



Sozial-unternehmerischer Projektplan

Zertifizierung eines werteorientierten Wirtschaftens

Erstellt von:

Dr. Jürgen Göbel

Ethische Organisationsberatung

Maler-Heß-Str. 8

D-54296 Trier

E-Mail: info@jg-pwe.org

Website: www.jg-pwe.org

Stand:

November 2014

Zusammenfassung

Wir überbeanspruchen unsere Ressourcen. Erklären lässt sich dies mit der Theorie der externen Kosten. In einer globalisierten Wirtschaft kann eine Internalisierung dieser Kosten nicht primär von den Staaten herbeigeführt werden. Was wir dazu vor allem brauchen, ist eine Neu-Orientierung, eine stärkere Orientierung an ethischen Werten. Diese Werte lauten zu oberst: Gerechtigkeit, Verantwortung und Nachhaltigkeit.

Mein Projekt möchte Organisationen dabei unterstützen, sich stärker an diesen Werten zu orientieren. Sie sollen diese Werte stärker integrieren in: die Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder, ihre Strukturen und Kulturen.

Der Zertifizierungsprozess verläuft in 9 Stufen. Der Zertifizierte kann für sich daraus vor allem Sinnhaftigkeit, Vertrauen und Zufriedenheit erwarten. Am Anfang wird es häufig nötig sein, Widerstände aus alten Denk- und Verhaltensweisen zu überwinden.

Die Zertifizierung soll in jedem spezifischen Fall eine höchstmögliche Annäherung des realen Wirtschaftens an ein allgemeines, ethisches Ideal unterstützen. Die spezifischen Zertifizierungskriterien werden in einem ethischen Stakeholder-Diskurs bestimmt. Der Zertifizierer gibt dafür Meta-Regeln vor und unterstützt bei der Anwendung. Die Stakeholder beurteilen, in welchem Maße der Zertifizierte die Kriterien erfüllt.

Das Verfahren wird zunächst in einem Pilotprojekt getestet.

Inhaltsverzeichnis

Projekthintergrund	4
Projektziele	6
Projektmethodik	8
Projektorganisation	12
Wissenschaftliche Grundlage	14
Vergleich mit ähnlichen Projekten	14
Nachfrage	16
Projektentwicklung	17
Elemente des Pilotprojekts	19
Finanzplan für Pilotprojekt	20
Projektleiter	21
Chancen und Risiken	21
Fiktiver Zertifizierungsfall	22
Anhang	25
Leitfaden für ein Stakeholder-Interview	25
Relevante Literatur	27

(Personenbezeichnungen werden hier geschlechtsneutral verwendet.)

Projekthintergrund

Ein Mensch hat Bedürfnisse. Er befriedigt sie durch Güter. Güter entstehen dadurch, dass Ressourcen miteinander kombiniert werden. Unsere wichtigsten Ressourcen fallen unter die Kategorien: Rohstoffe, Energie, Zeit, Wissen, Realkapital und Finanzkapital. Meine zentrale These über unsere heutige Wirtschaftsweise lautet:

„Wir überbeanspruchen unsere Ressourcen.“

Was bedeutet:

„Wir wirtschaften nicht nachhaltig.“

In einer nachhaltigen Wirtschaft gelten drei Prinzipien:

1. Die Abbaurate von erneuerbaren Ressourcen sollte kleiner sein als ihre Regenerationsrate.
2. Die Abbaurate von nicht-erneuerbaren Ressourcen sollte kleiner sein als ihre Substitutionsrate.
3. Emissionen an eine Umwelt sollten kleiner sein als ihre Assimilationskapazität.

Wir verstoßen gegen alle drei Prinzipien. Wenn wir also weiterhin so wirtschaften, dann wird unser Wirtschaftssystem kollabieren.

Erklären lässt sich unsere Wirtschaftsweise durch die „Theorie der externen Effekte“:

Negative externe Effekte sind Kosten, die ein Subjekt A im Tausch eines Gutes 1 mit dem Subjekt B auf ein Objekt C überträgt, ohne C dafür zu kompensieren. Ein negativer externer Effekt bewirkt also:

- dass der Preis für Gut 1 unter dem sozialen Optimum liegt;
- dass die Menge von Gut 1 über dem sozialen Optimum liegt.

Korrigieren lassen sich diese Abweichungen dadurch, dass die externen Kosten internalisiert werden. Das bedeutet: jedes Subjekt trägt seine Kosten selbst.

Globalisierung und demografischer Wandel verschärfen das Problem der externen Kosten; denn sie bewirken, dass die Beziehungen zwischen Subjekten und Objekten komplexer wer-

den. Dadurch entstehen mehr Möglichkeiten, Kosten zu externalisieren. Ich erkenne eine Verschärfung des Problems konkret in folgenden Phänomenen:

- *auf ökonomische Objekte:* Bankenkrise, Staatshaushaltskrise, Zuschüsse an Sozialversicherungen, etc.;
- *auf ökologische Objekte:* Desertifikation, Umweltverschmutzung, Artensterben, etc.;
- *auf soziale Objekte:* „Burn-out“, Familienkrisen, „Wutbürger“, etc.

Es gibt drei Möglichkeiten zur Internalisierung von Kosten:

1. ein Marktteilnehmer entscheidet sich eigenständig für die Internalisierung seiner Kosten;
2. alle Marktteilnehmer einigen sich auf die Internalisierung ihrer jeweiligen Kosten;
3. der Staat zwingt die Marktteilnehmer zur Internalisierung.

In einer ökonomischen Sichtweise zeigen sich bei diesen Möglichkeiten folgende Probleme:

Zu 1.) Der einzelne Marktteilnehmer, der seine Kosten internalisiert, wird vom Wettbewerb hinausgedrängt.

