

Matthias Schmidt

# Reichweite und Grenzen unternehmerischer Verantwortung

Perspektiven für eine wertorientierte  
Organisationsentwicklung und Führung



Springer Gabler

---

# Reichweite und Grenzen unternehmerischer Verantwortung

---

Matthias Schmidt

# Reichweite und Grenzen unternehmerischer Verantwortung

Perspektiven für eine wertorientierte  
Organisationsentwicklung und Führung

Matthias Schmidt  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-13637-6      ISBN 978-3-658-13638-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-13638-3

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 2016

Sämtliche Abbildungen mit freundlicher Genehmigung von © IWU Berlin 2016, Alle Rechte vorbehalten

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

*Für Daniela*

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung: Neue Herausforderungen für zukunftsfähige Unternehmen</b> . . . . .	1
1.1 Corporate Responsibility . . . . .	3
1.2 Organisationsentwicklung und wertorientierte Führung. . . . .	7
1.3 Der Aufbau des Buches. . . . .	8
<b>Teil I Zur Kernverantwortung von Organisationen</b>	
<b>2 Zwölf Missverständnisse der Corporate Responsibility</b> . . . . .	13
2.1 Missverständnis 1: „Ein sozialer Tag zeigt Verantwortung“ . . . . .	14
2.2 Missverständnis 2: „Corporate Responsibility darf nichts mit dem eigenen Geschäft zu tun haben“ . . . . .	15
2.3 Missverständnis 3: „Verantwortung hat mit Emotionalität zu tun“ . . . . .	16
2.4 Missverständnis 4: „Wertschätzung erlaubt keinen Widerspruch“ . . . . .	17
2.5 Missverständnis 5: „Werte schaffen Mehrwert“ . . . . .	20
2.6 Missverständnis 6: „Erfolg ist eine rein geldwerte Größe“ . . . . .	21
2.7 Missverständnis 7: „Corporate Responsibility kann man messen“ . . . . .	22
2.8 Missverständnis 8: „Je mehr Verantwortung, desto besser“ . . . . .	25
2.9 Missverständnis 9: „Verantwortung engt ein“ . . . . .	27
2.10 Missverständnis 10: „Für alle Organisationen gelten die gleichen Verantwortlichkeiten“ . . . . .	28
2.11 Missverständnis 11: „Die Ressource ‚Vertrauen‘ muss aufgebaut werden“ . . . . .	28
2.12 Missverständnis 12: „Alles hängt am Kerngeschäft“ . . . . .	31
<b>3 Kernverantwortung</b> . . . . .	35
3.1 Bezug zum Kerngeschäft . . . . .	36
3.2 Kernwirkung . . . . .	38
3.3 Kernwerte . . . . .	38
3.4 Grade der Objektivierbarkeit . . . . .	40

