Thomas Petersen
Jan Hendrik Quandt
Matthias Schmidt

Führung in Verantwortung

Ethische Aspekte für ein zeitgemäßes Management

Springer Gabler

Führung in Verantwortung

Thomas Petersen · Jan Hendrik Quandt
Matthias Schmidt

Führung in Verantwortung

Ethische Aspekte für ein zeitgemäßes Management

Springer Gabler

Thomas Petersen
Philosophisches Seminar
Heidelberg University
Heidelberg, Deutschland

Matthias Schmidt
FB 1 Wirtschaftswissenschaften
Beuth University of Applied Sciences
Berlin, Deutschland

Jan Hendrik Quandt
CA – Consulting Akademie
Unternehmensethik gUG
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-16832-2 ISBN 978-3-658-16833-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-16833-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Warum sollten sich Führungskräfte in Organisationen, seien es nun Unternehmen oder auch Non-Profit-Organisationen, mit ethischen Fragen beschäftigen? Stellt nicht schon der Alltag mit seinen Routinen, seinen unvermeidbaren Störungen und seinen zeitaufwendigen Kleinigkeiten, die immer im falschen Moment auf dem Schreibtisch landen, genügend Anforderungen an das Management? Sollen allen Ernstes zusätzlich zu Planung, Organisation und Mitarbeiterführung auch noch normative Fragen erörtert werden, die ja mit dem eigentlichen Geschäft zunächst einmal nichts zu tun haben? Unsere Antwort lautet eindeutig: Ja. Denn genau solche Fragen sind wesentlich für ein modernes Management und für eine zeitgemäße Führung und Entwicklung von Organisationen, die sich ihrer Verantwortung bewusst sind. Und es wäre nachgerade ein Trugschluss zu glauben, dass Kerngeschäft und Wertschöpfung in einem Unternehmen – wie übrigens in jeder anderen Organisation auch – gänzlich unabhängig und unberührt sind von ethischen Fragestellungen.

Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in Organisationen müssen ein Grundverständnis davon haben, welche ethischen Aspekte und grundlegenden Beziehungen zwischen dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenleben und dem eigenen Tun bestehen. Ohne dieses Grundverständnis sind sie nicht in der Lage, im gesellschaftlichen Kontext belastbare Entscheidungen zu treffen, diese zu begründen und auch zu verteidigen. Und zugleich ist es notwendig, dass Führungskräfte die Meinungen anderer Akteure – seien es nun andere Unternehmen, politische Gruppierungen, Verbände oder Kunden, um nur einige anzuführen – kennen, bewerten und in die eigenen Entscheidungen und Handlungen entsprechend einbinden – oder auch diese Meinungen bewusst und begründet ignorieren.

Unternehmen können nicht losgelöst von ihren gesellschaftlichen Bezügen betrachtet werden. Wie alle Organisationen sind auch sie immer schon eingebettet in außerökonomische Zusammenhänge. Dadurch stehen sie in einer besonderen Verantwortung, die über die reine betriebswirtschaftliche Logik hinausgeht, ohne dass deshalb natürlich das durchaus legitime Streben nach wirtschaftlichem Erfolg ausgeschlossen wird. Eine solche Verantwortung kann allein mit dem klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumentarium weder abgebildet noch seriös übernommen werden. Mindestens die

entscheidenden Personen im Unternehmen, also Unternehmerinnen, Unternehmer und Führungskräfte, müssen über ein grundlegendes Verständnis ethischer Problemstellungen verfügen, damit sie auf dieser Basis eine Urteilskraft für ethische Fragen ausbilden können.

