



Foto: Lev Mel, Dreamstime.com



# Beratungspraxis:

## Ethisch fundiertes Wertemanagement als kultur-relevanter Veränderungsprozess in Organisationen

*Text: Anke Kettler und Annette Kleinfeld*

### Abstract

Das Management ethischer Orientierungen und Werte wird immer mehr zum festen Bestandteil von Organisationen. Wie ernst es Unternehmen mit dem Thema Ethik meinen, zeigt sich in der Umsetzung ihrer ethischen Werte- und Integritätsprogramme. Ein wirksames Werte- und Integritätsmanagement erfordert im Kern die Auseinandersetzung mit der Organisationskultur, in der ethische Orientierungen letztlich verankert sein müssen, um zum integralen Bestandteil unternehmerischen Denkens und Handelns zu werden. In diesem Beitrag wird die Umsetzung ethischer Orientierungen in Organisationen aus Sicht eines kulturellen Change Managements vorgestellt. Abschließend wird auf die Rolle des externen Beraters in diesem Zusammenhang eingegangen.

### Einleitung

Es wird immer deutlicher, dass die Einbeziehung ethischer Aspekte in die unternehmerische Praxis kein Modetrend ist, sondern eine notwendige Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen im 21. Jahrhundert.

Zentrale Themen für Organisationen in unserer heutigen Kommunikations- und Wissensgesellschaft sind die Bewältigung von Komplexität und rapider Veränderung in einer zusammenwachsenden Welt. Diese Entwicklung bringt ein hohes Maß an Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Entscheidungen mit sich. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist in wachsendem Maße auf gegenseitiges Vertrauen angewiesen.

Weitere aktuelle Trends bestehen zum einen in einer neuen Wertigkeit des Menschen in der immer stärker dienstleistungsorientierten Arbeitswelt, zum anderen in einer umfassenden Stakeholderorientierung aufgrund der wachsenden Erkenntnis, dass neben den Shareholdern auch andere Interessensgruppen enormen Einfluss auf Erfolg und Reputation von Unternehmen haben: Kunden erwarten hochwertige Produkte zu günstigen Preisen, Geschäftspartner wollen ihr entgegengebrachtes Vertrauen nicht enttäuscht sehen, Mitarbeiter wollen gerecht entlohnt, respektvoll und fair behandelt werden und Gesellschaft wie Politik fordern umweltfreundliche, sozialverträgliche Güter und Produktionsweisen verbunden mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Unternehmen ste-

hen also sowohl unter ökonomischem Effizienzdruck als auch unter ethischem Legitimationsdruck. Es geht heute nicht mehr um Gewinnmaximierung um jeden Preis, sondern um ein qualitatives Wachstum, welches den langfristigen Erfolg sichert und durch Integrität, Nachhaltigkeit und einen verantwortlichen Umgang mit Ressourcen aller Art gekennzeichnet ist. Auch wenn Werner von Siemens bereits 1884 seinem Unternehmen den Satz ins Stammbuch schrieb „Für augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht!“<sup>1</sup>, so sind viele Unternehmen zumindest von der Einlösung eines solchen Anspruchs noch weit entfernt.

Eine Studie zur Wirtschaftskriminalität vom November 2005 von PriceWaterhouseCoopers zeigt auf, dass bis 2010 jede Branche der Gefahr von Wirtschaftskriminalität ausgeliefert sein wird und dass 62 % der deutschen Großunternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten im Erhebungszeitraum in den Jahren 2003 und 2004 von Wirtschaftskriminalität betroffen waren. Im Durchschnitt erlitten betroffene Unternehmen im Jahr 2003 einen materiellen Schaden von fast 3,4 Millionen Euro. Hinzu kommen Reputations- und andere immaterielle Schäden wie die Beeinträchtigung der Mitarbeitermoral, der Motivation und Identifikation.<sup>2</sup>

Zahlen wie diese in Verbindung mit kontinuierlich aufgedeckten und öffentlich diskutierten Skandalen erklären die neue Sensibilität für ethische Themen in Unternehmen. Hinzu kommen neue, zum Teil gesetzlich verankerte Anforderungen im Bereich der Corporate Governance, wie beispielsweise der deutsche Corporate Governance Kodex oder – als direkte Folge der spektakulären Skandale um Enron, Worldcom, u.a. – der nordamerikanische Sarbanes-Oxley Act. Indem damit mehr Transparenz und wirksame Präventionsmaßnahmen eingefordert werden, zielen sie darauf ab, die Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen vorwiegend gegenüber ihren Shareholdern wieder herzustellen und gelten als Schritt

in Richtung Unsicherheitsbewältigung und Sicherung eines fairen und nachhaltigen Wettbewerbs.

Wenngleich Unternehmen diese neuen Anforderungen mehr oder weniger freiwillig anerkennen, ist der Umgang mit der ethischen Dimension unternehmerischen Handelns nach wie vor sehr unterschiedlich. Unabhängig davon, ob Unternehmen dem Sarbanes-Oxley Act verpflichtet sind, ob sie sich im Rahmen der CSR-Bewegung aktiv ihrer gesellschaftlich geforderten Verantwortung stellen oder sich aus anderen Gründen mit unternehmensethischen Fragen befassen, hapert es häufig noch an einem richtigen Verständnis und an einer angemessenen Gestaltung und Umsetzung von ethischen Werteprogrammen.