3.5	Balance der Kernverantwortung . . . . .	42
3.6	Falsche Kritik – der Vorwurf der Beliebigkeit . . . . .	44
3.7	Was ist das Richtige? . . . . .	46
3.8	Und warum das alles? . . . . .	47
<b>4</b>	<b>Dirty Ethics – oder die Verantwortung schmutziger Branchen . . . . .</b>	<b>53</b>
4.1	Das andere Ende der Skala . . . . .	54
4.2	Professionelle Beurteilung jenseits von Gut und Böse . . . . .	57
4.3	Verantwortungszusammenhänge identifizieren . . . . .	58
<b>5</b>	<b>Societal Discourse – die strategische Herausforderung</b>	
	<b>zukunftsfähiger Organisationen . . . . .</b>	<b>61</b>
5.1	Was wird im gesellschaftlichen Diskurs verhandelt? . . . . .	62
5.2	Die Einbettung jedes Unternehmens in größere Zusammenhänge . . . . .	64
5.3	Komplexe Verhältnisse . . . . .	65
5.4	Verantwortung . . . . .	69
<b>Teil II</b>	<b>Zum Paradox der zeitgemäßen Führung</b>	
<b>6</b>	<b>Die Unmöglichkeit der Führung? . . . . .</b>	<b>77</b>
6.1	Günstige Umstände schaffen . . . . .	79
6.2	In Möglichkeiten denken . . . . .	81
6.3	Begrenzer und Befähiger . . . . .	82
6.4	Das ideale Unternehmen . . . . .	84
6.5	Einen Zielkorridor aufspannen . . . . .	86
<b>7</b>	<b>Reflexive Entwicklung der Organisation . . . . .</b>	<b>91</b>
7.1	Das Kräftefeld einschätzen . . . . .	91
7.2	Die Doppel-Rolle der Organisation erkennen . . . . .	93
7.3	Organisation und Individuum befähigen . . . . .	95
7.4	Wertehaltungen identifizieren . . . . .	96
7.5	Organisation, Umfeld und Individuum entwickeln . . . . .	97
7.6	Wirkzusammenhänge mitbestimmen . . . . .	98
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung: Neue Entwicklungsperspektiven</b>	
	<b>durch wertorientierte Führung . . . . .</b>	<b>103</b>
8.1	Wertorientierte Führung und Verantwortungsdiskurs . . . . .	103
8.2	Reflexive Verantwortlichkeit, Befähigung und Dynamik . . . . .	105
8.3	Reichweite und Grenzen der Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg . . . . .	108
	<b>Weiterführende Literatur . . . . .</b>	<b>111</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Modell der Kernverantwortung . . . . .	44
Abb. 5.1	Societal Discourse . . . . .	65
Abb. 5.2	Dialogische Struktur der Verantwortung . . . . .	70
Abb. 6.1	Orientierung weist den Weg . . . . .	85
Abb. 6.2	Befähiger und Begrenzer . . . . .	87
Abb. 6.3	Zielkorridor . . . . .	89
Abb. 7.1	Kräftefeld einer Organisation. . . . .	92
Abb. 7.2	Menschen und Organisation effektiv befähigen und entwickeln . . . . .	94
Abb. 7.3	Reflexive Organisationsentwicklung in komplexen Umwelten . . . . .	100
Abb. 8.1	Neue Perspektiven der Organisationsentwicklung . . . . .	106

---

## Der Autor



**Prof. Dr. Matthias Schmidt** (1967) lehrt Unternehmensführung an der Beuth Hochschule für Technik Berlin. Als Geschäftsführer und Consultant des Instituts für wertorientierte Unternehmensführung (IWU Berlin) berät er Organisationen bei ihrer strategischen Führung und Entwicklung. In seiner Forschung und Beratung verbindet er aus einer systemisch-ganzheitlichen Perspektive politische und gesellschaftliche Herausforderungen mit einem verantwortungsbewussten Management. Schmidt ist einer der Gründer und Direktoren der Transatlantic Doctoral Academy on Corporate Responsibility (Deutschland, Schweiz, Kanada, Brasi-

lien) und Leiter des Berliner Hochschulforums für Wirtschaft, Verantwortung und Gesellschaft. Er steht mit zahlreichen Wissenschaftlern und Unternehmern national und international im ständigen Austausch.

[www.iwu-berlin.de](http://www.iwu-berlin.de)

<http://prof.beuth-hochschule.de/schmidt>

Reichweite und Grenzen unternehmerischer Verantwortung? Das ist sicher ein Thema, bei dem viele Menschen schnell den Kopf schütteln. „Bevor wir mit Unternehmern oder Managern über die *Grenzen* der Verantwortung sprechen“, so werden sie sagen, „sollten wir ihnen erst einmal klarmachen, dass sie eine *erweiterte* Verantwortung haben, eine Verantwortung, die über das betriebswirtschaftliche Geschehen hinausgeht, eine Verantwortung, die sich auch auf gesellschaftliche Belange erstreckt.“ Diese Aussage ist selbstverständlich richtig. Und dass Unternehmen in erweiterten Verantwortungszusammenhängen stehen, ist in der Tat eine Erkenntnis, die der Riege von Managern, die tatsächlich noch nach der „alten Schule“ ihre Hauptaufgaben in Optimierungs- und Maximierungsstrategien sehen, vermittelt werden sollte. Schließlich existiert keine Organisation im luftleeren Raum. Dennoch darf man auch nicht übersehen, dass die Forderung nach gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung irgendwo auch an Grenzen stößt.

