

Unternehmenskultur und Kooperation

Basis für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Gesellschaft

Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Steinmann, Universität Erlangen-Nürnberg

I.

Ich bin gebeten worden, in einem Impulsreferat über die Bedeutung von Unternehmenskultur und Kooperation als Grundlage für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Gesellschaft nachzudenken. Impulsreferate sind in der Regel kurz. Ich muss Ihre Aufmerksamkeit jedoch etwas länger in Anspruch nehmen, wofür ich schon jetzt um Nachsicht bitte.

Der Grund dafür: Man hat mir eigentlich gleich **zwei Themen** aufgegeben. Es geht einmal um eine **betriebswirtschaftliche**, genauer um eine unternehmensstrategische Sicht: Warum sind Unternehmenskultur und Kooperation Voraussetzung für das **Überleben** der Unternehmung im Wettbewerb der Zukunft? Davon zu unterscheiden ist die zweite, die **gesellschaftstheoretische** Frage. Sie nimmt das Verhältnis der Unternehmung zu Staat und Gesellschaft in den Blick: Warum ist hier **Kooperation** eine wichtige Bedingung für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft, obwohl doch in der Marktwirtschaft eigentlich die **Konkurrenz** das dominante Koordinations-Prinzip ist? Die Antwort auf diese Frage verweist – wie ich zeigen werde – auf die Unternehmensethik als die **normative** Dimension einer jeden Unternehmenskultur.

Aber natürlich hängen beide Aspekte, der strategische und der unternehmensethische, in der Führungspraxis auch wieder eng zusammen. Gibt es möglicherweise **Konflikte** zwischen strategischen und ethischen Anforderungen an das Management? Wie könnte dann die **Einheit** der Unternehmensführung gewahrt werden? Ich müsste also eigentlich, **drittens**, noch etwas Klärendes zum Verhältnis der beiden Aspekte sagen: Ich müsste die These begründen, dass zum **Überleben im Wettbewerb** und zur Erfüllung **unternehmensethischer Erwartungen der Gesellschaft** im Grunde ähnlich strukturierte Führungsmodelle erforderlich sind, Führungsmodelle also, die gleichermaßen auf eine **kooperative Unternehmenskultur** hinauslaufen. Ich bin in der Tat der Meinung, dass dafür gute Gründe sprechen, kann darauf aber hier nicht mehr näher eingehen. Vielleicht wird dieser dritte Punkt wenigstens ansatzweise aus den Antworten auf die ersten beiden Fragen deutlich. Lassen Sie mich nach dieser kurzen Vorrede zur Klärung des Themas nun unmittelbar zur ersten Frage übergehen.

II.

Dazu eine notwendige Vorbemerkung. Ein Studium einschlägiger Beispiele aus der Unternehmenspraxis, etwa an Hand der Veröffentlichungen der **Bertelsmann-** und der **Hans-Böckler-Stiftung**, macht schnell deutlich, dass hier nur begrenzt verallgemeinert werden kann, verallgemeinert im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung von Kooperation und Unternehmenskultur als Bedingung für das Überleben im Wettbewerb.

Dort, wo es um **Massenproduktion** in **stabilen Märkten** geht, haben wir es z. B. mit anderen Ausgangsbedingungen zu tun als bei Unternehmen der **Informationstechnologie**, die in **hochkompetitiven Märkten** operieren. In beiden Fällen bestehen u.a. große Unterschiede was den Grad der **Individualisierung** der Mitarbeiterinteressen anbelangt. Aus diesen Unterschieden ergeben sich dann in der Regel Konsequenzen für die **Stellung des Betriebsrates**, insbesondere für die **Kooperation mit dem Management**. Seine Aufgaben und Rollen müssen unterschiedlich verstanden und ausgestaltet werden. Das ist bekannt, auch aus den Untersuchungen der Mitbestimmungskommission.

Gleichwohl, so denke ich, kann man doch für meine weiteren Überlegungen davon ausgehen, dass **eine** Annahme, die in früheren Zeiten mehr oder weniger richtig war, heute immer weniger als **die** entscheidende Voraussetzung erfolgreicher Unternehmensführung gelten kann. Ich meine die Annahme einer relativ **stabilen** Umwelt, wo man gewissermaßen mit der **Wiederholung des Gleichen** rechnen kann und die Vergangenheit linear in die Zukunft fort schreibt, wie in den 50er und 60er Jahren.

