Verantwortung für die Folgen ihres Handelns zu übernehmen.

Verantwortung

Der Begriff der Verantwortung hat in den vergangenen 30 Jahren eine steile Karriere durchlaufen, nachdem 1979 das Hauptwerk des jüdischen Philosophen Hans Jonas erschienen war: „Das Prinzip Verantwortung“. Der Titel ist gegen Ernst Blochs: „Das Prinzip Hoffnung“ gerichtet. Gegen dessen utopische Perspektive und gleichzeitig gegen die Blickverengung der öffentlichen Diskussion auf die Gegenwart wollte Hans Jonas auf die abschabaren zukünftigen Wirkungen gesellschaftlichen Handelns aufmerksam machen und für eine pragmatische Folgenabschätzung technischer und wirtschaftlicher Entscheidungen werben. Das Buch erschließt eine Überlebensethik für die technologische Zivilisation. In Anlehnung an Kant wird ein ökologischer Imperativ formuliert: „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden“.

Verantwortung übernehmen heißt: sich die beabsichtigten und vorhersehbaren Folgen des eigenen Handelns zurechnen lassen und für sie einstehen. Schon der Begriff unterstellt eine personale Dimension, dass nämlich niemand vor einem gesichtslosen Naturgesetz oder vor der Logik eines sich selbst steuernden Systems Rede und Antwort steht. Dies bedeutet jedoch auch, dass nur diejenigen, denen sich echte Handlungsmöglichkeiten eröffnen, Verantwortung übernehmen können. Ein mehr oder weniger autonomes Subjekt ist vor sich selbst sowie vor der Gemeinschaft aller Lebewesen und ihrer Geschichte verantwortlich. Und es ist verantwortlich für alle möglichen Lebensfelder und Lebensinhalte, die es sich vertraut gemacht oder die ihm anvertraut worden sind, verantwortlich.

Träger der Verantwortung

Die Bereitschaft, für die getroffenen Entscheidungen Verantwortung zu übernehmen und sich die Folgen zurechnen zu lassen, ist ursprünglich an die Selbstausslegung individueller Subjekte gekoppelt. Aber diese „Singularisierung“ der Verantwortung stößt an eine dreifache Grenze: Zum einen engen ökonomische und gesellschaftliche Verhältnisse, die als unumstößlich erachtet werden, den Handlungsspielraum des einzelnen erheblich ein. Zum andern ist die Reichweite individueller Verantwortung in komplexen Handlungssystemen nicht deckungsgleich mit solchen Rückwirkungen und Nebenfolgen von Entscheidungen, die unerwartet und unbeabsichtigt in entfernten Handlungsfeldern auftreten. Und schließlich kann die Übernahme persönlicher Verantwortung in therapeutische Überbetreuung und pädagogische Bevormundung entarten.

Deshalb ist der fürsorgliche Begriff der individuellen Verantwortung füreinander in den partizipativen Begriff gesellschaftlicher Verantwortung miteinander umformuliert worden. Wer sich für andere interessiert, wird deren „Rederecht“ anerkennen und nicht ersetzen. Wer sich die Sache anderer zu Eigen macht, wird ihre Beteiligung ermöglichen und nicht überflüssig machen. So ist die „Verantwortung“ als eine gesellschaftliche Konstruktion erkannt und zu einer beherrschenden Kategorie des gesellschaftlichen Selbst- und Naturverhältnisses aufgerückt. Der Begriff spiegelt das verbreitete Bewusstsein, dass die Menschen in einer offenen Welt leben, dass ökonomische und politische Systeme einen geschichtlichen Ursprung haben, dass die Menschen dialogische Lebewesen sind und sich wechselseitig in die Verantwortung rufen. So hat die Weltkirchenkonferenz von Amsterdam 1948 jenes bekannte Leitbild der „Verantwortlichen Gesellschaft“ geprägt.