Zu 2.) Jeder Marktteilnehmer verhält sich einer Einigung gegenüber als Trittbrettfahrer.

Zu 3.) Die staatlichen Akteure kennen die sozialen Kosten nicht. Außerdem verfolgen sie ein partikulares statt ein allgemein soziales Interesse.

Um das Problem der externen Kosten lösen zu können, müssen wir also aus dieser ökonomischen Sichtweise heraustreten.

Eine ethische Sichtweise bietet uns zur Lösung folgende Grundlage:

- Der Mensch ist innerlich frei, autonom, moralfähig.
- Er ist äußerlich abhängig von seiner ökologischen, ökonomischen und sozialen Umwelt.
- Eine moralisch gute Ordnung erlaubt ihm eine gleiche maximale äußere Freiheit.
- Eine solche Ordnung gründet auf den Werten: Gerechtigkeit, Verantwortung und Nachhaltigkeit.
- Eine solche Ordnung entsteht dadurch, dass der Mensch entsprechende Regeln setzt und befolgt.
- Probleme entstehen dabei durch moralische Mängel des Menschen.
- Der Mensch kann seine moralische Kompetenz weiterentwickeln.

- Menschen können Strukturen schaffen, die eine Einhaltung von moralischen Regeln erleichtern.

Meine weiteren Thesen lauten demnach:

Wir können das Problem der externen Kosten lösen, wenn wir es primär als ein ethisches betrachten.

Wir könnten dadurch besser wirtschaften, dass wir uns stärker an ethischen Werten orientieren, im Besonderen an: Gerechtigkeit, Verantwortung und Nachhaltigkeit.

Das bedeutet:

- Wir sollten die ethischen Werte stärker verinnerlichen.
- Wir sollten uns klarmachen, was diese Werte konkret von uns verlangen.
- Wir sollten uns dazu passende Regeln setzen.
- Wir sollten uns darin üben, diese Regeln zu befolgen.¹

Projektziele

Mein Projekt möchte dabei helfen, unsere Wirtschaftsweise gerechter, verantwortungsvoller und nachhaltiger zu machen. Der einzelne Wirtschaftsakteur soll besser verstehen, was diese Werte von ihm verlangen. Es gibt zwei Grundmethoden, mit denen er ein solches Verständnis erlangen kann:

- Monolog;
- Diskurs.

Im Monolog vollzieht der einzelne Wirtschaftsakteur ein Gedankenexperiment: „Kann ich wollen, dass alle dieser Regel folgen?“ Der Wirtschaftsakteur kann all sein Wissen in dieses Experiment einbringen. Probleme ergeben sich im Monolog durch:

¹ Vgl.: Göbel (2013) zu Verantwortung (Kap. 5); Höffe (2010) zu Gerechtigkeit; Kant (1786) und Kant (1797) zu ethische Sichtweise; Meadows/ Randers/ Meadows (2007) zu These der Nicht-Nachhaltigkeit; Miegel (2010) zu Indikatoren der Nicht-Nachhaltigkeit; Noll (2010) zu Globalisierung und demografischer Wandel (Kap. 2, 8); Noll (2013) zu Verantwortung (Kap. 4, 5); Pufé (2012) zu Nachhaltigkeit; Rogall (2008) zu externe Kosten und ökonomische Sichtweise; Scherhorn (2007) zu externe Effekte (Kap. 16.1.2.).

- kognitive, emotionale und konative Mängel;
- innere Konflikte;
- (dysfunktionale) innere Eigendynamiken.

Im Diskurs tauschen die Wirtschaftsakteure ihr Wissen aus. Es kann dadurch intersubjektiv korrigiert und erweitert werden. Die Regeln für einen idealen Diskurs lauten:

1. Alle Betroffenen werden berücksichtigt.
2. Alle Teilnehmer sind frei.
3. Alle Teilnehmer sind gleichberechtigt.
4. Alle Teilnehmer streben nach einer „allgemeinen moralischen Lösung“.
5. Alle Teilnehmer beachten die eigenen und fremden kognitiven, emotionalen und konativen Mängel.
6. Alle Teilnehmer bemühen sich um effiziente, konsistente und konstruktive Beiträge.

Ein Diskurs ist allerdings mit folgenden Problemen konfrontiert:

- Eigeninteressen;
- Unsicherheiten;
- Machtasymmetrien;
- dysfunktionale Eigendynamiken.

Die beiden Regelverfahren können einander ergänzen. Sie funktionieren, sie konkretisieren Werte umso besser, je höher die moralische Kompetenz der Ausführenden ist. Die moralische Kompetenz erstreckt sich in 5 Dimensionen:

1. Motivation;
2. Sensibilität;
3. Urteilskraft;
4. Verständigung;
5. Umsetzung.

Jeder Mensch hat eine spezielle Disposition zur moralischen Kompetenz. Auf jene gestützt, kann er sie weiterentwickeln: spontan in den alltäglichen sozialen Interaktionen oder geplant in einem Training. Die Weiterentwicklung kann von Interaktionspartnern oder von formalen Strukturen unterstützt werden.

Mein Projekt möchte Wirtschaftsakteure dabei unterstützen, ihre moralische Kompetenz zu erhöhen. Die Unterstützung bezieht sich also auf:

1. den ethischen Monolog;
2. den ethischen Diskurs;
3. Werte-unterstützende Elemente und Strukturen.