Das Gegenteil ist der Fall. Im Zuge der **Globalisierung** nehmen in den meisten Branchen Komplexität und Ungewissheit der Umwelt zu. Die Praxis registriert eine steigende Dynamik der **Märkte** und wachsende **technologische** Diskontinuitäten. Auf diese Herausforderungen gilt es neue Antworten zu finden, um im Wettbewerb zu überleben. Unternehmenskultur und Kooperation sind hier entscheidende Stichworte, und zwar im Kontext dessen, was Nonaka schon vor vielen Jahren unter dem Stichwort „Wissensbasierte Unternehmensführung“ so umschrieben hat:

„In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge. When markets shift, technologies proliferate, competitors multiply, and products become obsolete almost overnight, successful companies are those that consistently create new knowledge, disseminate it widely throughout the organization, and quickly embody it in new technologies and products. These activities define the „knowledge-creating“ company, whose sole business is continuous innovation.“

Dieses Zitat bringt eine Erfahrung auf den Punkt, die die Firma LINOS Photonics aus Göttingen gemacht hat.

Die Kurzformel „**KUER**“ steht in diesem Hause für das neue Führungsmodell „**Kontinuierliche Unternehmenserneuerung**“. Ich entnehme das dem Projektbrief Nr. 2 des „**Forum** Mitbestimmung und Unternehmen“. Dort hat der Vorstandsvorsitzende Prof. Litfin das dahinter stehende Führungskonzept knapp, aber sehr präzise beschrieben. In einer schweren Unternehmenskrise Anfang der **90er** Jahre entstanden, hat KUER nach Einschätzung des Vorstandes entscheidend dazu beigetragen, dass sich LINOS Photonics heute im weltweiten Wettbewerb der Komplettanbieter von Optik, Opto-Mechanik und Opto-Elektronik erfolgreich behaupten kann.

KUER wurde nicht von der Führung allein, sondern in Kooperation von Management und Mitarbeitern entwickelt. Seine wesentlichen Merkmale sind die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf teilautonome Gruppen, also eine weitgehende **Dezentralisierung**, ein **flexibles Arbeitszeitmodell**, ferner ein **kontinuierlicher Innovationsprozess** und eine nachhaltige **Personalentwicklung**, die alle diese fundamentalen Veränderungen von der personellen Seite unterstützen und absichern soll. Ich kann diese Merkmale hier aus Zeitgründen nicht im einzelnen beschreiben.

Ganz zentral erscheint mir jedoch die Feststellung in dem zitierten Beitrag, dass „Erneuerung“ in diesem Konzept nicht als ein **einmaliges** Projekt begriffen wird, das auf der Zeitachse durch genau fixierbare Anfangs- und Endpunkte identifiziert werden kann. **Erneuerung** wird vielmehr bei LINOS als ein **dauernder** Vorgang verstanden, als ein unabgeschlossener und ein unabschließbarer **Lernprozess**, der im Interesse der **Kunden** eine schnelle Reaktion auf das gestiegene Innovationstempo der Branche und die zunehmende Geschwindigkeit von Marktveränderungen ermöglichen soll – so Prof. Litfin.

Mit anderen Worten: **Wissen** und die Fähigkeit eines Unternehmens, seine **Wissensbasis** laufend zu verbessern, werden zu **Kernkompetenzen** im weltweiten Wettbewerb. Das wichtige Kapital steckt heute nicht mehr in den Maschinen, sondern in den Köpfen, wie Peter Drucker schon vor Jahren feststellte.

Dieses Führungsmodell von LINOS stellt natürlich traditionelle Lehrbuchweisheiten über Organisationsstrukturen und über den organisatorischen Wandel total in Frage. Lernprozesse erfordern ja eine möglichst **offene Kommunikation** über Hierarchie-Ebenen und Abteilungsgrenzen hinweg. Es geht dabei um **Vernunft** statt um **Macht**. Das heißt, es geht um Argumentation, den Austausch und die Prüfung von Gründen mit dem Ziel, bei den Beteiligten die Einsicht in das bessere Argument zu gewinnen. Darüber hinaus geht es auch und insbesondere um **Kreativität** und **Innovationen** und die Motivation der Mitarbeiter, sich hier voll einzubringen. Das alles bedeutet aber: Hier lassen sich keine Inhalte und Ergebnisse vorplanen. Und damit entfällt die entscheidende Voraussetzung für strikt hierarchische Führungsstrukturen traditioneller Art. Was das Management in einer solchen Situation tun kann, ist, günstige Voraussetzungen zu schaffen, um direkte Kommunikation und Kooperation und damit die Entfaltung von **Vernunft** und **Kreativität** im Unternehmen zu **ermöglichen**.

Organisationsstrukturen müssen deshalb fundamental umgestellt werden, nämlich von dem hierarchisch inspirierten Gedanken der **Durchsetzung** des an der Spitze fertig Durchdachten und Geplanten auf den im Grunde anti-hierarchischen Ansatz der **Ermöglichung** des Neuen.