Unternehmen als Träger von Verantwortung

Individuelle Verantwortung kann nur dann ernst genommen und eingeklagt werden, wenn echte Handlungsspielräume vorhanden sind, die eine freie Entscheidung autonomer Wirtschaftssubjekte gestatten. Wo solche Handlungs- und Gestaltungsspielräume fehlen, gilt das „Prinzip Verantwortung“ nur eingeschränkt. Dies ist dann der Fall, wenn ein einzelner Unternehmer als Mengenanpasser ausschließlich den Funktionsregeln des Wettbewerbs unterworfen ist und sich alternativlos dem Druck des Marktes beugen muss. Wer meint, eine heroische Außenseiterrolle übernehmen, überdurchschnittliche Löhne zahlen oder besonders nachhaltig wirtschaften zu sollen, während alle anderen Unternehmen sich lediglich an die üblichen Mindeststandards halten, würde sehr bald aus dem Markt ausscheiden.



An der Entwicklung moderner Unternehmens-Stile lässt sich jedoch der Perspektivenwechsel von der individuellen zur partizipativen Verantwortung ablesen – und zwar in mehreren Dimensionen. Erstens ist der von Josef Schumpeter favorisierte dynamische Einzelunternehmer, der ausschließlich in eigener Verantwortung das Unternehmen führt, innovative Produkte auf den Markt bringt und innovative Produktionsverfahren ausdenkt, in Publikumsgesellschaften durch eine Mehrzahl von Führungskräften abgelöst worden. Vermutlich wird mit einer Sichtweise, die stark auf die individuelle Innovationskraft eines heroischen Unternehmers ausgerichtet ist, der gesellschaftlichen Kontext von Innovationen, die immer mehr aus einem interaktiven, kommunikativen Prozess hervorgehen, unangemessen unterschätzt.

Zweitens verfügen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heutzutage über Kompetenzen, die sie befähigen, kreativ mitzuarbeiten, mitzudenken und mitzuentcheiden sowie unternehmerische Verantwortung mitzutragen. Sie haben sich Informationen angeeignet, die man von außen nicht einsehen kann, und Kompetenzen erworben, die sich von oben nicht steuern lassen. Aus unselbständigen Erwerbstätigen sind unternehmerische Partner geworden, deren hochwertiges Arbeitsvermögen anerkannt und behutsam veredelt werden sollte. Damit verwandeln unternehmerische Führungskräfte individuelle Verantwortung in eine partizipative Verantwortung.

Drittens sind die Führungskräfte marktbestimmender Unternehmen als kollektive Akteure unabhängig genug, eine sozio-ökonomische Herausforderung gleichsinnig zu deuten und auf sie gleichgerichtet zu reagieren. Sie können souverän mit den Funktionsregeln des Marktes umgehen und sich spielerisch der Schaltstellen des Angebots und der Nachfrage bedienen, wozu individuelle Wirtschaftssubjekte gar nicht in der Lage wären. Sie sind nicht nur Akteure der Spielzüge, sondern auch souveräne Mitgestalter der Spielregeln des Marktes. Sie spielen nicht bloß nach fremden Regeln, die ihnen von den staatlichen oder öffentlichen Organen auferlegt werden, sondern würfeln im Spiel um Regeln gemäß dem eigenem Interesse mit.

2. Dimensionen unternehmerischer Verantwortung

Für die unternehmerische Verantwortung lassen sich plakativ drei Dimensionen identifizieren – den Markt im Blick, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Seite, die Gesellschaft im Rücken.

Den Markt im Blick

Wirtschaftliches Handeln heißt: über knappe Mittel verfügen, um bestimmte Ziele zu erreichen. In einer weiten Auslegung ist solches Handeln eine allgemeine gesellschaftliche Tatsache, denn jede menschliche Entscheidung ist zumindest eine Verfügung über das knappe Gut der Zeit. Im engeren Sinn ist wirtschaftliches Handeln auf das gesellschaftliche Teilsystem der Wirtschaft beschränkt, im ganz engen Sinn auf den Betrieb bzw. das Unternehmen. Der Unternehmer ist für eine präzise Kalkulation ebenso verantwortlich wie für die Innovation, die sich auf neue Güter und neue Verfahren erstreckt. Der Markterfolg wird herkömmlicher Weise, bevor im Finanzkapitalismus eine reine Finanzkennziffer als Erfolgskriterium und Wertmaßstab eines Unternehmens gilt, daran abgelesen, dass Bedürfnisse der Kunden befriedigt, sinnvolle und sichere Arbeitsplätze, die ein angemessenes Einkommen bieten, geschaffen, Steuern gezahlt, eine angemessene Dividende ausgeschüttet und der lange Schatten der Zukunft, nämlich die ökologische Nachhaltigkeit beachtet werden.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Seite