Die Beiträge in diesem Buch beleuchten, verständlich und zugleich fundiert, unternehmensethische Aspekte eines zeitgemäßen Managements. Im Zentrum steht dabei der Begriff der Verantwortung. Verantwortung wird zunehmend gegenüber Unternehmen eingefordert, nicht zuletzt unter aktuellen Schlagworten wie Corporate Social Responsibility (CSR). Doch oft bleiben die mit CSR oder ähnlichen Formeln in Verbindung stehenden Begriffe und Konzepte in der allgemeinen Diskussion eher unscharf und erklärungsbedürftig. Ganz ähnlich verhält es sich auch mit anderen Leitbegriffen aus dem Feld der Ethik und der Philosophie wie beispielsweise Eigentum, Gerechtigkeit, Würde oder Macht: In ökonomischen Zusammenhängen spielen sie fast täglich eine Rolle und werden auch in der spontanen Kommunikation ohne größere Verständnisprobleme verwendet. Betrachtet man diese Begriffe aber genauer, so öffnet sich bei näherem Hinschauen ein breiterer Bedeutungshorizont, in dem sich oft zentrale, aber gemeinhin ignorierte Aspekte zeigen, die zu einem tieferen Verständnis und zu einem reflektierteren Umgang mit diesen Begriffen führen.

Anhand dieser Leitbegriffe sollen die unterschiedlichen Kapitel dieses Buches, die unabhängig voneinander und in loser Reihenfolge gelesen werden können, interessierten Managerinnen, Manager und Führungskräften eine profunde Hinführung zu einer zeitgemäßen Verantwortung von Unternehmen bieten. So ergänzt dieser Band das in der Regel bei Unternehmensführern vorhandene betriebswirtschaftliche Wissen um das heute nicht minder notwendige unternehmensethische Wissen einer „Führung in Verantwortung“.

Die Autoren dieses Buches verbindet eine langjährige Kooperation im Rahmen der Consulting Akademie Unternehmensethik. In diesem einwöchigen Format werden jedes Jahr mit wechselnden Schwerpunkten Aspekte einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung und -entwicklung aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht diskutiert. Der Philosoph Thomas Petersen bereitet dabei seit langem mit seinen grundlegenden Überlegungen zu zentralen Aspekten der Unternehmensethik den Boden für eine weitere fundierte Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Schwerpunkt der Consulting Akademie. Denn wer etwa über die Verantwortung von Unternehmen sprechen möchte, tut gut daran, sich zunächst einmal ganz grundsätzlich mit dem Begriff der Verantwortung und den verschiedenen Aspekten, die dieser Begriff in sich vereint, auseinanderzusetzen. Auf dieser Basis schließen sich dann Diskussionen darüber an, wie ein zukunftsfähiges und erfolgreiches Management diese Überlegungen in eine anwendungsorientierte Praxis integrieren und überführen kann. Der Soziologe Jan Hendrik Quandt, Führungskraft einer deutschen Bundesbehörde, ist Geschäftsführer der Consulting Akademie Unternehmensethik und versucht in seinen Tätigkeiten den Brückenschlag zwischen gesellschaftlichen Herausforderungen und den Notwendigkeiten des ökonomischen Denkens. Matthias Schmidt, Gründer und langjähriger Direktor

der Consulting Akademie, lehrt, forscht und berät zu den Herausforderungen, die sich für Unternehmensführung und Organisationsentwicklung unter der Perspektive gesellschaftlicher Verantwortung ergeben. Allen drei Autoren dieses Buches gemein ist die langjährige theoretische wie praktische Auseinandersetzung mit dem Thema „Führen in Verantwortung“. Dabei wurden die zahlreichen gemeinsamen Podien, Diskussionsabende und Vorträge immer wieder gerade auch durch die unterschiedlichen persönlichen Standpunkte und Hintergründe aus philosophischer Universitätsforschung, Lehre, Unternehmensberatung, Management und Personalführung geprägt und bereichert.

Für ihre ebenso bereichernden Beiträge während der vergangenen Veranstaltungen danken wir allen bisherigen Referenten und Referentinnen sowie Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Consulting Akademie seit dem Gründungsjahr 2003. Die ergiebigen Diskussionen und kritischen Perspektiven haben uns ermutigt und bewogen, dieses Buch zu erstellen. Damit wollen wir einer noch größeren Zahl von Führungskräften ein anspruchsvolles und fundiertes Wissen in einer verständlichen und zeitgemäßen Form näherbringen und um ein besseres Verständnis für die unternehmensethischen Zusammenhänge und Grundlagen unseres wirtschaftlichen Tuns und organisationalen Verhaltens werben. Wir danken dem Rainer Hampp Verlag, in dem die Tagungsbände unserer Seminare veröffentlicht werden, dafür, dass wir die Texte von Thomas Petersen in einer überarbeiteten und aktualisierten Form hier weiterverwerten dürfen. Weiterhin gilt unser Dank Michael Spang, Nora Ginter und Frank Vollmert für ihre tatkräftige und bisweilen kritische Unterstützung bei der Erstellung des Manuskriptes. Und last but not least bedanken wir uns sehr bei unseren aktuellen und ehemaligen Kollegen aus der Geschäftsführung der Consulting Akademie Thomas Beschorner (ebenfalls Gründer), Kristin Vorbohle, Christoph Schank und David J. Offenwanger. Die stets gute und konstruktive Zusammenarbeit bei der Entwicklung und Durchführung der Consulting Akademie und ihre wohlwollende Haltung gegenüber der Erstellung dieses Buches war uns eine große Hilfe.