Hinzu kommt bei KUER richtigerweise, dass die **Kontinuität** solcher Lernprozesse sichergestellt werden muss. Damit wird aber auch die bisherige Lehre über einen erfolgreichen **organisatorischen Wandel** fragwürdig. In ihrem Zentrum stand ja die Vorstellung des „**Widerstands gegen Änderungen**“ (resistance to change), Widerstand gegen die alle paar Jahre einmal notwendig werdenden großen Strukturveränderungen, die von den Mitarbeitern als Bedrohung des Status quo begriffen würden. Bei KUER gehört der Wandel zum Alltag, müssen die Mitarbeiter **permanent** bereit sein, sich selbst zu verändern, altes über Bord zu werfen und Neues zuzulassen. Die Unternehmung muss zugleich **Lernen** und **Entlernen**, eine große Herausforderung für Mitarbeiter und Management.

Diese wenigen Anmerkungen zur Organisationsgestaltung verweisen bereits darauf, dass KUER letztlich einen tiefgreifenden Wandel der **Managementphilosophie überhaupt** signalisiert. Darüber ist in den letzten Jahren viel geschrieben und debattiert worden. Ich beschränke mich deshalb hier auf einige grundsätzliche Anmerkungen. Sie sollen die Stellung von Unternehmenskultur und Kooperation im Führungszusammenhang und ihre Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg noch etwas mehr verdeutlichen.

Man hat den erwähnten Wandel der Managementphilosophie als Übergang vom „Einkreis-Lernen“ zum „Zweikreis-Lernen“ charakterisiert, wobei hier der „**Regelkreis**“ als Metapher dient.

Das **Einkreis-Lernen** verläuft nach dem Muster der **nachlaufenden** Korrektur von Plan-Abweichungen auf vorgegebene Ziele hin; dahinter steht die Annahme, dass die **Ziele gut** und **richtig** und **Abweichungen schlecht** sind. Unter dieser Voraussetzung geht es für die Unternehmensführung ausschließlich um **Effizienz**, d. h. um die bestmögliche Realisierung der vorgegebenen Ziele im Sinne des alten Wirtschaftlichkeitsprinzips. Die Planung ist hier die „**Königsfunktion**“, sie kann letztlich zentral, in Stäben, an der Spitze erfolgen. Die übrigen **vier Management-Funktionen**, also Organisation, Personaleinsatz, Leitung (oder Menschenführung) und Kontrolle, haben dienenden Charakter; sie dienen der möglichst genauen Realisierung des Geplanten. Jeder einzelne Mitarbeiter muss in diesem Räderwerk reibungslos funktionieren; dazu sollen ökonomische Anreize beitragen. Eigenständiges Denken, Kreativität, Kooperation sind nicht nur überflüssig, sie sind im Gegenteil sogar schädlich, weil sie die Umsetzung der richtigen Pläne gefährden.

Dies ist das Maschinenmodell der Organisation, das einhundert Jahre – seit **Taylor** – die Managementlehre beherrscht hat. Man wollte damals kostspielige **Improvisationen** durch ein **planmäßiges** Vorgehen ersetzen. Es besteht jedoch heute weitgehend Einigkeit darüber, dass die zentrale Voraussetzung dieses Gedankengebäudes seine Gültigkeit verloren hat. Das ist die Voraussetzung, dass Planung und Pläne im großen und ganzen richtig sind, weil wir es mit einer stabilen und treffsicher prognostizierbaren Umweltentwicklung zu tun haben. Alles Wissen, was zur erfolgreichen Führung notwendig ist, ist dann **explizites** Wissen und lässt sich vollständig an der Spitze versammeln. Alles das ist aber heute gerade nicht mehr der Fall. Der Slogan: „Wenn der Vorstand wüsste, was die Organisation weiß!“ bringt das sehr schön zum Ausdruck.

Das **Zweikreis-Lernen** verändert und erweitert deshalb dieses Konzept mit der Folge, dass **Unternehmenskultur** und **Kooperation**, wie bei KUER in das Zentrum der Führungsphilosophie rücken. Das möchte ich in aller Kürze deutlich machen.

Das Zweikreis-Lernen stellt neben der Planrealisierung auch die Planziele auf den Prüfstand, und zwar permanent, weil alles **jederzeit** auch anders kommen kann als geplant. Mit **Überraschungen** ist **immer** zu rechnen. Das ist natürlich gerade bei Branchen mit rasanten Marktveränderungen und hohen Innovationsraten der Fall. In einer solchen Situation gibt es nicht mehr nur eine, sondern zwei Anforderungen an eine leistungsfähige Steuerung: Neben die **Effizienz** tritt die **Effektivität** als die rechtzeitige strategische Neuorientierung der Ziele zur schnellen Anpassung an Marktveränderungen bzw. zur Gewinnung strategischer Wettbewerbsvorteile.

Entscheidend ist nun die Einsicht, dass sich Effektivität nicht mehr wie Effizienz allein durch zentrale Planung sicherstellen lässt, wenn das denn jemals der Fall war. Man muss jetzt mit einem gravierenden Risiko rechnen, dem Selektionsrisiko der Planung, und dieses Risiko unter permanenter Kontrolle halten, um die Strategie rechtzeitig umsteuern zu können.