Diese Grenzen der Verantwortung zu finden, ist aber nicht immer leicht, und dies besonders deshalb, weil wir es in den westlichen Industrienationen mit sehr dynamischen und von pluralistischen Wertehaltungen geprägten Gesellschaften zu tun haben. Denn die Beantwortung der Frage, *wofür* man verantwortlich ist, hängt nicht zuletzt stark von den Wertehaltungen ab, die in einer Gesellschaft gelten. An diesen Werten orientieren sich die Denk- und Handlungsweisen unterschiedlichster Gruppen einer Gesellschaft, und diese Gruppen tragen die Werte mit ihren Ansprüchen auch an die Organisationen heran, mit denen sie zu tun oder an denen sie ein Interesse haben. Gerade in einem solchen pluralistischen Gefüge von wechselseitigen Ansprüchen ist es wichtig, auch die Grenzen

der eigenen Verantwortung klar und mit belastbaren Argumenten zu bestimmen. So kann man sich vor überbordenden Ansprüchen schützen, aber auch – und das ist das zentrale Anliegen einer Corporate Responsibility (CR) – die Sphäre der eigenen gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung, die weit über rein wirtschaftliche Zusammenhänge hinausgeht, definieren.

Jede Art von Organisation, von Unternehmen über Verbände bis hin zu Vereinen oder auch nicht formal organisierten Institutionen, ist zwangsläufig eingebettet in komplexe Zusammenhänge, in denen sie ihren Auftrag, gleichsam ihren Sinn und Zweck, verfolgt. Die Verantwortung eines Unternehmens, die über die rein wirtschaftliche Dimension hinausgeht, resultiert gerade daraus, dass es in solche außerökonomischen Zusammenhänge integriert ist. Diese Zusammenhänge kann man als die Umwelt der Organisation bezeichnen, und in dieser Umwelt verwirklicht sie ihre Lebens- und Zukunftsfähigkeit. Daher ist jede Form der Corporate Responsibility, mit der beispielsweise ein Unternehmen auf die Anforderungen und Veränderungen seiner Umwelt reagiert, immer auch Organisationsentwicklung. Eine richtig verstandene Corporate Responsibility kann ohne eine begleitende Organisationsentwicklung nicht verwirklicht werden. Umgekehrt darf ein umfassendes Change-Management den Blick auf die Verantwortungszusammenhänge, in denen ein Unternehmen steht, nicht verweigern.

Verantwortung zu haben, bedeutet, Antwort zu geben, also etwas zu *ver*-antworten. Dabei hat der Gegenstand der Verantwortung in der Regel eine besondere Brisanz. Neben die herkömmlichen wirtschaftlichen Aspekte, für die die Unternehmensführung verantwortlich ist, um mindestens die berühmte schwarze Null zu erwirtschaften, treten gesellschaftliche und ökologische Aspekte, die in der gegenwärtigen öffentlichen Diskussion besonders relevant sind: Fragen beispielsweise, die den demografischen Wandel, Energie oder Ressourcen, Diversität oder Gesundheit der Belegschaft, das Schaffen oder den regionalen oder globalen Abbau von Arbeitsplätzen oder ganz aktuell die Flüchtlingsdebatte betreffen, um hier nur einige zu nennen. Alle diese Fragen haben gemeinsam, dass sie den Diskurs, den die gesamte Gesellschaft führt, bestimmen. Sie sind sozusagen die Hintergrundfolie, vor der jede Unternehmensführung agiert und Organisationsentwicklung stattfindet. Und da diese Themen je nach den Werthaltungen, die die unterschiedlichen Diskursteilnehmer vertreten, auch sehr unterschiedlich *be*-wertet werden, kann es keine allgemein verbindliche und für alle Zeiten gültige Antwort auf die aufgeworfenen Fragen geben. Das wiederum stellt die Unternehmensführung vor eine gewaltige Aufgabe: Sie muss ihr Verhalten in Bezug auf diese gesellschaftsrelevanten Themen immer wieder neu *ver*-antworten. In der Debatte zu diesen breit und divers diskutierten Themen werden die unterschiedlichsten Werte ins Spiel gebracht, und auch das Unternehmen selbst vertritt Werte, wenn es an diesem unausweichlichen gesellschaftlichen Diskurs – den ich im Folgenden auch als Societal Discourse bezeichne – teilnimmt und ihn mitgestaltet. Daher ist Organisationsentwicklung und Unternehmensführung immer auch eine werteorientierte Führung, und eine aufgeklärte Corporate Responsibility ist immer auch Organisationsentwicklung.