Die Wirtschaftsakteure sollen sich damit auf drei Ebenen moralischer verhalten können:

1. einer individuellen;
2. einer organisationalen;
3. einer öffentlichen.²

Projektmethodik

Mein Projekt möchte Organisationen dabei unterstützen, ihre Werteorientierung zu stärken. Diese Orientierung wird primär bestimmt durch die moralische Kompetenz ihrer Mitglieder und sekundär durch ihre Struktur.

Zur externen Unterstützung eignet sich – meiner Überzeugung nach – ein systemischer Ansatz besonders gut.

Die systemische Organisationstheorie versteht eine Organisation als eine ausgewählte Menge an Elementen, die über eine spezifische Struktur einem gemeinsamen Ziel folgt.

Des Weiteren vertritt die Theorie folgende Thesen:

- Eine Organisation definiert sich über ein gemeinsames Ziel.
- Eine Organisation definiert sich über eine Grenze.
- Eine Organisation funktioniert durch eigene Regeln und eine eigene Sprache.

2 Vgl.: Aronson/ Wilson/ Akert (2010) zu Gruppenwahrnehmung und -denken (ch. 3, 4); Crane/ Matten (2010) zu ethischer Diskurs; Göbel (2013) zu Grundmethoden zum Werteverständnis (Kap. 2.3), zu moralische Kompetenz (Kap. 9.4.1), zu Verhaltensebenen (Kap. 4); Kohlberg (1996) zu Entwicklung der moralischen Kompetenz; Rest et al. (2000) zu moralische Kompetenz; Senf/ Broda (Hrsg.) (2011) zu innere Konflikte und Eigendynamiken; Smith/ Mackie (2007) zu Gruppenwahrnehmung und -denken (ch. 5, 6); Voigt (2002) zu Werte-unterstützende Strukturen; Willke (1993) zu äußere Konflikte und Eigendynamiken.

- Eine Organisation konstruiert sich ihre eigenen Auffassungen.
- Eine Organisation reproduziert ihre eigenen Elemente selbst.
- Eine Organisation steuert sich im Inneren selbst.
- Interne und externe Beziehungen sind wechselseitig und dynamisch.
- Eine Organisation ist autonom und abhängig zugleich.

Sie achtet als Grundsätze:

- Allparteilichkeit;
- Respekt vor Komplexität und Selbstorganisation;
- Denken in Prozessen;
- Kultursensibilität;
- Lernen lernen;
- Perspektiven wechseln;
- Vereinbarung von Widersprüchen;
- Ressourcen- und Lösungsorientierung;
- Möglichkeitsraum vergrößern;
- Viabilität.

Zu ihren Instrumenten gehören:

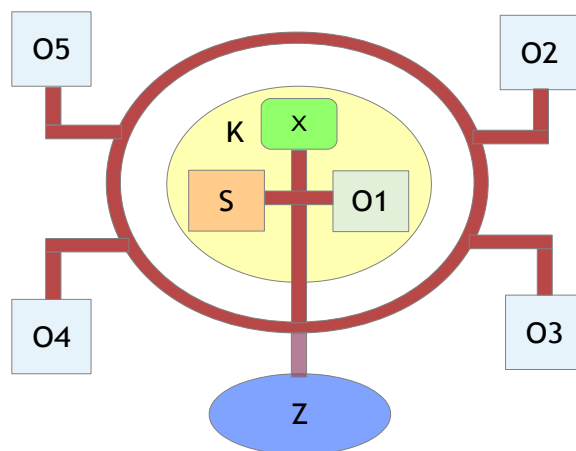
- **Meta-Regeln;**
- Mediation;
- **Moderation;**
- Spezielle Gesprächstechniken;
- Befragungen;
- Sprachanalysen;
- Symbolisierungen;
- Soziometrie;
- **Rollenspiele.**

Rollenspiele eignen sich besonders, um das Eindenkungs- und Einfühlungsvermögen zu erhö-

hen und die Diskrepanz zwischen positiver Einstellung und dem tatsächlichen Verhalten zu verkleinern.

Die Moderation dient der Einhaltung der Meta-/ Diskursregeln.

In der Gesamtstruktur einer Organisation mag es eine Teilstruktur geben, die die moralische Kompetenz der Mitglieder, die eine Werteorientierung unterstützt. Eine solche Teilstruktur könnte im Allgemeinen wie folgt aussehen (siehe Grafik 1):



Grafik 1: Werte-unterstützende Teilstruktur einer Organisation

K: Klient/ zertifizierte Organisation;

S: Subjekt/ Entscheider;

O: Objekt/ Stakeholder;

Z: Zertifizierer

x: (interne) Werte-unterstützende Elemente.

Zu den Werte-unterstützenden Elementen (x) könnten gehören:

- ein Leitbild;
- ein Kodex;
- eine Informationsplattform;
- eine Diskursplattform;
- eine Kontrollplattform;

- eine Vermittlerposition.

Wie eine solche Teilstruktur optimal ausgestaltet ist, hängt ab von folgenden Eigenschaften der Organisation:

- Aufgabe;
- Größe;
- sonstige Struktur;
- ökonomische, ökologische und soziale Umwelt;
- Entwicklung.