Diese Aufgabe kann natürlich nicht wiederum die Planung übernehmen, das liefe offensichtlich auf einen **Selbstwiderspruch** hinaus. Es bedarf vielmehr einer Steuerungskonzeption, die von ihrer Struktur her **deutlich weniger selektiv** angelegt ist als die Planung selbst. Mit anderen Worten: Diese Konzeption muss ein Mehr an **Informationsgewinnung** und **Informationsverarbeitung** über die **externe und interne Umwelt** des Top-Management leisten im Hinblick auf die Aufgabe, das Planungsrisiko zu kompensieren.

Für diese Steuerungskonzeption hat sich bekanntlich der Begriff „**Strategische Kontrolle**“ eingebürgert, die im Kern auf ein **Frühwarnsystem** oder **Risikomanagementsystem** herausläuft, wie es das **KonTraG** heute fordert. Im Unterschied zum Einkreis-Lernen stellt sie keine **Feedback-Kontrolle** dar, sondern ist nach vorwärts gerichtet. Sie begleitet die Planung von Anfang an mit dem Ziel der laufenden **Überwachung**. Sie ist also Feedforward-Kontrolle.

Der strukturelle Unterschied zwischen Strategischer Planung und Strategischer Kontrolle, der ein **Mehr an Information** für die Frühwarnung möglich macht, liegt in zwei Punkten; beide verweisen auf eine kooperative Unternehmenskultur als Erfolgsbedingung der Führung. **Erstens** darf die Strategische Kontrolle nicht zentral, sondern muss **dezentral** ausgestaltet werden. Und **zweitens** darf sie nicht an eine Stabsstelle delegiert werden, sondern gehört zur Verantwortung der Linie: Im Prinzip müssen organisationsweit **alle Managementebenen**, ja letztlich alle **Mitarbeiter**, in den Prozess der Überwachung der Unternehmensstrategie und die dazu notwendigen **Informations- und Entscheidungsprozesse** einbezogen werden. Man braucht das Wissen „vor Ort“, das **implizite Wissen** der Mitarbeiter, ihre strategische Wachsamkeit und ihr Innovationspotential, um das Risiko der Planung vorsteuernd zu kompensieren. Nur dadurch ist eine im Vergleich zur Planung deutlich **geringere Selektivität** von Informationen im Rahmen der Frühwarnung zu erreichen.

Ich kann hier auf die organisatorische Ausgestaltung der Strategischen Kontrolle nicht im einzelnen eingehen. Ich möchte im Hinblick auf unser Thema vielmehr zeigen, dass für eine effiziente Einbindung der Mitarbeiter in den Informations- und Entscheidungsprozess, für die Nutzung ihres impliziten Wissens, zwei Dinge sinnvoll sind: die Umstellung der Steuerung von **Struktur auf Kultur**; und ein Übergang von **Befehl und Gehorsam auf Partizipation und Kooperation**; beides ist bei LINOS Photonics erfolgt.

Der Übergang von der Struktur- auf die Kultursteuerung eröffnet im Prinzip die notwendigen Handlungsspielräume für alle Mitarbeiter. Denn diesem Übergang liegt ja eine **Abstraktion** zugrunde, eine Abstraktion von der Verhaltensebene auf die Werteebene. An die Stelle einer genauen **Verhaltensregulierung**, bis hin zu detaillierten **Stellenbeschreibungen**, tritt eine Wertorientierung für die Mitarbeiter. Dadurch entstehen Freiräume für situationsgerechtes Handeln.

Traditionelle Organisationsstrukturen sind auf eine möglichst punktgenaue, hochselektive Steuerung ausgelegt. Sie **schließen** gewissermaßen das Handlungsfeld der Mitarbeiter, blenden aus und reduzieren damit das Reaktionspotential für Überraschungen. Sie entsprechen eher dem **Einkreis-Lernen**. Demgegenüber **öffnen** Unternehmenskulturen – jedenfalls im Grundsatz - das Handlungsfeld, denn sie belassen es ja bei allgemeinen Leitvorstellungen in Form von Werten und Richtlinien ökonomischer und ethischer Art.

Sie abstrahieren damit deutlich von konkreten Handlungsvorgaben. Deshalb, wegen dieses abstrakten Charakters, sind Kulturen im Gegensatz zu Strukturen nur **schwach selektiv** und für das **Zweikreis-Lernen** besonders geeignet. Denn dieser **schwach selektive** Charakter eröffnet die **Chance** zur Innovation, zur Flexibilität und zur situationsgerechten Steuerung. Wie diese Chance genutzt wird, das macht dann allerdings den Unterschied zwischen Unternehmenskulturen im Einzelfall aus.

Zweikreis-Lernen erfordert im Interesse der Effektivität und im Rahmen der Strategischen Kontrolle, dass diese Spielräume nicht sofort wieder durch Befehl und Gehorsam oder auch durch subtile Manipulation geschlossen werden. Das ist aber oft bei sog. „**Starken Unternehmenskulturen**“ der Fall, wenn und soweit damit eine tiefgreifende **Werteprogrammierung** der Köpfe einher geht. Dann ist die Chance zur effektiven Nutzung der Freiräume schon vertan.