Denn es kann einem Unternehmen heute eher negativ ausgelegt werden, wenn es nur auf den „Ethik-Zug“ aufspringt und durch ein paar Aktionen für wohltätige Zwecke, die womöglich pressewirksam vermarktet werden, das „gesellschaftliche Unternehmensgewissen“ beruhigt. Ebenso riskant kann es sein, eine ethische Ausrichtung beispielsweise in Form eines von der Kommunikationsabteilung hübsch formulierten und ansprechend gestalteten Leitbilds vorzugeben. Ein professionelles und nur als solches wirksames Wertemanagement in Unternehmen muss den Gesamtkontext berücksichtigen und darin eingebettet sein. Das ethische Wertemanagement eines weltweit agierenden Chemiekonzerns wird anders aussehen als das eines mittelständischen Produzenten von Bleistiften oder eines global aufgestellten Dienstleistungsunternehmens, auch wenn es Überschneidungen bezüglich grundlegender ethischer Werte wie Respekt, Aufrichtigkeit, Fairness und Transparenz geben mag.

Sinn und Zweck von Ethikprogrammen müssen von allen Unternehmensmitgliedern gleichermaßen verstanden, akzeptiert und gelebt werden, wobei Unternehmenslenker und Führungskräfte eine entscheidende Vorbildrolle einnehmen, um die



erwünschten Orientierungen glaubhaft zu vermitteln und mit Leben zu füllen.

Unternehmensethik bedarf schließlich – und das ist der Punkt, auf den mit diesem Beitrag besonders abgehoben werden soll – der Verankerung in die vorhandene, gelebte Unternehmenskultur von Organisationen.

Unter „Unternehmenskultur“ verstehen wir dabei die Gesamtheit aller in einem Unternehmen wirksamen Basisannahmen, Normen, Werte, Denkhaltungen und Umgangsformen, die das Verhalten aller Unternehmenszugehörigen und dadurch das Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und außen prägen. Diese Verhaltensweisen haben sich im Unternehmen so gut eingebürgert, dass sie neuen Mitgliedern als die unternehmensspezifisch geeignete Art des Denkens und Fühlens zur Lösung von Problemen vermittelt werden.<sup>3</sup>

Vor allem der zweite Teil dieser Definition macht deutlich, warum die wirksame Prävention von Korruption, Bestechung oder anderen Formen nicht-integren Verhaltens in Organisationen bei deren Kulturgestaltung ansetzen muss. „Von Hause aus“ moralisch integre Mitarbeiter, die neu in eine Organisation eintreten, werden nicht selten Opfer des herrschenden sozialen Drucks und der „Sog-Wirkung“ einer Kultur, die von ethisch fragwürdigen Gepflogenheiten, Werten und Orientierungen bestimmt ist. Zum Beispiel dann, wenn sie gleich zu Beginn regelmäßig mit Äußerungen wie den folgenden konfrontiert werden: „Bei uns zählt nur Profit – alles andere kannst du gleich auf dem Firmenparkplatz zurücklassen! Darüber, wie wir unsere Umsatzziele erreichen, spricht man hier besser nicht – Hauptsache,

sie werden erreicht!“

Dieser Zusammenhang lässt sich aber auch konstruktiv wenden und erklärt, warum Mitarbeiter ihr Verhalten an den unternehmensseitig erwünschten ethischen Maßstäben leichter ausrichten, wenn diese Bestandteil der Unternehmenskultur sind.

Während beispielsweise in Nordamerika überwiegend ein Compliance-Ansatz verfolgt wird, der darauf abzielt, Regeln aufzustellen und deren Einhaltung zu überwachen, lehrt gerade die Erfahrung US-amerikanischer Organisationen aus mehr als zwei Jahrzehnten, dass „Complianceprogramme ihr Ziel, nämlich Rechtsförmigkeit, meist nur erreichen, wenn sie Bestandteil von umfassenden Werteprogrammen sind.“<sup>4</sup>

In Europa plädieren Experten seit jeher stärker für einen so genannten „Integrity-Ansatz“. Integrität steht dabei für Gesetzestreue ebenso wie für die Orientierung an ethischen Werten, Normen und Grundsätzen.

Der Integrity-Ansatz beinhaltet demzufolge Compliance Aspekte, zeichnet sich aber darüber hinaus durch den Rekurs auf ein ethisches Wertefundament aus und trägt so zugleich der oben aufgezeigten wirksamen Verankerung in der Unternehmenskultur Rechnung. Integres Verhalten im Unternehmenskontext umfasst dabei die Um- bzw. Übersetzung der Unternehmenswerte in konkrete Handlungen und wertekonformes Verhalten im Arbeitsumfeld.

Dass gemeinsame Werte und Grundsätze praktikabler und wirksamer sind als die Einhaltung starrer Richtlinien-Kataloge zeigen inzwischen nicht nur

die konkreten Erfahrungen auch vieler deutscher Unternehmen. Auch neuere wissenschaftliche Studien belegen, dass Regeln allein nicht ausreichen, um integriertes Verhalten zu fördern.<sup>5</sup>

Denn, wo nicht beim Bewusstsein und Verhalten der Menschen in Organisationen selbst angesetzt wird, müssen Regeln alle Fälle und Situationen potenziell abweichenden Verhaltens antizipieren und muss deren Einhaltung aufwändig überwacht werden.<sup>6</sup> Die so entstehenden umfangreichen Regelkataloge in Verbindung mit reinen Compliance-Maßnahmen fördern geradezu die Entstehung von „Misstrauenskulturen“. Oftmals wird dadurch gerade die „sportliche“ Suche nach den Lücken im Regelwerk provoziert anstatt ein Bewusstsein für Sinn und Notwendigkeit integrierten Verhaltens innerhalb der Organisation auszuprägen. Denn Mitarbeiter fühlen sich durch diese „Regelungswut“ eher entmündigt als in ihrer Freiheit und Potenzialität zum eigenverantwortlichen, auch ethisch legitimen Handeln respektiert und motiviert.