Der Zertifizierungsprozess besteht aus 9 Stufen:

1. **Diskurs über wirtschaftsethisches Soll:** Beschreibung, Analyse und Bewertung des eigenen ethischen Selbstbilds;
2. **Veröffentlichung des Leitbildes:** Zeremonie, Bekenntnis nach außen;
3. **Diskurs über wirtschaftsethisches Ist:** Beschreibung, Analyse und Bewertung der moralische Kompetenz, der Werte-unterstützende Struktur und der Stakeholder-Beziehungen;
4. **Wirtschaftsethische Maßnahmenanalyse:** Ableitung aus Soll-Ist-Differenz, Auswahl der effizientesten Maßnahmen;
5. **Veröffentlichung der Maßnahmenverpflichtung:** Zeitplan, Bedingungen, Bekenntnis nach außen;
6. **Spezifisches Training der moralischen Kompetenz:** spezifische Angebote des Zertifizierers (insbesondere Rollenspiele);
7. **Aufbau der Werte-unterstützenden Struktur:** Eigenständigkeit des Zertifizierten;
8. **Prüfung:** gemäß Leitbild und Maßnahmenverpflichtung, Befragung der Stakeholder;
9. **Zertifikatsentscheid:** durch Aufsichtsrat des Zertifizierers auf Grundlage der Stakeholder-Beurteilungen.

Der Zertifizierungsprozess wird vor allem durch den Stakeholder-Diskurs bestimmt. Dieser Diskurs wird durch die Veröffentlichung des Leitbildes und der Maßnahmenverpflichtung aktiviert. Er wird durch eine spezifische Teilstruktur unterstützt. Er wird durch den Zertifizierer

moderiert.

Der Zertifikatsentscheid richtet sich vor allem nach den Beurteilungen der Stakeholder. Die entsprechenden Daten werden durch Fragebögen/ Interviews erhoben; und zwar nach dem folgenden Schema:

Gegeben ist b:

- Theorie der externen Kosten;
- Werte: Gerechtigkeit, Verantwortung, Nachhaltigkeit;
- ökonomische Entwicklung;
- ökologische Entwicklung;
- soziale Entwicklung.

Frage:

„Wie beurteilen Sie das Wirtschaften der zu zertifizierenden Organisation in Bezug auf b?“

Das Zertifikat ist nur für einen begrenzten Zeitraum gültig. Nach Ablauf kann es allerdings erneuert werden. Dazu muss die Organisation einen neuen Prozess durchlaufen. Das Zertifikat soll somit zur Dauerhaftigkeit und zum Fortschritt motivieren.³

Projektorganisation

Der Zertifizierer sollte so organisiert sein, dass er folgende Merkmale bestmöglich entwickelt:

- Unabhängigkeit;
- Allparteilichkeit;

³ Vgl.: Ameln/ Gerstmann/ Kramer (2004) zu Psychodrama; Ferrell/ Fraedrich/ Ferrell (2011) zu Prüfung (ch. 9); GIZ (Hrsg.) (2011) zu Moderation; Hentze/ Thies (2012) zu Maßnahmenanalyse (Kap. 4); König/ Volmer (2008) zu systemische Organisationsberatung; Kals/ Ittner (2008) zu Mediation; König/ Volmer (2009) zu systemisches Coaching; Königswieser/ Hillebrand (2011) zu systemische Organisationsberatung; Krizanits (2013) zu systemische Organisationsberatung; Nerdinger/ Blickle/ Schaper (2011) zu Maßnahmenanalyse; Senf/ Broda (Hrsg.) (2011) zu Gespräche; Simon (2011) zu systemische Organisations-theorie; Sims/ Felton (2006) zu Schulung; Wicks et al. (2010) zu Maßnahmenanalyse (part 2).

- Transparenz;
- Rechenschaft;
- Verständlichkeit;
- Glaubwürdigkeit;
- Lernfähigkeit;
- Effizienz;
- Gemeinnützigkeit.

Als soziales Unternehmen ist es auf Kostendeckung ausgerichtet. So werden Überschüsse zum Risikoausgleich verwendet. Diese Ausrichtung sollte sich auch in der Rechtsform zeigen. Dazu eignet sich ein gemeinnütziger Verein oder eine gemeinnützige Kapitalgesellschaft.⁴

Der Zertifizierer setzt sich zusammen aus 7 Organen, die folgende Funktionen ausführen:

1. *Aufsichtsrat*: Festlegung der Hauptziele, der Grundsätze, der Standards und der Grundstrategie; Überwachung der Prozesse und der Finanzen; Repräsentation nach außen.
2. *Vorstand*: Konkretisierung der Grundstrategie; Leitung der Prozesse; Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern und Auditoren; Führung des Mitarbeiterstabs.
3. *Mitarbeiterstab*: Ausführung der Entscheidungen des Vorstands; Verwaltung; Kundenbetreuung; Auditorenbetreuung; Qualitätsmanagement; Marketing.
4. *Auditorengruppe*: direkte Zertifizierungsleistungen am Kunden: Schulung, Training, Coaching, Audit; Marketing.
5. *Beirat*: Analyse von Erfahrungen; Beurteilung der Konzepte; Impulsgebung.
6. *Bildungsforum*: systematische Schulung von Auditoren oder Kunden; Supervision.
7. *Netzwerkplattform*: Entwicklung von Kontakten zwischen Auditoren und Kunden; spontaner Informationsaustausch.

Der Vorstand, der Mitarbeiterstab und die Auditorengruppe arbeiten kontinuierlich. Die Auditoren sind dabei wirtschaftlich selbständig und dezentral organisiert.⁵

4 Vgl.: Pless (2012); Santos (2012); Sud et al. (2009).

5 Vgl.: Ebbecke-Nohlen (2009) zu Merkmale des Zertifizierers.

Wissenschaftliche Grundlage

Meine Konzeption zur „Zertifizierung eines werteorientierten Wirtschaftens“ stützt sich vor allem auf Erkenntnisse aus folgenden Wissenschaftsbereichen:

- *Wirtschaftsethik*: Stakeholder-Ansatz, Führungsethik, etc.;
- *Systemtheorie*: Komplexität, Kontingenz, Reflexion, Sinn, Steuerung, etc.;
- *Neue Institutionenökonomik*: Auszahlung, Regeln, Strategie, etc.;
- *Arbeitsmarktökonomik*: Humankapital, Insider-Outsider, etc.;
- *Umweltökonomik*: Umweltdienste, externe Effekte, Regeneration, etc.;
- *Arbeits- und Organisationspsychologie*: Organisationskultur, Führung, Personalentwicklung, Arbeitseinstellung und -verhalten, etc.
- *Sozialpsychologie*: soziale Identität, Wahrnehmung, Normen, Anpassung, etc.;
- *Psychotherapie*: Psychoanalyse, Verhaltenstherapie, Gesprächstherapie, Existenzanalyse, Psychodrama.