Zielvorstellung muss es vielmehr sein, eine **argumentationsfreundliche** Unternehmenskultur zu schaffen. Dazu gehört dann, **Kooperationsprozesse** in Gang zu setzen, permanent zu unterstützen und vorzuleben, damit die Mitarbeiter **befähigt** und **motiviert** werden, ihre Freiräume zu nutzen, sich mit ihrem Wissen und Können in den Informations- und Entscheidungsprozess einzubringen, sich kreativ zu entfalten, und das alles mit dem Ziel, die Unternehmensstrategie effektiv an veränderte Marktanforderungen anzupassen und umzusetzen. Die Mitarbeiter werden so, um der Effektivität willen, zu Beteiligten im Prozess des strategischen Management. Sie werden – wie man heute sagt – zur Quelle von „**emergenten**“ Strategien im Unterschied zu „**intendierten**“ Strategien, die primär „top-down“ entwickelt werden.

Man sieht dann sofort: Die alte Vorstellung einer strikten Trennung von Denken bzw. Planen und Handeln, wie sie von Taylor als Bedingung für Effizienz gefordert wurde, hat hier keinen Platz mehr. **Strategische Planung**, Planung überhaupt, wird in einer Welt schnellen Wandels zwar **nicht überflüssig**, sie erhält aber einen anderen Sinn: Sie ist der Versuch, trotz der unverändert bestehend bleibenden **Vieldeutigkeit** der Umwelt ein **eindeutiges** Handeln zu ermöglichen. Dazu müssen **emergente** Strategien in der Organisation aufgespürt, gefördert, präzisiert, autorisiert und in ihrer Umsetzung notfalls gefördert werden. Planung wird so zu einer Art „**coaching**“ im Prozess der Strategiebildung und Implementation.

Aber: Diese Selektion aus der Vielfalt der Markt- und Umweltentwicklungen ist eben mit einem hohen **Risiko**, einem Selektionsrisiko, behaftet: Alles kann – wie gesagt – auch anders kommen als geplant. Und dieses Risiko muss durch die strategische Wachsamkeit, im Prinzip **aller** Mitarbeiter, von Anfang an unter Kontrolle gehalten werden.

Dies scheint mir der letzte und entscheidende Grund dafür zu sein, warum Kultur und Kooperation heute die unverzichtbare Basis für das Überleben der Unternehmung in der Zukunft darstellt.

Auf die weitreichenden **Konsequenzen**, die aus dem skizzierten Wechsel der Management-Philosophie für die Unternehmensführung resultieren, kann ich hier nicht mehr eingehen. Zwei Hinweise sind mir jedoch wichtig. Einmal muss eine Unternehmenskultur **gelebt** werden, Leitsätze auf Hochglanzpapier und von oben verordnet, sind hier nicht gemeint. Und zweitens: Eine **gerechte** Verteilung der Früchte gemeinsamer Arbeit wird in einem kooperativen Führungsmodell zur **ethisch** motivierten Erfolgsvoraussetzung: „**Gewinnbeteiligung** als Lohn gemeinsamer Arbeit“ ist dann ein **ökonomischer** Imperativ, keine Maßnahme der **Sozialpolitik** mehr. Freiwillige Kooperation ist auf ethisch fundierte, ausbeutungsresistente Rahmenbedingungen angewiesen und lässt die Sozialtechnologie insoweit hinter sich.

III.

Ich komme damit zum **zweiten** Teil meines Themas: Unternehmenskultur und Kooperation als Basis für die Zukunftsfähigkeit der **Gesellschaft**. Wir wenden damit den Blick weg von den Bedingungen erfolgreicher innerer Führung hin auf die Außenperspektive und damit auf die Unternehmung als Institution im Kapitalismus. Wir fragen nach dem Sinn und den Bedingungen ihrer Existenz in der Gesellschaft der Zukunft und den Konsequenzen, die daraus für die Führung resultieren.

Ich beginne wieder mit einem Beispiel. Es betrifft die Bekämpfung der **Wirtschaftskriminalität** und stammt aus den USA.

Dort setzt das Strafrecht inzwischen auf eine enge **Kooperation** mit der Wirtschaft. Unternehmen, die selbst ausreichende Vorkehrungen getroffen haben, um in ihrem Hause Wirtschaftskriminalität zu unterbinden, wird eine beachtliche Strafreduktion in Aussicht gestellt, wenn dann doch etwas passiert: **Belohnung** statt reiner Bestrafung, **positive** statt negativer Anreize. Zu den erforderlichen Maßnahmen gehören u. a.: ein hoch in der Organisation angesiedelter **Ethics-Officer**, ein **Code of Ethics**, also ethische Führungsrichtlinien, entsprechende **Schulungs-Maßnahmen** für Mitarbeiter und **Sanktionen** bei Verstößen gegen das Strafrecht. Insgesamt nennt das Recht sieben derartiger Maßnahmen, die in den Führungsprozess zu integrieren sind.