Der französische Ökonom Daniel Cohen ist davon überzeugt, dass die reifen Industrieländer an der Schwelle zum Zeitalter des Arbeitsvermögens stehen. Die kostbarste Ressource eines Unternehmens sind nicht Technik und Kapital, sondern das Arbeitsvermögen. Folglich besteht die partizipative Verantwortung unternehmerischer Führungskräfte darin, neben den fachlichen Kompetenzen die humanen, kommunikativen, politischen und moralischen Kompetenzen der Kollegen und Kolleginnen zu kultivieren, ihre Teamfähigkeit zu erweitern und ihre Bereitschaft zu wecken, sich mit den Zielen und Verfahren des Unternehmens zu identifizieren, quer zu denken und sich im Betrieb, in Gewerkschaften und Parteien politisch zu engagieren. „Gute Arbeit“ in der Vorstellung abhängig Beschäftigter besteht nicht nur in einem sicheren Arbeitsplatz und einem angemessenen Einkommen, sondern vor allem darin, dass sie nicht als Produktionsfaktor eingestuft, sondern als Menschen respektiert werden – in einem freundlichen Betriebsklima, in gelingender Kooperation der Kollegen und Kolleginnen und in einem angstfreien Verhältnis zu den Vorgesetzten. Ein Testfall unternehmerischer Verantwortung besteht wohl darin, mit welcher Entschlossenheit die Führungskräfte dem Grundsatz der Beteiligung mündiger Wirtschaftsbürger im Unternehmen Geltung verschaffen. Ein politisches Beteiligungsrecht bezieht sich auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, auf die solidarische Interessenvertretung im Rahmen der Betriebsverfassung und auf die unternehmerische Mitbestimmung in den Aufsichtsorganen des Unternehmens.



Die Zivilgesellschaft im Rücken

Unternehmen sind in demokratischen Gesellschaften weder wirtschaftliche Inseln noch exterritoriale Produktionszonen. Sie bestimmen die zivilgesellschaftliche Öffentlichkeit mit und sind gleichzeitig deren Resonanzboden. Die Lebensentwürfe alter und neuer sozialer Bewegungen – Demokratie als Lebensform, Solidarität der abhängig Beschäftigten, Gleichstellung der Frauen, ökologische Nachhaltigkeit, Abrüstung und Frieden sowie die Achtung der Menschenrechte – fließen über das Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Sphäre des Betriebs und des Unternehmens ein. Außerdem sind die im Unternehmen nachwachsenden Führungskräfte selbst in unterschiedlichen zivilgesellschaftlichen Milieus und sozialen Klassen heimisch und deshalb keine gesellschaftlichen Monaden.

Verschiedene Spielarten, wie Unternehmen ihre zivilgesellschaftliche Verantwortung auf sich nehmen, sind unter dem Begriff der „Corporate Citizenship“ bekannt geworden. Das „Projekt Seitenwechsel“ ist beispielsweise eine Einladung an Führungskräfte, für eine Woche in eine für sie ungewöhnliche Lebens- und Arbeitswelt einzutauchen. Sie verlassen ihren Schreibtisch im Büro, arbeiten beispielsweise in einem Altenpflegeheim, leben in einer Obdachlosensiedlung oder begleiten Jugendliche in einer Einrichtung des betreuten Wohnens. „Corporate Volunteering“ bezeichnet freiwillige Dienste, die von Führungskräften geleistet werden. Ein gewinnorientiertes Unternehmen stellt die personale Kompetenz, Arbeitszeit und Finanzmittel für jene sozialen und kulturellen Initiativen zur Verfügung, in denen sich die Manager engagieren und Patenschaften übernehmen. Oder das operative Geschäft eines Unternehmens wird mit einer Stiftung verbinden, über die unternehmensnahe Projekte finanziell unterstützt werden, die Erwerbsarbeit und Kindererziehung vereinbar machen, familiengerechte Arbeitszeitmodelle ausprobieren und zukunftsfähige Ausbildungsgänge für Jugendliche entwickeln. Im Rahmen eines Globalen Pakts mit den Vereinten Nationen haben sich über 2500 weltweit operierende Unternehmen dazu verpflichtet, in ihrem Einflussbereich die Menschenrechte zu achten, Kinderarbeit, Koalitionsverbote, Zwangsarbeit und die Diskriminierung von Frauen zu verbieten sowie sich für einen vorsorgenden Umweltschutz und den Einsatz umweltverträglicher Techniken zu engagieren.