Heidelberg, Deutschland — Thomas Petersen
Hamburg, Deutschland — Jan Hendrik Quandt
Berlin, Deutschland — Matthias Schmidt
im März 2017

Inhaltsverzeichnis

1 Verantwortung oder Pragmatismus? Zeitgemäßes Management in dynamischen Gesellschaften 1
Matthias Schmidt und Jan Hendrik Quandt
1.1 Modernes Management mit normativ-strategischer Perspektive 1
1.2 Verantwortung in komplexen Zusammenhängen 2
1.3 Die Flüchtlingssituation: Herausforderung an die Verantwortung von Unternehmen 5
1.4 Normativ-strategisches Probieren in einer planlosen Zukunft 8
1.5 Pragmatisches Management und verantwortliche Problemlösungskompetenz 9
Literatur 11

2 Verantwortung in einer globalisierten Wirtschaft 13
Thomas Petersen
2.1 Einleitung 13
2.2 Globale Handelsbeziehungen als ethisches Problem 14
2.3 Das Konzept der Verantwortung 15
2.4 Verantwortung in Politik und Wirtschaft 17
2.5 Die Verantwortung in der globalen Wertschöpfung und die Frage des Relativismus 19
2.6 Schluss 22
Literatur 22

3 Unternehmensethik und Verantwortung 25
Thomas Petersen
3.1 Einleitung 25
3.2 Verantwortung 27
3.3 Das Unternehmen und seine Verantwortung 32
3.4 Das Unternehmen und das Problem der Verantwortung 34
3.5 Die Verantwortung des Unternehmens – zwei Positionen 36
Literatur 38

4 Verantwortung in Wirtschaft und Unternehmen: Zur gesellschaftlichen Verantwortung eines korporativen Bürgers 41
Thomas Petersen
4.1 Das Unternehmen als korporativer Bürger 41
4.2 Der Bürger und seine Verantwortung 43
4.3 Der „gemeinsame Nutzen“ 45
4.4 Der Bürger in Neuzeit und Moderne – Citoyen und Bourgeois 46
4.5 Der Bourgeois in der Marktwirtschaft 47
4.6 Schluss: Das Unternehmen – korporativer Bourgeois oder korporativer Citoyen? 49
Literatur 51

5 Was ist Eigentum? 53
Thomas Petersen
5.1 Einleitung 53
5.2 Eigentum und Besitz 55
5.3 Immanuel Kant und die Frage, unter welchen Bedingungen wir Eigentum haben können 57
5.4 Das Eigentum und die Frage der gerechten Verteilung 59
5.5 Schluss 63
Literatur 64

6 Was ist Gerechtigkeit? 67
Thomas Petersen
6.1 Einleitung 67
6.2 Gerechtigkeit in der antiken Philosophie 68
6.3 Gerechtigkeit in der Neuzeit 71
6.4 Eine moderne Position: John Rawls’ *Theorie der Gerechtigkeit* 73
6.5 Kritik an der modernen Gerechtigkeitsidee 74
6.6 Soziale Gerechtigkeit und Gerechtigkeit in der Marktwirtschaft 77
Literatur 78

7 Wertorientierte Unternehmensführung. Zwischen Preis und Würde 81
Thomas Petersen
7.1 Einleitung 81
7.2 Ethik 83
7.3 Die Grundwerte der BASF 85
7.4 Werte 87
7.5 Wertorientierte Unternehmensführung und Selbsterhaltung des Unternehmens 90
7.6 Schluss: Unternehmensethik zwischen Preis und Würde? 92
Literatur 94