Wichtig ist, dass mit diesen strafrechtlichen Regelungen zum ersten Mal in der US-amerikanischen Rechtsgeschichte Staat und Wirtschaft **in einem Boot** sitzen bei der Bewältigung einer eminent wichtigen öffentlichen Aufgabe. Die Grenzen zwischen „**privat**“ und „**öffentlich**“, zwischen **individueller Freiheit** im Sektor der Privatwirtschaft und **staatlichen Bemühungen um die Ordnung des Ganzen**, sind damit zwar nicht aufgehoben, sie werden im Interesse einer effizienten Wahrung des Rechtsfriedens aber zunehmend durchlässiger. Kooperation zwischen Staat und Wirtschaft wird zu einem bedeutsamen Koordinationsinstrument. Ähnliches mag man bei uns für die Leitsätze des **BDI** zur Bekämpfung der **Korruption** feststellen.

An diesem Beispiel wird die These deutlich, die ich eingangs angekündigt habe und im folgenden etwas genauer erläutern möchte. Sie betrifft die normative Dimension der Unternehmenskultur, die **Unternehmensethik**.

Ihr Kerngedanke lautet: Unternehmungen müssen in Zukunft mehr als bisher durch **Kooperation** mit dem Gesetzgeber und mit den gesellschaftlichen Gruppen ihres Umfeldes, den Stakeholdern, dazu beitragen, dass die normativen Grundlagen der Marktwirtschaft, d. h. ihre Werte, Institutionen und Spielregeln, so **angewandt, ergänzt** und notfalls **geändert** werden, dass friedliche Konfliktlösungen möglich bleiben. Unternehmensethik soll auf diese Weise einen Beitrag zum gesellschaftlichen **Frieden** nach **innen** und nach **außen** leisten. Das ist ihr Sinn und Zweck. Und auf dieses Kooperationserfordernis müssen Unternehmen dann auch ihre Unternehmenskultur organisationsweit mit ausrichten.

Für meine kurzen Erläuterungen dieses Kerngedankens setze ich voraus, dass die hier gemeinten Institutionen und Spielregeln der Sache nach bekannt sind. Ich erwähne nur zur Erinnerung und ganz sporadisch: Eigentum und Vertragsfreiheit, Gesellschaftsrecht, Regulierung des Kapitalmarktes, Tarifautonomie, Mitbestimmung der Arbeitnehmer oder Umwelt- und Verbraucherschutz. Und diese Institutionen ruhen ihrerseits auf zentralen Wertvorstellungen unserer Kultur auf, wie Freiheit, Solidarität und Gemeinwohl.

Durch solche Institutionen sollen einerseits die Voraussetzungen für die Entfaltung von Privatinitiative geschaffen werden; durch sie wird die Unternehmung als **privater** und **ökonomischer Akteur** allseits konstituiert. Da geht es um Eigentümerinteressen und **Shareholder-Value**. Andererseits sollen durch diese Regeln aber auch **Konflikte mit Betroffenen** friedlich geregelt werden; hier kommen, wie man heute zu sagen pflegt, die Stakeholder der Unternehmung ins Spiel.

Privates Wirtschaften zu ermöglichen und gleichzeitig friedlich zu gestalten, dieser öffentliche Auftrag wurde bisher primär als Auftrag des (nationalen) Gesetzgebers, des nationalen Rechts, angesehen. Staat und Wirtschaft sollen nach diesem Modell allerdings strikt getrennt bleiben. Unternehmerische Verantwortung ist ausschließlich privatwirtschaftliche, ist ökonomische Verantwortung für das Überleben der Unternehmung im Wettbewerb mit allen Chancen und Risiken.

Vor diesem Hintergrund läuft meine unternehmensethische Forderung nach einer gezielten **Kooperation** von Staat und Wirtschaft dort, wo das zur Bewältigung des gemeinsamen Friedensauftrages notwendig ist, zwangsläufig auf eine Ausweitung der unternehmerischen Verantwortung hinaus: zu der **privatwirtschaftlichen** Verantwortung für das Überleben der Unternehmung im Wettbewerb tritt eine – allerdings inhaltlich deutlich begrenzte – **politische** Verantwortung, nämlich einen eigenständigen Beitrag zur friedlichen Lösung von Konflikten im Umfeld der Unternehmung, zur **Sozialverträglichkeit** der gewählten Unternehmensstrategie, zu leisten.