Solche freiwilligen Anstrengungen von Unternehmen, die der Absicht entspringen, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen, sind nicht zu verurteilen. Ihre Grenzen liegen indessen darin, dass komfortable Spenden in erster Linie Werbezwecken oder dem Aufpolieren des Images des Unternehmens dienen, dass sie dem freien Ermessen der Unternehmensleitungen entspringen, weder hinreichend transparent noch allgemein verbindlich noch rechtlich einklagbar sind. Es besteht die Gefahr, dass sie finanzielle Wohltaten sehr selektiv streuen und die Differenzen gesellschaftlicher Lebenslagen oder die

Klassenstruktur einer Zivilgesellschaft spiegeln, deren Bestandteil die Unternehmen sind. Sie verschärfen eher die Risse in der Gesellschaft als dass sie den gesellschaftlichen Zusammenhalt fördern. Im extrem ungünstigen Fall sind finanzielle Zuwendungen aus unternehmensnahen Stiftungen die Folge öffentlicher Armut und privaten Reichtums, gespeist aus vorenthaltenen Löhnen und nicht gezahlten Steuern.

3. Maskierte Verantwortung

In der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung soll, so fordert eine kritische Öffentlichkeit, das singuläre Profil einer unternehmerischen Persönlichkeit erkennbar bleiben. Dies verleitet kirchliche Amtsträger und empörte Politiker schnell zu moralischen Appellen, die sie an unternehmerische Führungskräfte richten. Aber diese selbst stimmen häufig in den Chor der Moralapostel ein, indem sie nach angeblich verloren gegangenen Werten suchen. Dabei wissen und erleben sie, dass die moralische Kommunikation in funktional ausdifferenzierten Teilsystemen moderner Gesellschaften nur ein unverständliches Rauschen auslöst, wenn sie nicht beispielsweise in Preissignale übersetzt wird, um in den Unternehmen die beabsichtigten Reaktionen auszulösen. Die Übernahme individueller Verantwortung ist nur einer selbstbewussten, selbst bestimmten Unternehmerpersönlichkeit möglich, die mit sich, ihrer Biografie, ihrer sozialen und kulturellen Heimat versöhnt ist, die über eine Fach-, Erlebnis- und Ichkompetenz verfügt, die sie zu einem unverwechselbaren Subjekt macht. Aber neben dieser Innenseite hat die Unternehmerpersönlichkeit eine Außenseite. Diese ist das Medium, um persönliche und partizipative Verantwortung in den „Masken“ unterschiedlicher Unternehmenskulturen und Rollenmuster wahrzunehmen.

Unternehmenskulturen

Die Unternehmenskulturen prägen abweichende Masken aus, hinter denen die persönliche und partizipative Verantwortung der Unternehmerpersönlichkeit zu finden ist, in denen sie sich äußert.

Aus der Frühzeit der industriellen Entwicklung stammt eine Unternehmenskultur, die selbst größere Fabriken dem Modell einer Familie nachgebildet hat. Der Patriarch an der Spitze bildet ein sehr persönliches Profil unternehmerischer Verantwortung aus: Er kennt seine Mitarbeiter persönlich und kümmert sich um deren individuelle und private Probleme. Um den Betriebskern herum reihen sich kleine Geschäfte des alltäglichen Bedarfs, Wohnungseinrichtungen, Kindergärten und Krankenhäuser, die direkt oder indirekt dem Unternehmenschef unterstehen. Hin und wieder ist eine solche Unternehmenskultur noch in kleinen und mittleren Unternehmen zu finden.