8 Führung, Macht und Ethik ... 95
Thomas Petersen
8.1 Einleitung ... 95
8.2 Begriffsklärungen ... 96
8.3 Herrschaftstypen und ihre Machtbasis ... 100
8.4 Herrschaft und Wirtschaft ... 102
8.5 Das Unternehmen als quasipolitisches Ganzes? ... 103
8.6 Führung und Unternehmensethik ... 104
8.7 Ein Fazit ... 107
Literatur ... 108

9 Massenmedien, öffentliche Meinung und Ethik ... 109
Thomas Petersen
9.1 „Meinung" und „öffentliche Meinung" ... 111
9.2 Jürgen Habermas' Kritik der Öffentlichkeit und öffentlichen Meinung ... 113
9.3 Die Diskursethik ... 114
9.4 Die öffentliche Meinung bei Georg Wilhelm Friedrich Hegel ... 117
9.5 Niklas Luhmann: Die öffentliche Meinung als der „Heilige Geist des Systems" ... 119
9.6 Schluss: Konsequenzen für die Medienethik ... 121
Literatur ... 122

10 Individualethik und Kooperation im Spannungsfeld von Gesellschaft und Gemeinschaft ... 125
Thomas Petersen
10.1 Einleitung ... 125
10.2 Ethik ... 127
10.3 Gemeinschaft ... 129
10.4 Die Gesellschaft ... 131
10.5 Der Kontraktualismus als Ethik der Gesellschaft ... 133
10.6 Gesellschaft, Gemeinschaft und Wirtschaftsethik ... 135
Literatur ... 139

11 Einfache Antworten auf komplexe Fragen? Werteorientierte Führung im Netz konkurrierender gesellschaftlicher Ansprüche ... 141
Matthias Schmidt und Jan Hendrik Quandt
11.1 Neue Herausforderungen an Unternehmen und Führungskräfte ... 141
11.2 Führung in pluralistischen Gesellschaften ... 142
11.3 Die Versuchung der einfachen Antworten ... 145
11.4 Situationsadäquate Werteorientierung ... 147
Literatur ... 150

Gesamtliteraturverzeichnis ... 151

Über die Autoren

PD Dr. Thomas Petersen geboren 1953 in Heidelberg. Studium der Philosophie, Mathematik und Germanistik in Heidelberg und Berlin. Promotion 1988, Habilitation 1995 in Heidelberg. Seither Lehrstuhlvertretungen und Gastprofessuren in Frankfurt (Oder), Dortmund, Kassel, Heidelberg (Pädagogischen Hochschule). Derzeit Privatdozent am Philosophischen Seminar der Universität Heidelberg. Arbeitsschwerpunkte: Politische Philosophie und Politische Ökonomie, Religionsphilosophie, Ethik und Wirtschaftsethik.

E-Mail: Thomas.Petersen@urz.uni-heidelberg.de

Dr. Jan Hendrik Quandt geboren 1981, arbeitet als Führungskraft in einer deutschen Bundesbehörde und leitet als Geschäftsführer die Consulting Akademie Unternehmensethik. Nach dem Studium der Soziologie, Jura und Politikwissenschaften in Bielefeld und Santiago de Chile promovierte er in Bielefeld und St. Gallen über die internationale Rechtsentwicklung im Bereich der Unternehmensverantwortung. Lehraufträge an den Universitäten Kaiserslautern, Landau und Hannover.

URL: www.ca-unternehmensethik.org

E-Mail: jan.hendrik.quandt@ca-unternehmensethik.org

Prof. Dr. Matthias Schmidt forscht, lehrt und berät zu Fragen der gesellschaftlichen Herausforderungen an ein zeitgemäßes Management und der daraus resultierenden Verantwortung bei der Führung und Organisationsentwicklung. Er ist u. a. Professor für Unternehmensführung an der Beuth Hochschule für Technik Berlin und assoziiertes Mitglied des Instituts für Diversitätsforschung an der Georg-August-Universität Göttingen sowie Geschäftsführer des Instituts für werteorientierte Unternehmensführung (IWU Berlin). Studium der Betriebswirtschaftslehre und Promotion in Philosophie; Coachingausbildung.