Diese **unternehmensethische** Forderung läuft schlussendlich, ohne dass ich das hier genauer entfalten könnte, auf drei **moralische** Pflichten hinaus, die das Verhältnis zum Recht als dem originären Hüter des Friedens betreffen: die Pflicht zur **Anwendung** geltenden Rechts, zur **Ergänzung** des Rechts dort, wo keine oder noch keine rechtlichen Konfliktregeln existieren, und drittens: eine Pflicht, kritisch-loyale Bemühungen zur **Änderung** des Rechts dort in Gang zu bringen, wo das zur Bewahrung des Friedens erforderlich erscheint. Dies sind die **drei Funktionen** einer Unternehmensethik, die letztlich das **politische Element** in der privaten Unternehmung der Zukunft ausmachen werden; sie werden in Zukunft im Gefolge der **Globalisierung** ohne Zweifel noch an Relevanz gewinnen.

Welche Bedeutung und welchen Umfang dieses politische Element in Zukunft annehmen wird, ist dabei durchaus offen und hängt von vielen Faktoren ab. Eine **Grenze** lässt sich allerdings klar angeben. Sie ergibt sich aus der **Systemdifferenzierung** moderner Gesellschaften, die eine leistungsfähige Steuerung hochkomplexer Systeme überhaupt erst möglich macht. Die Unternehmung ist als Teil des **ökonomischen** Systems konzipiert, funktioniert nach ökonomischen Regeln, und darf deshalb nicht beliebig mit irgendwelchen **politischen** Aufgaben beaufschlagt werden.

Damit sollte auch klar sein, dass es hier nicht um eine revolutionäre Systemveränderung geht. Es geht um **Kooperationsbeziehungen** zwischen den einzelnen **Teilsystemen** im Interesse des Gemeinwohls. Und die Notwendigkeit für eine derartige Kooperation drängt sich aus der Alltagserfahrung förmlich auf. Aus dieser Einsicht hat etwa Roman Herzog auf dem Weltwirtschaftsgipfel in Davos 1999 die großen multinationalen Unternehmen aufgefordert, einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau einer **Weltfriedensordnung** zu leisten, und zwar im wohlverstandenen Eigeninteresse der Privatwirtschaft. Auch in manchen Unternehmensleitsätzen großer Unternehmen finden sich Ansätze zur Realisierung dieser unternehmensethischen Forderungen. Die strikte Anwendung geltenden Rechts, und zwar unabhängig von allen ökonomischen Vorteilskalkülen, ist z. B. in den Führungsleitsätzen von **Bosch** niedergelegt und Bestandteil der Unternehmenskultur.

Ich bin mir natürlich bewusst, meine Damen und Herren, dass diese wenigen Andeutungen zum unternehmensethischen Kern einer fortschrittlichen Unternehmenskultur eigentlich weiterer Erläuterungen bedürften, um Missverständnissen vorzubeugen. Es geht hier ja nicht um Nebensächliches oder Belangloses; es geht um unternehmerische Freiheit und Verantwortung.

Und für die einen sind hier heiligste Werte zu verteidigen, für die anderen gerade erst zu schaffen, um die **Zukunftsfähigkeit** des Kapitalismus und der Marktwirtschaft zu sichern.

Wir haben es hier also mit Grundfragen unserer Wirtschaftsordnung zu tun. Und das ist leider häufig, gerade im Bereich der Politik, das Schlachtfeld der Ideologen: „Freiheit oder Sozialismus“ hieß früher einmal eine solche ideologische Parole im Wahlkampf. Gegen derartige Ideologien muss man nüchterne Problemanalysen setzen, Problemanalysen, die die tatsächlichen und oft unumkehrbaren Entwicklungen registrieren und auf den Prüfstand einer kritischen Analyse stellen.

Dazu gehört natürlich die heutige gängige Feststellung, dass der Sozialismus tot ist und nicht wiedererweckt werden kann und soll. Dazu gehört aber auch die Einsicht, dass wir immer noch auf der Suche sind nach der neuen Gestalt des westlichen Kapitalismus, etwa nach dem richtigen Maß von **Regulierung** und **De-Regulierung**. Und dabei geht es eben gerade nicht um Freiheit alleine, sondern um das große und bisher nicht befriedigend gelöste Problem, wie wir die Freiheit des **Einzelnen** mit der Ordnung des **Ganzen** versöhnen können: Nicht „Freiheit **oder** Einheit“ lautet also die Devise, sondern „Freiheit **und** Einheit“. Der individuellen Freiheit muss eine **Verantwortung** für das Ganze entsprechen. Es macht deshalb auch wenig Sinn, wenn die Absicht des Arbeitsministers Riester, das Betriebsverfassungsgesetz durch Vorschriften über den Konzernbetriebsrat zu ergänzen, von Arbeitgeberseite bloß mit dem Argument der Einschränkung der „unternehmerischen Freiheit“ beantwortet wird. Hier bedürfte es schon größerer argumentativer Anstrengungen von beiden Seiten.