Das Projekt soll die Entwicklung in diesen Bereichen weiterverfolgen und aufnehmen und ihnen eigene Daten und Erkenntnisse zukommen lassen.

Vergleich mit ähnlichen Projekten

Einige Projekte zu einem werteorientierten Wirtschaften haben sich bereits etabliert. Mein Projekt zieht Konsequenzen aus deren Konzepten und Erfahrungen. Es soll eine Lücke füllen, die sie gelassen haben. Besonders nahe steht es den folgenden:

a) Fair Trade

Fair Trade ist eine Bewegung, die sich um Produzenten mit geringem Einkommen kümmert. Sie strebt für sie nach: einem höheren Preis, höherer Preisstabilität, Investitionsmöglichkeiten, partnerschaftlichen Beziehungen zu ihren Händlern sowie die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards. Die Erreichung dieser Ziele wird durch ein Siegel gekennzeichnet.

Besonderheit: Die Fair Trade-Bewegung konzentriert sich auf Produzenten mit einem bestimmten Einkommensniveau (gering) in bestimmten Ländern (geringer entwickelt) von be-

stimmten Güter (Kaffee, Kakao, Baumwolle, etc.).⁶

b) ISO 26000

Die ISO 26000 ist ein Leitfaden für Organisationen, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden möchten. Ihre Konzeption stützt sich stark auf den Stakeholder-Ansatz. Ihre Empfehlungen beziehen sich also auf den Umgang mit: den Mitarbeitern, den Kunden, der natürlichen und der kommunalen Umwelt.

Besonderheit: Die ISO 26000 möchte einen möglichst weiten Kreis von Organisationen ansprechen. Sie bleibt sehr allgemein und verneint eine Zertifizierbarkeit.⁷

c) WMS (Wertemanagementsystem des Zentrums für Wirtschaftsethik)

Das WMS ist ein Standard für eine nachhaltige Unternehmensführung und -entwicklung. Es leitet das Management in seiner Integrität und seinen konkreten Entscheidungen. Von dort aus ergeben sich positive Wirkungen auf die Identität, die Kultur und die Reputation des Unternehmens.

Besonderheit: Das WMS setzt bei seiner Umsetzung auf Selbstverpflichtung und Selbstkontrolle.⁸

d) berufundfamilie gGmbH

Die berufundfamilie bietet eine Auditierung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Organisationen. Ihre Handlungsfelder sind: Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Information und Kommunikation, Führung, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen, Service für Familien. Durch diese Felder begleitet sie ihre Kunden (institutionell) umfassend, systematisch und kontinuierlich.

Besonderheit: Die berufundfamilie gGmbH bietet ein eigenes Programm für Hochschulen.⁹

Mein Projekt betont im Vergleich zu jenen stärker:

- das Problem der externen Kosten (↔ Gemeinwohl);
- einen Vorrang von ethischen Werten (→ Einstellungswandel);

⁶ Siehe zum Beispiel: www.forum-fairer-handel.de.

⁷ Siehe: www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm; Vitt u.a. (2011).

⁸ Siehe: www.dnwe.de/wertemanagement.html.

⁹ Siehe: www.berufundfamilie.de.

JG - pWe

- die wirtschaftsethische Kompetenz der Akteure (→ Basis von Entscheidungen und Verantwortung);
- Strukturen zur Werte-Unterstützung (→ Vereinfachung und Stabilisierung);
- Meta-Regeln, Strukturen und Aktivierung im Stakeholder-Diskurs (→ Unterstützung von (kollektiver) Verständigung);
- eine systemische Betrachtungs- und Interventionsweise (→ Konsistenz und Effektivität der Maßnahmen);
- Komplexität und menschliche Grenzen (→ „weiche“ Kriterien).

Nachfrage

Als Nachfrager der Zertifizierung kommen alle Organisationen infrage:

- deren Hauptaufgabe in der Wirtschaft liegt;
- die eine klar erkennbare Struktur haben;
- deren Hauptsitz in der Bundesrepublik Deutschland/ EU liegt.

Dies können also Unternehmen, Verbände oder Behörden sein.

Ein Nachfrager kann sich von einer Zertifizierung erwarten, dass sie ihm folgende Vorteile bringt:

- bessere Beziehungen;
- bessere Reputation;
- effektiveres Lernen;
- höhere Kreativität;
- mehr Vertrauen;
- geringere Kontrollkosten;
- Sinnstiftung;
- höhere Zufriedenheit.

Dennoch dürften viele potenzielle Nachfrager zunächst skeptisch oder unsicher gegenüber diesem Angebot sein. Mögliche Gründe wären:

- verzerrte Beurteilung der eigenen Organisation;
- verzerrte Beurteilung der eigenen Umwelt;
- verzerrte Beurteilung des Zertifizierungsangebots;
- alte ökonomische Denkweisen;
- Kurzfristorientierung;
- Trittbrettfahrer-Mentalität;
- irrationale Reaktionsmuster;
- Kommunikationsmängel.