URL: www.MatthiasSchmidt.Berlin

Verantwortung oder Pragmatismus? Zeitgemäßes Management in dynamischen Gesellschaften

1

Matthias Schmidt und Jan Hendrik Quandt

Zusammenfassung

Unternehmen sind immer mit einer komplexen Umwelt verwoben, in der zunehmend gesellschaftliche Verantwortung eingefordert wird. Modernes Management muss heute zunehmend auch die normative Perspektive in den Blick nehmen, und dafür gibt es mindestens zwei Gründe: Zum einen beobachten wir im Umfeld von Organisationen dynamische Wandlungs- und Veränderungsprozesse. Diese führen dazu, dass längerfristige, belastbare Prognosen und Planungen quasi unmöglich geworden sind und nachgerade zu einem Erstarren der Organisation führen müssten. Zum anderen ergibt sich die notwendige Änderung der Perspektive daraus, dass die Dimension normativer Verantwortung in den eingeübten klassischen Instrumenten des strategischen Managements nicht ohne weiteres abgebildet werden kann. Wie können Unternehmen in einer unberechenbaren und nicht planbaren Welt ihrer Verantwortung gerecht werden?

1.1 Modernes Management mit normativ-strategischer Perspektive

Unternehmen sind immer mit einer komplexen Umwelt verwoben. Wie jede andere Organisation sind auch sie eingebettet in starke gesellschaftliche Dynamiken. Diese Dynamiken beeinflussen ein Unternehmen mitunter nachhaltig, und umgekehrt ist ein Unternehmen ein Einflussfaktor, der gesellschaftliche Dynamiken antreibt oder vielleicht sogar auch initiiert. Zeitgemäßes Management braucht daher besondere Kompetenzen, die über die starre, schematische Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente hinausgehen und auch ein neues Denken und eine neue Herangehensweise an die Herausforderungen mit sich bringen. Mehr denn je stellt sich für Managerinnen und Manager – lange vor allem ökonomischen Effizienzdenken und allen Optimierungsstrategien – die Frage, in welche Richtung ein Unternehmen zu führen und zu entwickeln ist. Strategisches

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

T. Petersen et al., *Führung in Verantwortung,* DOI 10.1007/978-3-658-16833-9_1

Management verschmilzt daher zunehmend mit normativem Management, mit einem Managementdenken also, das in besonderer Weise auch ethische und moralische Werthaltungen reflektiert. Die Auswahl der besten Strategie kann daher nicht mehr nur vornehmlich von einfachen strategischen Analysen abgeleitet werden, in deren Zentrum zumeist eine SWOT-Analyse oder vergleichbare standardisierte Management-Tools stehen (vgl. Mintzberg 2012). Modernes Management muss heute zunehmend auch die normative Perspektive in den Blick nehmen, und dafür gibt es mindestens zwei Gründe: Zum einen beobachten wir im Umfeld von Organisationen dynamische Wandlungs- und Veränderungsprozesse. Diese führen dazu, dass längerfristige, belastbare Prognosen und Planungen quasi unmöglich geworden sind und nachgerade zu einem Erstarren der Organisation führen müssten. Zum anderen ergibt sich die notwendige Änderung der Perspektive daraus, dass die Dimension normativer Verantwortung in den eingeübten klassischen Instrumenten des strategischen Managements nicht ohne weiteres abgebildet werden kann.

1.2 Verantwortung in komplexen Zusammenhängen

Verantwortung ist längst zu einer zentralen Größe in der strategischen Unternehmensentwicklung geworden. Nicht zuletzt unter dem Schlagwort der Corporate Social Responsibility (CSR) ist der Begriff der Verantwortung zunehmend ins Sichtfeld des Managements und der Unternehmensentwicklung gerückt und prägt mittlerweile Unternehmensentscheidungen maßgeblich mit. Auf einer viel grundlegenderen Ebene jedoch, als es Schlagworte wie das von der sozialen Verantwortung von Unternehmen (oft unter der Überschrift CSR – Corporate Social Responsibility) zum Ausdruck bringen können, ist der Begriff der Verantwortung für die ethische Ausrichtung von Unternehmen bedeutsam geworden. Denn die gesellschaftlichen Dynamiken, denen jede Organisation ausgesetzt ist, sind vor allem auch als diskursive Dynamiken zu verstehen; das bedeutet, dass Unternehmen nicht nur in wirtschaftliche oder technische Zusammenhänge eingebunden sind, sondern ebenso – man könnte womöglich sogar sagen: in noch viel höherem Maße – in Zusammenhänge, die sich auf gesellschaftliche oder soziale Diskussionen, Entwicklungen und Veränderungen beziehen. Diese Einflüsse bestimmen mitunter wesentlich, welche Chancen und Risiken unternehmerische Tätigkeit hat, und sie prägen somit auch die zukünftige Ausrichtung eines Unternehmens.