Diese Versöhnung von Freiheit und Einheit bzw. Ordnung ist ohne **Vernunft**, und das heißt: Ohne ernsthafte Bemühungen um gute Gründe und einen **Konsens** bei der Argumentation über die Grundfragen unseres Zusammenlebens nicht zu haben. Genau deshalb habe ich vorgeschlagen, Frieden als allgemein freien Konsens zu definieren, als die freie, **einsichtsgetragene** Zustimmung aller Betroffenen zu einer Konfliktlösung. Und deshalb ist es grundfalsch, wenn Herr Henkel vor Jahren von der „**Konsenssoße**“ gesprochen hat, mit der nun Schluss sein müsse.

Marktwirtschaft und **Konkurrenz**, das ist meine Überzeugung, genügen alleine nicht; sie sind zwar **notwendig** für eine **effiziente** Nutzung unserer Ressourcen, aber nicht **hinreichend** für die Sicherung des **Friedens**. Sie müssen, das lehrt uns die Praxis, in einem demokratischen Rechtsstaat durch vernunftgeleitete **Kooperation** zwischen Staat und Privatwirtschaft, zwischen Staat und Gesellschaft, gerade an den Stellen abgesichert werden, wo es um die Ordnung des Ganzen geht. Wettbewerb muss geordnet werden, sonst droht statt eines friedlichen Zusammenlebens der Kampf aller gegen alle. Der Markt kann seine eigenen normativen Voraussetzungen jedenfalls nicht selbst schaffen, er ist vielmehr „**Kostgänger**“ von Recht und Politik und muss deren Ressourcen beanspruchen.

Ein Blick in die **Praxis** zeigt dann auch, dass sich die Forderung nach vernunftgeleiteter Kooperation langsam durchsetzt. In einer Welt immer komplexer werdender Systeme und universeller externer Effekte des Wirtschaftens ist der Gesetzgeber nicht mehr in der Lage, den **Friedensauftrag des Rechts** allein erfolgreich zu verwirklichen. Ich nenne abschließend den wichtigen Bereich des Umweltschutzes als ein anderes Beispiel.

Die Verantwortung für den Umweltschutz lag bisher in Deutschland weitgehend in staatlicher Hand, im Sinne einer für die Unternehmen einschränkenden und überwachenden Umweltgesetzgebung.

Diese Philosophie von Rechtsbefehl und Rechtsgehorsam stößt heute aber – ähnlich wie bei der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität – an seine Steuerungsgrenzen. Die wachsende Komplexität ökologischer Zusammenhänge und der rasche Fortschritt von Wissenschaft und Technik führen zu Problemen, die zum Umdenken in der Umweltpolitik zwingen. Das ist die Geburtsstunde des **Kooperationsprinzips** im Umweltschutz. Erhellend sind hier Ausführungen von Prof. Kloepfer von der Humboldt-Universität, der den **Professorenentwurf zum neuen Umweltrecht** wesentlich mit gestaltet hat. Er verweist darauf, dass nach dem Kooperationsprinzip der Umweltschutz den Bürgern und dem Staat anvertraut ist; und zu den Bürgern zählen auch die Unternehmen. Die Kooperation von Unternehmen und Staat im Umweltschutz soll nicht nur die Informationsbasis für staatliche Entscheidungen verbessern, sondern auch die flexible und situationsgerechte Umsetzung genereller Regeln und Ziele fördern. Genau aus diesem Grunde strebt auch die EU im Umweltbereich **Zielvereinbarungen** mit Unternehmen oder Branchen an und überlässt es den Unternehmen, die Maßnahmen für eine effiziente Zielerreichung selbst zu ergreifen. „Management by Objectives“ als Kooperationsleitbild im Umweltbereich. Im Hinblick auf diese Entwicklung spricht man in den **Niederlanden** davon, dass man sich langsam von einem **Gesetzes- zu einem Vertragsstaat** entwickele.

Ich denke, die genannten Beispiele zeigen mehr als alle theoretischen Modellbetrachtungen, wo in einer Wettbewerbswirtschaft der Platz für Kooperationen ist, um drohende Konflikte friedlich beizulegen. Und sie zeigen auch, dass eine Unternehmenskultur einer **ethischen** Orientierung bedarf, wenn sie dazu beitragen soll, die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft, unserer freiheitlichen Gesellschaft, zu sichern.

Die Praxis hat sich schon auf den Weg gemacht. Sie beginnt zu begreifen, dass eine Republik auf ein **republikanisches**, im Unterschied zu einem **liberalistischen**, Verständnis von „corporate governance“ angewiesen ist. Die Unternehmung in der Republik: Das meint eine doppelte Verantwortung, die betriebswirtschaftliche Verantwortung für das Überleben der Unternehmung im Wettbewerb und die unternehmensethische Verantwortung für eine sozialverträgliche Gestaltung unternehmerischen Handelns, beides im Interesse der „res publica“, der öffentlichen Sache, und das ist die Sache des **Friedens** als die entscheidende Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmung und Gesellschaft.