## 1.1 Corporate Responsibility

Es gibt eine wachsende Community von Unternehmensethikern sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis, die sich die Aufgabe gestellt hat, den Managern und Führungskräften von Unternehmen und auch von anderen Organisationen klarzumachen, dass sie in einer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung stehen. Diese Verantwortung betrifft nicht nur die Region, den unmittelbaren Standort des Unternehmens, sondern auch die globalen Zusammenhänge, in denen ein Betrieb steht. Und: Diese Verantwortung drückt sich in vielen Dimensionen aus, sei es durch Sponsoring-Aktivitäten, sei es durch sonstige unterstützende Maßnahmen, etwa das Schaffen einer Infrastruktur, sei es schlichtweg durch die Schaffung von Arbeitsplätzen. Arbeitsplätze sind ohnehin anscheinend das stärkste (politische!) Argument, das man vorbringen kann. Denn Arbeitsplätze sollen für Einkommen und Wohlstand sorgen – zumindest wenn sie bei uns geschaffen werden. Damit ist die Verantwortung aber noch lange nicht ausreichend bestimmt. Denn unter dem neuen Stichwort Corporate Responsibility – oft auch als CSR, als Corporate *Social* Responsibility, diskutiert – geht es darum, dass Unternehmen in einer mehrdimensionalen Verantwortung stehen. Diese Verantwortung richtet sich zunächst nach innen, auf das Personal: Der Unternehmer ist für seine Mitarbeiter verantwortlich, er muss ihnen ganz elementar die Löhne zahlen und natürlich adäquate Arbeitsplätze bereitstellen; vielleicht ist er auch für die Beteiligung der Mitarbeiter verantwortlich, also ihre Partizipation am unternehmerischen Geschehen und Erfolg. Darüber hinaus geht es, wenn wir bei dieser Perspektive bleiben, auch um Fragen von flexiblen Arbeitszeiten oder geteilten Arbeitsplätzen, um die Frage, ob man von zu Hause arbeiten darf oder nur vor Ort im Büro. Und wie sieht es in der Peripherie des Unternehmens aus? Denn eng mit dem Unternehmen verbunden sind beispielsweise auch die Lieferanten und Kooperationspartner. Auch für sie ist Verantwortung zu übernehmen. So wird von einem modernen, verantwortungsbewussten Management erwartet, dass es seine Lieferkette kennt, dass es weiß, wer welche Produkte unter welchen Bedingungen herstellt: Haben bei der Erstellung von Vorprodukten eines Textilunternehmens beispielsweise Kinder mitgearbeitet? Wie sind die Arbeitsbedingungen? Sind die Mitarbeitenden gefährlichen Schadstoffen und schlechten Umwelteinflüssen ausgesetzt, oder wird bei den Lieferanten unter fairen, menschenwürdigen Bedingungen gearbeitet?

Auch Fragen nach der Energie- und Ressourcenverwendung in den Unternehmen stehen auf der CR-Agenda: Arbeitet das Unternehmen ressourcenschonend? Verwendet es nachwachsende Rohstoffe, oder kauft es Energie und sonstige Rohstoffe einfach nach der Logik des geringsten Preises ein, ohne dabei Rücksicht auf die Umwelt zu nehmen? Und wie sieht es aus mit der Emission von Schadstoffen, mit Abgasen und Abfällen, die