Normatives Management (im Sinne der unternehmensethischen Verantwortung für gesellschaftsrelevante Themen) und strategisches Management (im Sinne der perspektivischen Ausrichtung und Entwicklung der Organisation in ihrem dynamischen Umfeld) sind eng aufeinander ausgerichtet. Diese beiden Felder sind nicht nur zwei miteinander in Zusammenhang stehende Komponenten der Unternehmensführung, die zwar aufeinander bezogen sind, die man aber auch stets getrennt voneinander in den Blick nehmen und analysieren kann. Vielmehr sind sie zwei Seiten einer Medaille, integrale und eng miteinander verwobene Bestandteile modernen Managements, die ganzheitlich betrachtet werden müssen. Eine separate Betrachtungsweise dieser beiden Komponenten wäre

eine nicht adäquate, vielleicht sogar gefährliche Vereinfachung. Unternehmen können folglich nur entlang der gesellschaftlichen Themen, die in einer bestimmten Zeit breit diskutiert und verhandelt werden, geführt und entwickelt werden. Dabei sind natürlich auch technische Veränderungen zu berücksichtigen, da das Aufkommen neuer Technologien immer auch von einem kritischen gesellschaftlichen Diskurs begleitet wird, in dessen Verlauf die Legitimität dieser innovativen Technologien verhandelt und bewertet wird. Zu diesen unterschiedlichen Bewertungen von technologischen oder sozialen Gegebenheiten und Entwicklungen muss sich ein Unternehmen, ob es will oder nicht, verhalten. Bisweilen mag sich eine Unternehmensführung auch gar nicht des Umstandes bewusst sein, dass sie durch bestimmte Entscheidungen zu einer gesellschaftlichen Debatte oder zu einer aktuellen Problematik implizit Stellung bezieht. Jede Organisation ist zwangsläufig eingebettet in die Themen ihrer Zeit und der sie umgebenden Gesellschaft und kann sich diesem Zusammenhang auch nicht entziehen.

In der neoklassischen Ökonomie und auch in Teilen der Soziologie ist allerdings nach wie vor das Bild von einer quasi solipsistischen, von ihrer sozialen Umwelt gleichsam losgelösten Organisationsform des Unternehmens etabliert. Ein solches Bild vereinfacht zwar die Theoriebildung wesentlich, ist aber für die hyperkomplexe und in hohem Maße interdependente Welt (vgl. Willke 2003), in der sich Unternehmen bewähren müssen, wenig zielführend (vgl. Beschorner und Nutzinger 2007). Wirtschaft kann aber nur als Teil von Gesellschaft verstanden werden (vgl. Ulrich 2010); über die Ausbildung ihrer inneren Strukturen und ebenso über ihr Angebot an Leistungen oder Produkten reagiert eine Organisation unweigerlich auf die thematischen Zusammenhänge, in die sie ohnehin immer schon verwoben ist – und sie gestaltet damit ihrerseits eben diese Zusammenhänge mit.

In diesem Sinne stehen Unternehmen in einem reflexiven Verantwortungsverhältnis zu der sie umgebenden, komplexen Umwelt. Das bedeutet, dass die Verantwortung zwischen der betrachteten Organisation und anderen Organisationen, die sich in ihrem Umfeld befinden, wechselseitig ist. Und nicht nur das: In einem solchen Geflecht verstärken sich darüber hinaus die Verantwortungsbeziehungen auch gegenseitig.