Diese Skepsis oder Unsicherheit lässt sich verringern durch:

- Transparenz;
- unverbindliche Einzelgespräche;
- Vorträge in geeigneten Foren;
- themenbezogene Einzelaktionen;
- fremde Beurteilungen des Zertifikats;
- Empfehlungen durch Autoritäten;
- Aufklärung über Medien,
- Aufklärung durch Medien;
- positive Erzählungen.

Projektentwicklung

Das Projekt wird in 7 Stufen entwickelt:

Stufe 1: Vorbereitung des Pilotprojekts:

- Festlegung des Pilotprojektauftraggebers;
- Festlegung des Pilotprojektleiters;
- Festlegung der weiteren Pilotprojektausführer;
- Festlegung der Pilotprojektunterstützer;

- Festlegung der Pilotprojektregion;
- Festlegung des Pilotprojektzeitraums;
- Festlegung der Pilotprojektkunden;
- Festlegung der Pilotprojektmittel.

Stufe 2: Durchführung des Pilotprojekts:

- Durchführung der Zertifizierungsmaßnahmen bei den Pilotprojektkunden;
- Diskussionen zwischen Leiter, Unterstützer und Auftraggeber.

Stufe 3: Evaluation:

- Festlegung der Bewertungskriterien;
- Datenerhebung;
- Datenbearbeitung;
- Bewertung;
- Bericht.

Stufe 4: Anpassung der Konzeption:

- Rückmeldung zum Evaluationsbericht;
- Überarbeitung der Ziele;
- Überarbeitung der Maßnahmen;
- Überarbeitung des Prozesses.

Stufe 5: Aufbau einer eigenen gemeinnützigen Organisation:

- Sammlung eines (Grund-)Vermögens;
- Gründung;
- Einrichtung einer Niederlassung;
- Besetzung der Organe;
- interne Schulungen.

Stufe 6: Start:

- öffentliche Bekanntmachung der Organisation;
- öffentliche Bekanntmachung der Konzeption;
- Eröffnungsveranstaltung.

Stufe 7: Betrieb:

- Aktivierung von Organen;
- Durchführung von regulären Zertifizierungen;
- Dialogunterstützung;
- Lernunterstützung;
- Anpassung.

Elemente des Pilotprojekts

Das Pilotprojekt könnte wie folgt besetzt werden:

- *Auftraggeber*: offen;
- *Leiter*: Dr. Jürgen Göbel;
- *weitere Ausführer*: 1 Psychologe (Spezialgebiete: moralische Kompetenz, Rollenspiele), 1 Assistent;
- *Unterstützer*: 1 Schirmherr, 2 wissenschaftliche Berater;
- *Teilnehmer*: 1 Behörde und 2 Unternehmen;
- *Region*: offen;
- *Zeitraum*: 12-15 Monate.

Die Teilnehmer sollten in der folgenden Größenkategorie liegen:

- *Behörde (B)*: 50 bis 249 Mitarbeiter;
- *Unternehmen (U1)*: 50 bis 249 Mitarbeiter;
- *Unternehmen (U2)*: 250 bis 999 Mitarbeiter.

Je nach Teilnehmergröße verlangt die Zertifizierung folgende Zahl an Interaktionseinheiten:

JG - pWe

	B, U1	U2
Wertediskurs	8	14
Wertefestlegung	1	2
Maßnahmendiskurs	8	14
Maßnahmenfestlegung	1	2
Schulung	16	28
Vorprüfung	4	7
Endprüfung	4	7
Entscheid	1	2
Summe	43	76

Finanzplan für Pilotprojekt

Im Pilotprojekt dürften Kosten entstehen für:

- die Vorbereitung;
- die Zertifizierung;
- die Evaluation;
- die Anpassung der Konzeption.

Die Kosteneinheiten verteilen sich wie folgt:

	Interaktionseinheiten	Arbeitseinheiten
Vorbereitung	20	120
Zertifizierung	162	324
Evaluation	10	60
Konzeption	5	30
<i>Reserve</i>	<i>20</i>	<i>80</i>
Summe	197 bis 217	534 bis 614

Die Kostensätze sind:

- pro Interaktionseinheit: x € .

- pro Arbeitseinheit: y €¹⁰

Spesen werden grundsätzlich vom direkten Leistungsempfänger getragen.

Projektleiter

Ich empfehle mich für die Position des Projektleiters durch Folgendes:

Studium:

- *Hauptstudienfach:* Volkswirtschaftslehre (Neue Institutionenökonomik);
- *Nebensstudienfächer:* Betriebswirtschaftslehre, Soziologie (Systemtheorie), Philosophie (Ethik);
- *Privates Studienfach:* Psychologie (Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie);
- *Studienorte:* Universität Trier (D), Université Jean-Moulin (Lyon, F), Clark University (Worcester, USA), Universität Wien (A);
- *höchster Studienabschluss:* Doktor der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.

Berufserfahrung:

- *freier Autor:* Buch: „Turio Talmi, Therapeut – Kredit und Immobilien“;
- *Aushilfstätigkeit bei den Provinzialversicherungen in Düsseldorf (D):* 2 Projekte im Vertrieb;
- *Trainee bei der UBS AG in Zürich (CH):* Volkswirtschaftliche Analyse und Vermögensverwaltung;
- *Aushilfstätigkeit bei der Activest Investmentgesellschaft in Luxemburg (Lux):* Projekt in der Compliance.

Chancen und Risiken

Die größten Chancen für das Projekt liegen:

¹⁰ Eine Einheit dauert 50 Minuten. Eine Interaktionseinheit verläuft mit dem Kunden; eine Arbeitseinheit eigenständig für den Kunden; Kosten sind nach Ausführender leicht gestaffelt.