Die tragfähigere Alternative dazu besteht darin, bei eben dieser Bewusstseinsgestaltung, bei den persönlichen Werthaltungen aller Organisationsangehörigen und bei der Gestaltung einer integrierten Organisationskultur insgesamt anzusetzen. Werte und ihr Management spielen für ein Vorgehen im Sinne dieses Integritäts-Ansatzes eine zentrale Rolle.

## Wertemanagement bedeutet Kulturwandel

Ein Integritätsmanagement dieser Ausrichtung wird in der Praxis durch ein Wertemanagement begleitet und unterstützt, das im Idealfall zu einer Veränderung der Unternehmenskultur im erforderlichen und gewünschten Ausmaß führt.

Nicht selten sind Auslöser für entsprechende Programme öffentlich bekannte Fälle von Fehlverhalten wie beispielsweise Korruption,

Umweltskandale oder die Ausbeutung von Arbeitskräften. Die Ursachen für Fehlverhalten dieser Art liegen häufig in bestimmten unternehmenskulturellen Annahmen. Von den Verursachern selbst wird ihr Handeln oft nicht als falsch oder riskant beurteilt, weil es den Gepflogenheiten ihres Unternehmens oder ihrer Branche entspricht und bisher immer so verfahren wurde. So wurden in der Baubranche in der Vergangenheit relevanten Partner gerne kleinere oder auch größere „Gefälligkeiten“ erwiesen, die nicht als „Schmierer“ oder gar Korruption wahrgenommen wurden. Vielmehr handelte es sich dabei um erlernte und allgemein akzeptierte Gepflogenheiten, die mit vergangenem und somit auch mit dem künftigen Erfolg in Verbindung gebracht und nicht mehr angezweifelt wurden.<sup>7</sup>

Bei der Firma United Fruit, die später von Chiquita übernommen wurde, bestand bis in die neunziger Jahre das primäre Ziel darin, große Mengen an Bananen zu produzieren. „Die Gesundheit der Erntehelfer, ihre Sicherheit oder Umweltschutz waren kein Thema.“<sup>8</sup> Das ist heute alles anders, aber der Weg dorthin war lang und ging mit einer fundamentalen Veränderung der unternehmenskulturellen Grundannahmen einher: vom Menschen und seinen Bedürfnissen, von der Umwelt sowie von der Art und Weise, Erfolge zu realisieren.

Jede Form von Wertemanagement zielt auf eine Etablierung, Veränderung oder Hervorhebung von Werten und Überzeugungen ab. Krüger, der vier Formen des Wandels unterscheidet, stuft diese Art, die auf eine Remodellierung der Unternehmenskultur hinausläuft, als „die am tiefsten gehende Veränderung einer Unternehmung“<sup>9</sup> ein. Dies erklärt auch, warum sich Unternehmen im Klaren darüber sein müssen, dass sie einen Weg einschlagen, der langwierig ist und nicht immer einfach und geradlinig verläuft.

Obwohl Veränderungen immer aus Unternehmen selbst heraus kommen müssen, ist die Begleitung durch einen externen Berater ein tragender

Erfolgsfaktor.<sup>10</sup> Er bringt neben seinem Know-how und seiner Erfahrung auch den notwendigen Abstand zum Kundenunternehmen mit, unterliegt also nicht der, gerade im Kontext kulturell relevanter Veränderungen besonders verhängnisvollen, Betriebsblindheit. Seine vorrangige Aufgabe sollte darin bestehen, das Kundenunternehmen darin zu unterstützen und zu befähigen, ein professionelles und auf eben dieses Unternehmen spezifisch zugeschnittenes Wertemanagement zu etablieren.<sup>11</sup> Schließlich geht es auch darum, den Kunden für das Thema respektive die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels zu sensibilisieren.

Die Veränderung einer Unternehmenskultur, zumindest einzelner Elemente, stellt eine große Herausforderung für alle Beteiligten dar. Kulturen entwickeln sich im Laufe der Unternehmensgeschichte durch die Interaktion der Organisationsmitglieder und orientiert an den Erfolgsmustern der Vergangenheit. Kulturen sind tief und verleihen dem Unternehmensalltag Bedeutung und Berechenbarkeit. Sie lehren den Unternehmenszugehörigen, wie Dinge funktionieren, fördern die Entwicklung von Überzeugungen und Annahmen, die allmählich ins Unterbewusste wandern und unausgesprochen regeln, wie man wahrnimmt, nachdenkt und handelt.<sup>12</sup> Kulturen sind breit und lehren ihren Mitgliedern den Umgang mit den vielfältigsten Situationen in ihrer Arbeitsumwelt. Schließlich sind Kulturen sehr stabil und die Mitglieder einer Gruppe sind bestrebt, an ihren kulturellen Annahmen festzuhalten, da Kultur Sinn stiftet und die Berechenbarkeit von Situationen ermöglicht.

Die Veränderung einer Kultur entzieht sich einer detaillierten Planung und Umsetzung, d.h. ein Unternehmen, dem es ernst damit ist, kann sich nicht einfach hinstellen und die künftig erwünschte Unternehmenskultur mittels einer „10-Punkte-Strategie“ oder der Abarbeitung einer Checkliste zu erreichen versuchen.