Grundsätzlich kann man Verantwortung als eine dialogische Struktur beschreiben. Verantwortung besteht in einem gegenseitigen Sich-Fragen und Antworten. In einer elementaren, auf zwei Dialogpartner bezogenen Form bedeutet das, dass einer der Partner die Frage „Warum?“ stellt, der andere darauf antwortet, und dass dieser Vorgang auch umkehrbar ist. In den komplexen sozialen Kontexten, in die Unternehmen verwoben sind, sind allerdings keine so simplen, rein bilateralen Verantwortungsverhältnisse gegeben. Vielmehr zeigt sich im Alltag eine multilaterale und vielfach verwobene, reflexive Verantwortungsdimension, in deren netzwerkartigem Geflecht sich alle Beteiligten in einer nichtlinearen Weise wechselseitig Rede und Antwort stehen müssen. Dieser reflexive, dynamische Verantwortungszusammenhang ist gleichsam das normative Hintergrundrauschen der real existenten, hyperkomplexen Welt, dem jede Organisation unbedingt ausgesetzt ist (vgl. Schmidt 2016).

Zu allen Zeiten gibt es bestimmte Themen, die in einer Gesellschaft breit diskutiert werden und zu denen Unternehmen sich positionieren müssen. An diesen Themen

kommt keine Organisation vorbei. Es sind in der Regel Themen von allgemeiner Bedeutung, die eine Zeit prägen. Gegenwärtig kann man beispielsweise die Auseinandersetzung um Formen der Mobilität, die Herausforderungen der Digitalisierung, die Suche nach Energie- und Ressourceneffizienz, die Sorge um den Klimawandel, das Austarieren einer zeitgemäßen Work-Life-Balance oder die Diskussion um dem Umgang mit Diversität und Inklusion als thematische Kontexte identifizieren, denen keine Organisation ausweichen kann. In einer je spezifischen Weise ist jede Organisation gefragt, eine Antwort auf die Herausforderungen dieser Themen und die konkreten Fragen, die daraus resultieren, zu finden. Dabei bedeutet „Antwort" hier nicht allein eine verbale Antwort, etwa durch ein mediales Statement, eine Pressemitteilung oder einen Bericht. Gerade auch dadurch, dass eine Organisation dieses Spektrum an Themen in ihr Inneres, in ihre Verfasstheit und ihre Governance-Strukturen aufnimmt, reagiert sie auf die Herausforderungen ihrer Umwelt. Wenn also ein Unternehmen versucht, seine Dienstleistungen und Produkte in einer Ressourcen schonenden Weise herzustellen und auch anzubieten, ist diese Anpassung bereits eine Form von Antwort auf die Herausforderungen seiner sozialen Umwelt. Wenn weiterhin diese neuen Produktionsweisen in Form von Good-Practice anderen Unternehmen als Vorbild dienen und als solche auch in die Gesellschaft hinein getragen und kommuniziert werden, dann ist dies im eigentlichen Sinn eine „Ver-*Antwort*-ung", eine Antwort also auf diejenigen Fragen, die sich aus der in Politik und Gesellschaft geführten Auseinandersetzung um Probleme der Ressourceneffizienz ergeben.

Analog verhält es sich auch, wenn ein Unternehmen auf die gestiegene Pluralität und Diversität der Menschen in unserer Gesellschaft reagiert, in seiner eigenen, spezifischen Weise ein Verständnis von Diversität entwickelt und als Konsequenz daraus Programme ins Leben ruft, die auf dieses veränderte Verständnis reagieren. Durch diese Verinnerlichung des gesellschaftlich relevanten und diskutierten Themas Diversität, durch den Reflex also, den diese Themen in konkreten Unternehmensentscheidungen finden, antwortet die Organisation einerseits gleichsam auf Fragen aus ihrem gesellschaftlichen Umfeld. Es leistet damit aber auch zugleich andererseits einen faktischen Beitrag zu den gesellschaftlichen Debatten um diese Themen und stellt mithin seinerseits an andere Akteure in seiner Gesellschaft die Frage: „Und was tut ihr in Sachen Diversität?"