- *Im Einstellungswandel der Teilnehmer:* Teilnehmer erkennen durch die Werteorientierung einen stärkeren Sinn. Der Sinn erzeugt Zufriedenheit.
- *Im Verhaltenswandel der Teilnehmer:* Teilnehmer nähern sich ihrem eigenen normativen Selbstbild. Annäherung erzeugt Zufriedenheit.
- *In der Reaktion der Stakeholder:* Stakeholder entwickeln mehr Vertrauen. Transaktionskosten sinken.
- *In der Reputation:* Stakeholder sehen ihre Erwartungen besser erfüllt. Bessere Bewertungen werden zum Ausdruck gebracht. Beziehungen verstärken und erweitern sich.
- *In der Bilanz:* Bessere Kooperation beeinflussen Bilanzkennzahlen positiv.

Die größten Risiken für das Projekt liegen:

- im zeitlichen Auseinanderdriften zwischen Kosten und Erträgen;
- in einer falschen Zuordnung von Kosten und Erträgen;
- in Wahrnehmungs- und Kommunikationsmängeln;
- im Widerstand aus alten Denk- und Handlungsmustern;
- in ökonomischen, ökologischen oder sozialen Schocks.

Fiktiver Zertifizierungsfall

Die Streichke GmbH ist ein Hersteller von Musikinstrumentenlacken. Das Unternehmen besteht seit 1962; seit 1992 in der Rechtsform der GmbH. Derzeit beschäftigt es 150 Personen; davon 90 am Hauptsitz in Brandenburg und 60 in der Niederlassung in Pommern. Sein Stammkapital beträgt € 520 000. Im letzten Jahr lag sein Umsatz bei € 12 Mio.; sein Gewinn bei € 400 000. Der Umsatz und der Gewinn stagnieren seit mehreren Jahren.

Der Aufsichtsrat bittet die Geschäftsführung, nach den Gründen für die Stagnation zu suchen. Die Geschäftsführung macht folgende Feststellungen: Die Kunden erachten Streichke als zuverlässig. Nichtsdestotrotz sind sie Preis-sensitiver geworden. Streichke gibt den Preisdruck an seine Lieferanten weiter. Die Lieferanten reagieren mit geringerem Service. Der Krankenstand bei Streichke ist in den letzten Jahren gestiegen, insbesondere in der pommerschen Nie-

derlassung. Von der pommerschen Öffentlichkeit wird Streichke dafür kritisiert, dass es seine Abwässer ungeklärt in die öffentliche Kanalisation einleitet. Die Verschmutzungswerte verstoßen zwar nicht gegen polnisches Recht, sie liegen aber über den deutschen Grenzwerten. Der Aufsichtsrat kommt also zu der Auffassung, dass das Unternehmen eine grundlegende Kulturänderung braucht. Die Geschäftsführung schlägt vor, an der „Zertifizierung eines wertorientierten Wirtschaftens“ teilzunehmen.

In der *1. Stufe* der Zertifizierung diskutieren Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Zertifizierer über ein neues Leitbild. Das Leitbild definiert so präzise wie möglich, was Gerechtigkeit, Verantwortung und Nachhaltigkeit für die Streichke GmbH bedeuten. Dabei wird deutlich, dass die Idee der Harmonie eine herausragende Rolle im Handeln der GmbH spielen soll.

In der *2. Stufe* begeht Streichke an seinem Hauptsitz eine große, öffentliche Leitbild-Feier. Es nehmen daran alle wichtigen Stakeholder-Vertreter teil. Geschäftsführung und Aufsichtsrat unterzeichnen das Leitbild: eine deutsche und eine polnische Version. Kommentare dazu werden per Video aufgezeichnet. Leitbild und Video werden auf der eigenen Website veröffentlicht.

In der *3. Stufe* machen Geschäftsführung und Zertifizierer eine ethische Bestandsaufnahme. Durch Fragebogen gestützte Interviews stellt der Zertifizierer fest, dass die Mitarbeiter in Polen bedenklich unzufrieden mit ihrem Arbeitgeber sind. Sie fühlen sich gegenüber ihren deutschen Kollegen benachteiligt; und zwar auf zwei Ebenen. Auf der Lohnebene beklagen sie, dass die Unterschiede zwischen deutschen und polnischen Löhnen in den letzten Jahren größer geworden seien. Bei der Gründung der pommerschen Niederlassung habe man ihnen hingegen eine rasche Anpassung versprochen. Die Mitarbeiter können nicht nachvollziehen, dass die Produktivität am Hauptsitz stärker gestiegen sei. Dies könne man auch schnell ändern, indem man einige Stabsstellen vom Haupt- an den Nebensitz verlagert. Auf der kulturellen Ebene beklagen die polnischen Mitarbeiter eine Ignoranz und Arroganz der Geschäftsführung ihnen gegenüber. Es würden nur selten Dienstanweisungen ins Polnische übersetzt. Dass die Geschäftsführung die höheren polnischen Grenzwerte ausnutzt, sei auch symbolisch.

In der *4. Stufe* schlägt die Geschäftsführung – nach ausführlichem Diskurs – folgende Maßnahmen vor:

- a) Einrichtung einer Kulturbeauftragten-Stelle;
- b) Einrichtung eines Geschäftsführerbüros in der pommerschen Niederlassung;

- c) Einrichtung eines Labors in der pommerschen Niederlassung;
- d) Einrichtung eines Diskussions- und Partizipationsforums;
- e) Beratungen mit der pommerschen Kommune über die Klärung der Abwässer;
- f) Gründung und materielle Ausstattung einer allgemeinen Betriebsmusikgruppe.