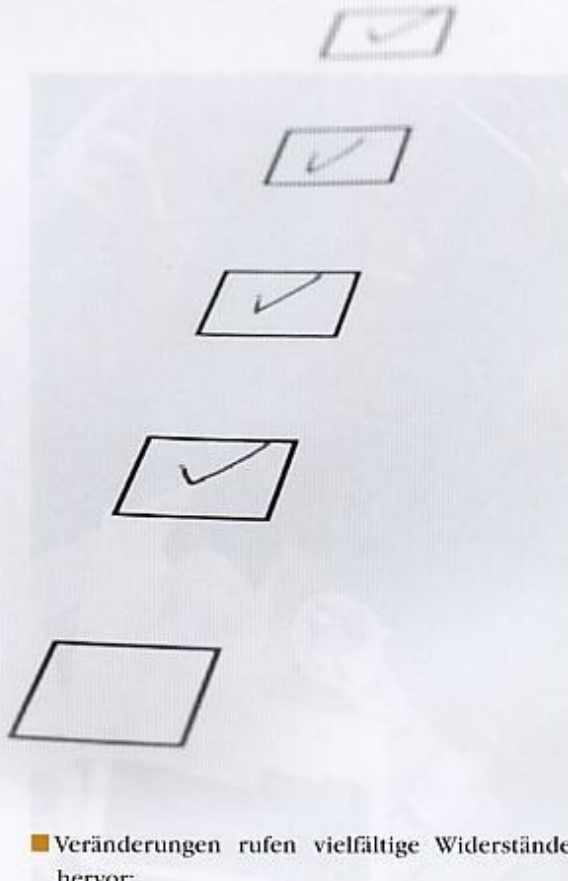
Dies erklärt sich aus einer systemtheoretischen Betrachtung von Unternehmen und dem emergen-



ten Charakter von Systemen, in denen das Ganze jeweils mehr als die Summe seiner Teile ist. Ein wesentliches Merkmal komplexer Systeme ist demnach die Existenz von Wechselwirkungen bzw. Interaktionen, die zwischen den Elementen in Systemen auftreten. Sie entwickeln dabei eine eigene Dynamik, die eine Vorhersage zukünftiger Zustände oder Ereignisse erschwert bis unmöglich macht und sich klaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen entzieht.

Das heißt jedoch nicht, dass die Geschäftsleitung keinen Einfluss auf die Kultur und deren Entwicklung nehmen kann. Die Bewusstmachung von Werten und die Verständigung auf zukünftig erfolgsrelevante Werte ebenso wie auf die Eckpunkte erwünschten bzw. unerwünschten Verhaltens ermöglichen es, die Kulturentwicklung gezielt in die erforderliche Richtung zu lenken.

Eine Kulturentwicklung bzw. -veränderung anzustoßen und zu gestalten erfordert die Kenntnis über die Wirkung und den Ablauf von Veränderungsprozessen in Organisationen. Hierbei sind vier zentrale Punkte hervorzuheben, deren Antizipation und Berücksichtigung eine große Hilfestellung bei der erfolgreichen Realisierung von Veränderungsprojekten bieten:



- Veränderungen rufen vielfältige Widerstände hervor;
- Veränderung bedeutet, Altes zu verlernen und Neues zu erlernen;
- Veränderungen werden durch Partizipation erleichtert;
- Veränderungen benötigen Zeit.

## Ängste: Widerstände gegen Veränderungen

Es liegt in der Natur der Menschen, dass Veränderungen jeglicher Art Bedenken und Ängste hervorrufen. Man schaue sich nur die Politik und deren Bemühungen an, die in Deutschland notwendigen Reformen durchzusetzen. Veränderung bedeutet immer Unsicherheit, den Verlust von Gewohnheit und deshalb in der Regel zunächst Angst und Ablehnung, auch wenn Veränderungen grundsätzlich auf Verbesserungen abzielen. Die aktuelle Studie der Unternehmensberatung capgemini zum Thema Change Management hebt hervor, dass vor allem auf den Ebenen des mittleren Managements und der Mitarbeiter mit eindeutig negativen Grundeinstellungen gegenüber Veränderungen zu rechnen ist.<sup>13</sup> Simon sieht in nur „16 % der Beschäftigten (...) Visionäre und Ent-

decker, die voller Ideen sind und fast schon triebhaft nach Neuem suchen (...). Hingegen gilt für die restlichen 84%: Sie haben alle eines gemeinsam: Sie hasen nichts mehr als die Veränderung (...).“<sup>14</sup>

Bei Veränderungen sind generell zwei Quellen von Widerständen zu berücksichtigen: Widerstände einzelner Personen und Widerstände aus der Organisation selbst heraus.<sup>15</sup>

Bei den Widerständen einzelner Personen ist sicherlich das bereits erwähnte Streben nach Wahrung der Gewohnheit bzw. Stabilität die bedeutendste Ursache für gegenläufiges Verhalten. Hinzu kommt das Motiv des Vorrangs der Ersterfahrung, wodurch an Mustern festgehalten wird, die in der Vergangenheit erfolgreich waren. Spätere Erfahrungen werden immer an dieser Ersterfahrung gemessen: bei zu großen Abweichungen kommt es zur Ablehnung. Auch neigen Menschen zu einem selektiven Wahrnehmen, was dazu führt, dass nur die Dinge wahrgenommen werden, die man hören möchte und die in das eigene Bild der Dinge hineinpassen. So kann es leicht zu Fehlinterpretationen von Sachverhalten kommen. Denkbar ist auch, dass negative Haltungen gegenüber Änderungen von anderen übernommen werden, zu denen man in einem Abhängigkeitsverhältnis steht, wie beispielsweise der Vorgesetzte, dem man nicht widersprechen möchte. Dies sind nur einige Beispiele für Widerstände aus Personen heraus, die jedoch bereits verdeutlichen, dass bei Veränderungen ein großes Maß an Erklärungs- und Überzeugungsarbeit zu leisten ist, dies jeweils orientiert an den verschiedenen Wissensständen und Bedürfnissen der Mitarbeiter unterschiedlicher Ebenen in Organisationen.