Die eben skizzierten Beispiele zeigen, dass der gesellschaftliche Diskurs, in den die Organisationen eingebettet sind, gerade mit konkreten Maßnahmen praktisch und vor allem faktisch geführt werden kann. Konkrete Entscheidungen sind in diesem Sinne auch Diskussionsbeiträge. Auf der Ebene praktischer Entscheidungen ist eine Organisation natürlich weit davon entfernt, einen intellektuellen und abstrakten Diskurs zu führen, der primär der gedanklichen Auseinandersetzung dient und unter Umständen auch Emotionen schürt. Gleichwohl sind aber diese faktischen Beiträge in der Regel von verbaler, medialer Kommunikation begleitet, etwa wenn das Unternehmen in seinen Berichten Rechenschaft über seine Entscheidungen ablegt oder wenn es in Foren, Sitzungen, Fachtagungen oder sonstigen öffentlichkeitswirksamen Formaten über seine spezifischen Programme berichtet. Das Unternehmen nimmt also gesellschaftliche Themen in seine

Strukturen und Prozesse auf, es verinnerlicht sie gewissermaßen. Aber das ist nur die eine Seite. Zugleich treibt es durch seine faktischen und kommunikativen Maßnahmen die weitere Auseinandersetzung mit eben diesen Themen voran, es „veräußerlicht" sie sozusagen wieder. Die diskursiven „Ver-Antwortungs-Zusammenhänge" sind hochgradig reflexiv und verstärken sich wechselseitig (zur Ausbildung reflexiver Strukturen vgl. Luhmann 2012, S. 87 ff.).

1.3 Die Flüchtlingssituation: Herausforderung an die Verantwortung von Unternehmen

Ein bedeutsames gesellschaftliches Thema, zu dem Unternehmen sich spätestens seit Angela Merkels viel zitiertem Satz „Wir schaffen das!" vom Spätsommer 2015 verhalten müssen, ist die Flüchtlingssituation in Deutschland, in Europa und darüber hinaus. Mit in Spitzenzeiten bis zu einer Million Geflüchteten pro Jahr, die in Deutschland Zuflucht suchen, ist das Thema Flüchtlinge aus der gesellschaftlichen Diskussion nicht mehr wegzudenken. Es ist eines der Top-Themen, die Menschen in Deutschland und in Europa beschäftigen, und wird kontrovers diskutiert. Unabhängig von politischen Lagerbildungen stehen Unternehmen – wie andere Organisationen auch, etwa Universitäten, Verbände, Verwaltungen oder Vereine jeder Art – in einer Verantwortung für diese Situation. Auf die Frage „Was tut ihr in Sachen Flüchtlinge?" müssen Unternehmen eine Antwort finden. Sie müssen sich „ver-antworten". Nichts zu tun und die Herausforderung auf andere abzuwälzen, kann keine Lösung sein. Denn als integraler Bestandteil einer Gesellschaft sind Unternehmen mit gesellschaftlichen Änderungsprozessen unmittelbar konfrontiert und können sich diesen Prozessen auch nicht entziehen. Ob sie wollen oder nicht, sie stehen einem unbedingten Verantwortungszusammenhang und müssen in einer Weise, die bei jeder Organisation freilich individuell unterschiedlich ist, auf die Herausforderungen, die die Flüchtlingssituation an sie richtet, eine Antwort finden.

Ein recht weitverbreitetes, sachliches Argument, das von Unternehmen vorgebracht oder auch an die Unternehmen herangetragen wird, ist die demografische Entwicklung: Da die deutsche Gesellschaft schrumpft, zunehmend überaltert und zudem vielfach von einem akuten Fachkräftemangel die Rede ist, sollte dies auch der Hintergrund sein, vor dem sich Unternehmen strategisch mit dem Problem des Flüchtlingszustroms auseinandersetzen. Kann dieser Bedarf an fachlich gut ausgebildeten Arbeitskräften nicht angesichts der großen Zahl von Menschen, die als Migranten oder Asylsuchende nach Deutschland streben, gedeckt werden? Entsprechend starten viele Unternehmen Initiativen, um Geflüchtete auszubilden, weiter zu qualifizieren und über berufliche Perspektiven in das Unternehmen und darüber hinaus mithin in die Gesellschaft zu integrieren. Argumente dieser Art folgen einer grundsätzlich *strategischen Logik* der Unternehmensführung. Würde man eine andere Ausgangssituation annehmen, eine ökonomische Lage