Publikumsgesellschaften verstehen sich als korporative Gebilde, als ein Zusammenschluss unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen. Die Anteilseigner lassen sich auf der Hauptversammlung durch die Banken über das Depotstimmrecht vertreten. Die Anliegen der Belegschaften werden durch Betriebsräte als deren Organe wahrgenommen. Die Gewerkschaften bringen als Tarifpartner deren Interessen zur Geltung. Dazu kommen die leitenden Angestellten, die als Sondergruppe zu den abhängig Beschäftigten zählen. Die führenden Manager, die zwar Angestellte sind aber im Auftrag der Eigentümer handeln, kommen ihrer Verantwortung nach, indem sie auf dem Weg der Verständigung, nicht der Konfrontation einen Ausgleich der teils gemeinsamen teils voneinander abweichenden Interessen herstellen.

Die unter dem Regime des Finanzkapitalismus idealtypisch stilisierte angloamerikanische Unternehmenskultur ist dadurch gekennzeichnet, dass die Unternehmen als Kapitalanlage in den Händen der Anteilseigner begriffen werden. Sie werden durch anonyme Wertpapiermärkte kontrolliert, auf denen Großbanken, Versicherungskonzerne und Investmentgesellschaften operieren. Der Erfolgsmaßstab ist der „shareholder value“, der positive Saldo zukünftiger Zahlungsströme, die auf den Gegenwartswert abdiskontiert sind und in erster Linie durch subjektive, meist kurzfristige Erwartungen zustande kommen. Sie bestimmen auch den Aktienkurs. Die Manager sind zuerst, wenn nicht ausschließlich dafür verantwortlich, dass die Interessen der Anteilseigner bedient werden. Die der Belegschaften, Kunden, Kommunen und der Anwälte zukünftiger Lebewesen gelten ihnen als nachrangig.

In Industriegesellschaften, die sich auf den Weg in eine kulturelle Dienstleistungsgesellschaft gemacht haben, entwickelt sich ein neues Konzept des Personenverbandes. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als die kostbarste Ressource der unternehmerischen Wertschöpfung anerkannt. Das Unternehmen wird als ein kommunikatives Netzwerk unvollständiger Verträge

begriffen, die in der Regel nur informell vereinbart werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten nicht mehr als bloße Befehlsempfänger, sondern gestalten relativ autonom ihre Arbeitszeit und die Arbeitsinhalte. Im Team erweitern sie ihr Arbeitsvermögen quasi als Unternehmer ihrer selbst. Das Lenkungsmedium einer wechselseitigen, verständigungsorientierten Kommunikation hat die hierarchische An- und Unterordnung abgelöst, die ehemals im Unternehmen beherrschend war.



Rollenmuster

Den Unternehmenskulturen entsprechen bestimmte Rollenmuster als die ihnen angepassten Reaktionsweisen der Unternehmer. Auch hinter ihnen verbirgt sich die individuelle und partizipative Verantwortung der Unternehmerpersönlichkeit. Zugleich äußert sie sich darin.

Der „Patron“ ist eines dieser Rollenmuster. In einem arbeitsteiligen Produktionsprozess, in dem die Einzelaufgaben horizontal präzise abgegrenzt und die verschiedenen Funktionen vertikal fest verankert sind, stehen denen, die das Direktionsrecht ausüben, die ausführenden Arbeitskräfte strikt geschieden gegenüber. Beim selbständigen Unternehmer und bei den leitenden Angestellten bildet sich dann leicht die Überzeugung heraus, dass ihnen die ausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich anvertraut sind, und dass sie selbst diesen gegenüber eine ganz persönliche Fürsorgepflicht haben. Sie kümmern sich intensiv um das Zusammenspiel der Abteilungen und das Betriebsklima. Sie sind sensibel für persönliche Spannungen unter den Beschäftigten, die sich zu betrieblichen Konflikten ausweiten können. Sie spüren aufmerksam deren Probleme, die sich jenseits des Betriebs in der privaten Sphäre auf türmen. Früher war dies das Rollenmuster des väterlichen Freundes, heute ist es das eines „Companeros“.