Widerstände, die sich aus einer Organisation selbst heraus begründen lassen, sind in der Regel in deren Strategie, Struktur und vor allem Kultur zu finden. Starke Unternehmenskulturen zeichnen sich durch eine hohe Normenkonformität und

damit durch ein starkes Festhalten der Organisationsmitglieder an tradierten Verhaltensmustern und Orientierungen aus. Veränderungen stellen diese Normen und somit die meist unbewusst geltenden Voraussetzungen, unter denen alle Mitarbeiter zusammen arbeiten, in Frage. Aufgrund der Beharrungstendenz dieser Normen und Regeln kommt es zu Widerständen. Je stärker die Unternehmenskultur ist, umso stärker werden auch die Beharrungstendenzen sein.

Ein weiteres, in der Organisation begründetes Phänomen besteht darin, dass aus Sicht der Gesamtheit in der Regel kaum ein Teil geändert werden kann, ohne dass auch mindestens ein anderes Teil davon betroffen sein wird. Es geht hierbei um die Kohärenz von System und Kultur. Veränderungen in einem Bereich einer Organisation können in anderen Bereichen Nebenwirkungen hervorrufen, die dort sogar destruktiv sind. Wird beispielsweise in einem global agierenden Unternehmen gänzlich davon Abstand genommen, Geschenke an Geschäftspartner zu verteilen, so werden die Vertriebsmitarbeiter vor allem in den Ländern Schwierigkeiten bekommen, in denen solche Gesten zum guten Ton gehören und ein landeskulturell verankertes Muss für den Vertragsabschluss sind.

Widerstände sind auch dort wahrscheinlich, wo angestammte Privilegien zur Disposition stehen, die bestimmten Mitarbeitergruppen ökonomische Vorteile oder Prestige einräumen. Denkbare Beispiele hierfür sind Dienstreisen, die nicht mehr privat verlängert werden dürfen oder eine wegfallende Park- oder Sitzordnung. Innerhalb einer Kultur gibt es Elemente, die leicht zu ändern sind, andere hingegen sind äußerst veränderungsresistent. Schwierigkeiten entstehen, sobald es um die Veränderung eines Tabus oder eines Rituals geht. Schließlich ist es für Organisationen auch von Bedeutung, von wem Veränderungen ausgehen. Das so genannte „not invented here“-Syndrom beschreibt die Abneigung von Veränderungen, die von außen in Organisationen

hereingebracht werden. Hier bestätigt sich das oben erwähnte Argument, dass Veränderungen immer aus der Organisation selbst herauskommen müssen und externe Berater somit lediglich eine unterstützende und befähigende Funktion haben können.

Dem Leser ist sicherlich die eine oder andere Form des Widerstands schon einmal begegnet oder er konnte sie bereits selbst erfahren. Häufig äußern sich Widerstände in der Praxis in einer eher verschlüsselten Form und führen u.a. zu einer brodelnden Gerüchteküche, Unzufriedenheit, Produktivitätsrückgang, Kündigungen oder politischen Spielen, bei denen einzelne versuchen, Einfluss und Macht geltend zu machen.

Im Rahmen eines professionellen Werte- und Integritätsmanagements sollten Unternehmen versuchen, sich im Vorfeld ein Bild davon zu machen, wie weit und wie tief die Veränderungen der Kultur sein werden, um Ausmaß und Inhalt möglicher Widerstände kalibrieren zu können. Im Rahmen der Implementierung und Umsetzung sollte auf diese Widerstände besonders geachtet und gezielt – beispielsweise durch kommunikative Maßnahmen und Schulungen auf Basis von Fallbeispielen oder Rollenspielen – Einfluss darauf genommen werden, um den Mitarbeitern die Akzeptanz und Mitgestaltung der Veränderung zu erleichtern.

## Lernen: Altes verlernen und Neues erlernen

Bei der Überwindung von Widerständen geht es nicht nur darum, Neues zu akzeptieren und zu erlernen, es geht vor allem auch darum, alte Überzeugungen, Einstellungen, Werte und Annahmen zu verlernen, die der Veränderung im Wege stehen.<sup>16</sup> Der Prozess des Verlernens stellt dabei die größere Herausforderung dar, ist aber notwendige Vorausset-

zung, um den Weg für Neues frei zu machen. Dabei stellt sich die Frage, wann Menschen eher dazu bereit sind, etwas zu verlernen.

Schein hat ein an der Praxis ausgerichtetes Transformationsmodell aufgestellt, welches drei Stufen umfasst.<sup>17</sup> In der ersten Stufe muss die Motivation für Veränderungen geschaffen werden, indem vorherrschende Muster widerlegt werden. Hier geht es darum, Bedrohungen und Missstände aufzuzeigen und aus lerntheoretischer Sicht eine Art Überlebensangst oder –schuld bei den Organisationsmitgliedern zu erzeugen. Hierbei können ökonomische, politische, technologische, juristische oder moralische Gefahren Auslöser für das Wahrnehmen von Missständen und ein dadurch angetriebenes Umdenken sein. Wichtig ist, dass in dieser Phase gleichzeitig eine psychologische Sicherheit erzeugt wird, die Lernangst zu überwinden. Ängste können daraus entstehen, dass ein vorübergehender Kompetenzverlust eintritt und sich dadurch Nachteile oder gar Sanktionen ergeben. Auch sind Ängste hinsichtlich eines Verlustes der persönlichen Identität oder der Gruppenzugehörigkeit vorstellbar.

Schein nennt zwei zentrale Prinzipien: Zum einen müssen Überlebensangst oder Schuldgefühl größer sein als die Lernangst, zum anderen darf die Überlebensangst nicht gesteigert, sondern es muss die Lernangst verringert werden. In der zweiten Stufe des Modells gilt es neue Konzepte zu erlernen bzw. alten Konzepten einen neuen Sinn zu geben. Hier findet also der eigentliche Lernprozess dadurch statt, dass eine Identifikation mit neuen Rollenmodellen stattfindet und Lösungen gefunden werden durch Scanning und Lernen, durch Versuch und Irrtum. Schließlich kommt es in der dritten und letzten Stufe zu einer Internalisierung und Festigung der neuen Konzepte und Bedeutungen sowie zur Herausbildung einer neuen Identität und deren Umsetzung in den Arbeitsalltag. Dieses Modell folgt der klassischen triadischen Episode Lewins, der einen Change Prozess als einen Prozess des Auftauens, der Veränderung und des wieder Einfrierens beschreibt.<sup>18</sup> Dabei ist jedoch festzu-

halten, dass in diesem Modell nicht jede Veränderung auch zwangsläufig eine Kulturveränderung bedeutet.

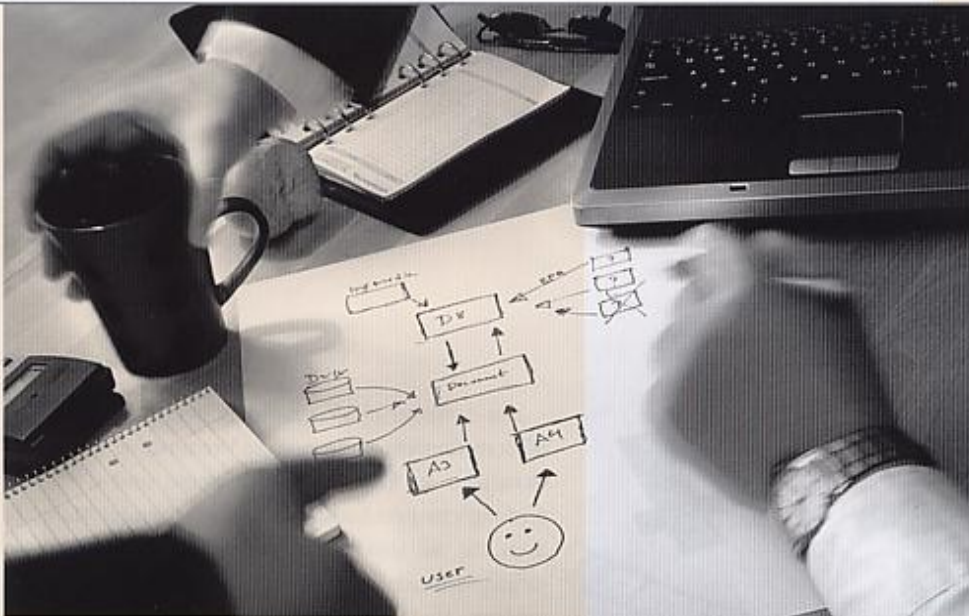
Mit Sicht auf die Praxis ist festzuhalten, dass Mitarbeiter im Prozess der Veränderung Hilfestellungen benötigen. Besonders wichtig ist es, in diesen Phasen einen offenen und ehrlichen Dialog zu führen und den Mitarbeitern Wege aufzuzeigen und zu ebneten, so dass sie Veränderungen verstehen, akzeptieren und bereit sind mitzutragen. Natürlich muss den Mitarbeitern auch deutlich gemacht werden, dass und aus welchen Gründen eine Verhaltensänderung, z.B. in Richtung eines an ethischen Werten orientierten Verhaltens, erwünscht ist und dass ihnen bei der Einhaltung keine Nachteile, sondern vielmehr Vorteile entstehen.

Die Begleitung durch entsprechende strukturelle und institutionelle Maßnahmen wie z.B. eine Anpassung der Führungs- und Steuerungsinstrumente, oder auch die Einführung eines Hinweisgeber-systems wie das Business Keeper Monitoring System<sup>19</sup> zur frühzeitigen Aufdeckung von Missständen, verstärken den Lerneffekt und unterstreichen die Ernsthaftigkeit des Bestrebens nach Integrität von Seiten der Unternehmensführung.

Auch an dieser Stelle sei noch einmal betont, dass die Akzeptanz und Anerkennung ihrer Vorbildrolle durch die Führungskräfte die alles entscheidende und unverzichtbare Voraussetzung ist, um positive Lernprozesse bei den Mitarbeitern auszulösen und zu unterstützen.

## Partizipation: Betroffene zu Mitwirkenden machen

Ein weiterer Weg, möglichen Widerständen vorzubeugen, besteht in der aktiven Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse. Dies ist jedoch in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmens-



größe nur bedingt möglich. Die Partizipation der Mitarbeiter macht aus Betroffenen Mitwirkende und manche Unternehmenslenker sind erstaunt, welche Potenziale in ihren Mitarbeitern stecken, sobald es um die Planung von notwendigen Veränderungen geht. Durch ihre aktive Einbeziehung fällt es Mitarbeitern leichter, die Notwendigkeiten für Veränderungen zu erkennen und sie bringen selbst wertvolle Perspektiven und Betrachtungsweisen in den Veränderungsprozess ein. Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen wissen z.B. meist am besten, an welchen Stellen es in ihren Bereichen eventuelle Missstände gibt.

Bei der Umsetzung eines solchen partizipativen Ansatzes gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, wie beispielsweise Workshops, die sehr individuell und kreativ gestaltet werden können, oder die Bildung von Projektgruppen, die einen repräsentativen Unternehmensquerschnitt wiedergeben und so das Unternehmen in seiner Zusammensetzung abbilden.