Der „Kapitalist“ als Rollenmuster unternehmerischer Führungskräfte ist Bestandteil einer Unternehmenskultur, die sich im angloamerikanischen Finanzkapitalismus herausgebildet hat. Darin wird die fast ausschließliche Entscheidungskompetenz den Kapitaleignern zugewiesen, die das Unternehmen und die Wirtschaft in ihrem Interesse steuern. Um das Kapital rentabel zu verwerten, sind sie zwar auf fremde Arbeit angewiesen. Folglich entsteht die unternehmerische Wertschöpfung durch das Zusammenspiel mehrerer Produktionsfaktoren, die als Arbeit und Kapital, natürliche Umwelt und gesellschaftliche Vorleistungen benannt werden können. Aber der Erfolg des Unternehmens wird ausschließlich an dem Maßstab der Kapitalrendite gemessen, die sich unmittelbar am „shareholder value“ und mittelbar am Aktienkurs ablesen lässt. Die Manager, die im Dienst der Kapitaleigner ihre Geschäftspolitik an einer möglichst hohen Kapitalrendite ausrichten und ausschließlich den Interessen der Anteilseigner verpflichtet sind, eignen sich das Rollenmuster eines „Agenten“ der Kapitaleigner an. Diese spielen die Rolle des

Der „Missionar“ als Rollenmuster hat sich in der Phase der Globalisierungsrhetorik herausgebildet, seitdem die Vorstandsmitglieder nicht mehr innerhalb desselben Konzerns die Karriereleiter empor gestiegen sind, sondern als Seiteneinsteiger von der Universität in das Unternehmen hinein schnuppern. Mit dem Vorlesungsskript der Betriebswirtschaftslehre unter dem Arm erklimmen sie in Windeseile die Führungsetage. Dabei entdecken sie im Unternehmen Verkrustungen, Staub, eingefahrene Gewohnheiten und fühlen sich berufen damit aufzuräumen. Wie charismatische Erweckungsprediger im Missionszelt rütteln sie die Belegschaft auf, sich zu bekehren und alles, was frühere Manager verkündet haben, zu vergessen oder gar zu verteufeln. Sie sollen unter ihrer Führung einen neuen Aufbruch zu wagen, in die Zielgerade des globalen Wettbewerbs stürmen und als Helden siegen.

Der „Netzwerker“ ist ein Rollenmuster, das einer Unternehmenskultur entspricht, die bereits auf den Eintritt qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagiert hat. Diese sind auf Grund ihres Ausbildungsstands mit neuen Techniken und Arbeitsformen vertraut, die sich nicht mehr von außen dirigieren lassen. Sie organisieren eigenständig ihre Arbeitsfelder und Arbeitszeiten. Sie tragen auch einen Teil des Marktrisikos. Das Unternehmen, das sich zum kommunikativen Netzwerk geworden ist, geknüpft aus Mitarbeitern, Kunden, Kreditgebern, Aktionären, Zulieferern und kommunalen Einrichtungen, kann nicht mehr streng hierarchisch gesteuert werden. Die vornehmliche Steuerungsform sind Vereinbarungen, deren Inhalte jedoch nicht bis ins Einzelne schriftlich fixiert sind, sondern „unvollständige Verträge“ bleiben. Sie enthalten Gewohnheiten, ungeschriebene Regeln,

moralische Grundsätze wie „Treu und Glauben“, „gute Sitten“ oder die Maxime: „Man kennt sich, vertraut einander und entscheidet einvernehmlich“. Unternehmerische Führungskräfte übernehmen wie Knoten in einem Netzwerk die Rollenmuster von Moderatoren, oder Mediatoren. Hinter solchen Masken versteckt äußert sich eine Unternehmerpersönlichkeit, die individuelle und partizipative Verantwortung trägt für einen fairen Interessenausgleich und eine kommunikative Verständigung unter denen, die sich für ein Unternehmen, das alle angeht, engagieren.

Es ist zu vermuten, dass eine verständigungsorientierte Kommunikation als zukunftsfähige Unternehmenskultur und das Rollenmuster des unternehmerischen Netzwerkers sich vermutlich jenem kulturellen Leitbild annähern, das ein kapitalistisches Unternehmen entgiftet und mit der Lebensform einer fairen Demokratie versöhnt. Sollte diese Vermutung zutreffen, wäre der Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nicht bloß ein Zauberwort, um die destruktive Gewalt der Krise zu übertünchen.