Ob Partizipation bzw. partielle Partizipation sinnvoll und empfehlenswert ist, hängt in der Praxis neben der Unternehmensgröße auch von der bestehenden Unternehmenskultur ab. So gibt es beispielsweise Unternehmenskulturen, in denen ehrliche Meinungen oder sogar kritische Aussagen bislang nicht erwünscht gewesen sind. Hier wäre im ersten Schritt von einer Partizipation der Mitarbeiter eher abzuraten – es sollte aber darauf hingewiesen werden, dass gerade eine ethische Orientierung nur in den Unternehmen nachhaltig implementiert und entfaltet werden kann, wo parallel auch eine stärker partizipationsorientierte Kultur angestrebt und ausgeprägt wird.

Foto: Mikael Damkier, Dreamstime.com

## Zeit: Veränderungen können sehr zäh sein

Vor allem dort, wo der angestrebte Change Prozess eine partielle oder gar grundlegende Veränderung der Unternehmenskultur voraussetzt, brauchen Unternehmen einen langen Atem. Bis sich kulturelle Änderungen durchgesetzt und gefestigt haben können gut und gerne vier oder mehr Jahre vergehen. Neue Überzeugungen, Einstellungen, Werte und Annahmen benötigen diese Zeit, um zur organisationsspezifischen Selbstverständlichkeit zu werden. Für Unternehmen bedeutet dies, die neuen Werte und Orientierungen immer wieder hervorzuheben, zu kommunizieren, durch geeignete Umsetzungsmaßnahmen mit Leben zu füllen und sich in Geduld zu üben. Es ist unerlässlich, die neuen Werte und Orientierungen immer wieder zu thematisieren und sie dabei auf die unterschiedlichen Zielgruppen und ihre Aufgaben im Unternehmen zuzuschneiden. Auch hier sind Kreativität und der Einsatz aller zur Verfügung stehenden Medien gefragt, wie insbesondere das Intranet, die Mitarbeiterzeitschrift und die persönliche Ansprache.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Etablierung von ethischen Orientierungen in Unternehmen ein komplexer Prozess ist. Die Umsetzung der verschiedenen Elemente eines Wertemanagements, wie beispielsweise nach den Bausteinen des Standard WertemanagementSystemZfW des Zentrums für Wirtschaftsethik des dnwe, ist ein erster wichtiger Ansatzpunkt eines professionellen und wirksamen Inte-



gritätsmanagements. Ein komplementärer Ansatzpunkt besteht in der Kenntnis der Besonderheiten der Wirkung von Unternehmenskulturen wie von Veränderungsprozessen in Organisationen.

Wo alle der genannten Aspekte berücksichtigt werden, ist die Chance am größten, dass Leitbilder und Verhaltensgrundsätze nicht nur auf dem Papier existieren, sondern verstanden, akzeptiert, internalisiert und gelebt werden, und damit zugleich die Weichen für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen gestellt werden können.

## Die Rolle des Beraters<sup>20</sup>

Das oben herausgestellte Verständnis eines integrativen Wertemanagements in Organisationen hat eine Reihe von Implikationen für die Deutung bzw. das Selbstverständnis einer professionellen externen Beratung in diesem Bereich, das sich zum Teil vom Bild der „klassischen“ Unternehmensberatung deutlich abhebt oder besser gesagt abheben sollte.

Ausgangspunkt ist nicht irgendein extern definiertes theoretisches Optimum, auf das hin die beratene Organisation getrimmt werden soll. Vielmehr geht es im Kern darum, die Verantwortlichen im Kundenunternehmen für die Relevanz, aber auch für das Spezifische der Auseinandersetzung mit moralisch relevanten Fragen zu sensibilisieren.

Zur Aufgabe einer externen Beratung gehört in diesem Kontext nicht nur die Vermittlung der Anforderungen an Veränderungsprozesse und die Empfehlung entsprechender kulturgestaltender Maßnahmen, die die Mitarbeiter respektive die vorhandene Organisationskultur dort abholen, wo sie stehen. Sie umfasst auch die Rolle, durch eigenes kritisches Nachfragen das dafür erforderliche Denkset bei den Verantwortlichen an der Spitze gewissermaßen „on the job“ zu vermitteln, um es dann in einem nächsten Schritt in entsprechend konzipierten Schulungen und Trainings organisationsweit auch für Führungskräfte und Mitarbeiter anderer Ebenen – idealiter und aristotelisch gesprochen – zur „zweiten Natur“ werden zu lassen.

Qualitativ hochwertige externe Beratung in diesem Themenfeld impliziert daher die Entwicklung eines tragfähigen Vertrauensverhältnisses zwischen Geschäftsleitung und Berater, das selbst von tabufreier Offenheit bestimmt ist, um auch über einen längeren Zeitraum hinweg im Rahmen einer prozessbegleitenden Beratung als Impulsgeber und neutrale Evaluierungsinstanz von außen fungieren zu können.

Erklärtes Ziel sollte es dabei natürlich von Anfang an sein und bleiben, keine Abhängigkeit zu erzeugen, sondern für einen kontinuierlichen Know-how-Transfer und schnellstmöglichen Aufbau organisationseigener Kompetenz zu sorgen – was nicht zuletzt auch eine Frage des eigenen Berater-Ethos ist.

## KONTAKT

Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG

Corporate Excellence  
Consultancy

info@kleinfeld-cec.com  
www.kleinfeld-cec.com

- <sup>1</sup> Plerer, H. v., et al: Zwischen Profit und Moral? München 2003, S. 15.
- <sup>2</sup> PricewaterhouseCoopers AG WPG, et. al.: Wirtschaftskriminalität 2005 - Internationale und deutsche Ergebnisse, November 2005, S. 4.
- <sup>3</sup> Bickmann, R., Chance Identität, 1999, S. 55.
- <sup>4</sup> Wieland, J.: Wertemanagement als Erfolgsfaktor, in: Lucas-Bachert (Hg.): Mit Ethik zum Unternehmenserfolg? Frankfurt 2001, S. 38.
- <sup>5</sup> Vgl. z.B. PricewaterhouseCoopers AG WPG et. al.: Wirtschaftskriminalität 2005 - Internationale und deutsche Ergebnisse, November 2005, S. 25f.
- <sup>6</sup> Zu den Vorteilen eines Integrity-Ansatzes vgl. Kleinfeld, A.: Werte und Wertemanagement. Schlüssel zur Integren Organisation, in: Schlegel, A. (Hg.): Wirtschaftskriminalität und Werte, Nordhausen 2003, S. 68f.
- <sup>7</sup> Vgl. z.B. Purper, K.: WerteManagement als Change Management, in: Wieland, J. (Hg.): Handbuch Wertemanagement, Hamburg 2004, S. 354.
- <sup>8</sup> Vgl. Heuer, S.: Ein bisschen bio und gar nicht böse, in: Brand Eins Heft 1/06, S. 21.
- <sup>9</sup> Krüger, W.: Excellence in Change, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 41.
- <sup>10</sup> Vgl. z.B. Purper, K. a.O. S. 385.
- <sup>11</sup> Vgl. Kleinfeld, A.: Warum Unternehmen Ethikberatung brauchen, in: Beschorner, Th. und M. Schmidt (Hg.): Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis, Ergebnisse der Consultingakademie 2003, sfwu-Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Verlag: R. Hampp, April 2004.
- <sup>12</sup> Vgl. zu den Ausführungen zur Unternehmenskultur: Schein, E.: Organisationskultur, 2003, S. 40f.
- <sup>13</sup> Studie: capgemini Veränderungen erfolgreich gestalten, Change Management 2005 Bedeutung, Strategien, Trends, S. 33.
- <sup>14</sup> Simon, H. (Hg.): Unternehmenskultur und Strategie - Herausforderungen im globalen Wettbewerb, Frankfurt am Main 2001, S. 127f.
- <sup>15</sup> Vgl. zu den verschiedenen Widerständen: Watson, G.: Widerstand gegen Veränderungen, in: Bennis, W.G. et al. (Hg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975, S. 415-429.
- <sup>16</sup> Vgl. hierzu und zu den weiteren Ausführungen Schein, E.: Organisationskultur, 2003, S. 115ff.
- <sup>17</sup> Ebd., S. 115ff.
- <sup>18</sup> Vgl. z.B. Schreyögg, G.: Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996, S. 478ff.
- <sup>19</sup> www.business-keeper.com.
- <sup>20</sup> Vgl. Kleinfeld, A.: Warum Unternehmen Ethikberatung brauchen, in: Beschorner, Th. und M. Schmidt (Hg.): Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis, Ergebnisse der Consultingakademie 2003, sfwu-Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Verlag: R. Hampp, April 2004.

## LITERATUR

**Bickmann, R.:** Chance: Identität. Impulse für das Management von Komplexität. Berlin et al. 1999.

**capgemini:** Studie: Veränderungen erfolgreich gestalten, Change Management 2005 - Bedeutung, Strategien, Trends ([http://www.de.capgemini.com/presse/pressemittelungen/archiv\\_2005/change\\_mgt/](http://www.de.capgemini.com/presse/pressemittelungen/archiv_2005/change_mgt/)).

**Heuer, S.:** Ein bisschen bio und gar nicht böse, in: Brand Eins Heft 1/06, S. 19-28.

**Kleinfeld, A.:** Warum Unternehmen Ethikberatung brauchen, in: Beschorner, Th. und

M. Schmidt (Hg.): Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis, Ergebnisse der Consultingakademie 2003, sfwu-Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Verlag: R. Hampp, April 2004.

**Kleinfeld, A.:** Wertemanagement als Beitrag zu gelingenden Merger & Acquisition-Prozessen in: Wieland, J. (Hg.): Handbuch Wertemanagement, Hamburg 2004, S. 102-125.

**Kleinfeld, A.:** Werte und Wertemanagement. Schlüssel zur Integren Organisation, in: Schlegel, A. (Hg.): Wirtschaftskriminalität und Werte: Theoretische Konzepte, Empirische Befunde, Praktische Lösungen, Nordhausen 2003, S. 46-78.

**Krüger, W.:** Excellence in Change, 2. Aufl., Wiesbaden 2002.

**Plerer, H. v., et al.:** Zwischen Profit und Moral? München 2003.

**PricewaterhouseCoopers AG WPG** in Zusammenarbeit mit der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg: Studie: Wirt-

schafskriminalität 2005 - Internationale und deutsche Ergebnisse, Frankfurt am Main, November 2005.

**Purper, K.:** WerteManagement als Change Management, in: Wieland, J. (Hg.): Handbuch Wertemanagement, Hamburg 2004, S. 348-388.

**Schein, Edgar H.:** Organisationskultur, EHP 2003.

**Schreyögg, G.:** Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996.

**Simon, H. (Hg.):** Unternehmenskultur und Strategie - Herausforderungen im globalen Wettbewerb, Frankfurt am Main 2001.

**Watson, G.:** Widerstand gegen Veränderungen, in: Bennis, W.G. et al. (Hg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975, S. 415-429.

**Wieland, J.:** Wertemanagement als Erfolgsfaktor, in: Lucas-Bachert (Hg.): Mit Ethik zum Unternehmenserfolg? Frankfurt 2001, S. 29-41.