In der *5. Stufe* wird der Maßnahmenkatalog auf der eigenen Website veröffentlicht und die Stakeholder werden darauf aufmerksam gemacht. Sie werden eingeladen, den Prozess mit Anregungen zu begleiten. Die Maßnahmen bleiben unter gewissen Vorbehalten.

In der *6. Stufe* trainiert der Zertifizierer mit der Geschäftsführung und einigen weiteren Mitarbeitern Meta-Regeln des Stakeholder-Diskurses (Modelle, Rollenspiele, etc.). Dadurch soll insbesondere eine Grundlage für eine höhere interkulturelle Kompetenz gelegt werden.

In der *7. Stufe* schafft die Geschäftsführung die Werte-unterstützenden Strukturen, gemäß der Maßnahmenvereinbarung, den Anregungen der Stakeholder und der gesamten ökonomischen, sozialen und ökologischen Entwicklung.

In der *8. Stufe* befragt der Zertifizierer die Stakeholder nach deren relevanten Erfahrungen und Beurteilungen. Er wertet die Ergebnisse aus.

In der *9. Stufe* trifft der Zertifizierer einen positiven Entscheid; und er ergänzt diesen durch einige Anregungen. Das Zertifikat wird mit einer Gültigkeit von 4 Jahren verliehen. Der Zertifizierer lässt sich von der Streichke GmbH beurteilen.

In der Folgezeit erlebt die Streichke GmbH einen geringeren Krankenstand, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, eine höhere Innovationskraft und eine bessere Reputation (insbesondere in der pommerschen Öffentlichkeit).

Anhang

Leitfaden für ein Stakeholder-Interview

Das Zertifikat soll signalisieren, dass eine Organisation sich nach einem allgemeinen Verständnis an ethischen Werten orientiert. Das allgemeine Verständnis dazu wird im Zertifizierungskonzept festgelegt. Die Organisation leitet daraus Maßnahmen ab. Die Orientierung kommt dann in den Stakeholder-Beziehungen spezifisch zum Ausdruck. Somit liegt es letztlich an den Stakeholdern, zu beurteilen, inwieweit sich die Organisation tatsächlich an ethischen Werten orientiert.

Damit die Organisation eine angemessene Beurteilung erhält, müssen vier Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Die Stakeholder kennen das allgemeine Zertifizierungskonzept;
2. Die Stakeholder kennen das spezifische Leitbild;
3. Die Stakeholder kennen die spezifischen Zertifizierungsmaßnahmen;
4. Die Stakeholder geben wahrheitsgemäße Beurteilungen ab.

Der Zertifizierer kümmert sich also darum, dass die Voraussetzungen so weit wie möglich erfüllt sind. Im Stakeholder-Interview gilt es, den Erfüllungsgrad zu fördern und zu prüfen. Besondere Probleme könnten sich dabei mit Voraussetzung Nr. 4 ergeben. Denn eine Stakeholder-Beziehung kann weiterhin von Informationsasymmetrie, Machtasymmetrie oder strategischem Denken geprägt sein. Der Zertifizierer bemüht sich also, Antwortverzerrungen entgegenzuwirken. Dazu bedient er sich einer Kombination aus quantitativen und qualitativen Befragungsmethoden.

Der Fragebogen könnte somit folgende Elemente und Struktur haben:

1) Zusammenfassung des allgemeinen Zertifizierungskonzepts:

- 1a) Theorie der externen Kosten;
- 1b) These der Nicht-Nachhaltigkeit;
- 1c) Werteorientierung als Lösungsansatz;

- 1d) Vorstellungen von Gerechtigkeit, Verantwortung und Nachhaltigkeit;
- 1e) moralische Kompetenz;
- 1f) Werte-unterstützende Strukturen;
- 1g) Stakeholder-Diskurs.

2) Zusammenfassung des Leitbildes:

- 2a) „Wo sehen Sie Stärken des Leitbildes?“
- 2b) „Wo sehen Sie Schwächen des Leitbildes?“
- 2c) „Wie beurteilen Sie das Leitbild auf einer Skala von 1 bis 7?“

3) Zusammenfassung der Kompetenz-Maßnahmen:

- 3a) „Wo sehen Sie Stärken der Kompetenz?“
- 3b) „Wo sehen Sie Schwächen der Kompetenz?“
- 3c) „Wie beurteilen Sie die Kompetenz auf einer Skala von 1 bis 7?“

4) Zusammenfassung der Struktur-Maßnahmen:

- 4a) „Wo sehen Sie Stärken der Struktur?“
- 4b) „Wo sehen Sie Schwächen der Struktur?“
- 4c) „Wie beurteilen Sie die Struktur auf einer Skala von 1 bis 7?“

5) Zusammenfassung der Diskurs-Maßnahmen:

- 5a) „Wo sehen Sie Stärken des Diskurses?“
- 5b) „Wo sehen Sie Schwächen des Diskurses?“
- 5c) „Bitte beschreiben Sie besonders relevante Erfahrungen.“
- 5d) „Wie beurteilen Sie den Diskurs auf einer Skala von 1 bis 7?“

6) Zwischenbilanz:

- 6a) „Wie beurteilen Sie die Zwischenbilanz auf einer Skala von 1 bis 7?“
- 6b) „Wie sehen Sie die weitere spezifische Entwicklung?“

Anweisungen für den Interviewer:

- Er bemüht sich um Neutralität.
- Er fühlt und denkt sich ein in den Interviewten.
- Er fragt zielgerichtet nach.
- Er notiert bedeutsame verbale und non-verbale Zeichen.

Das fertige Interview-Protokoll wird von der Geschäftsführung ausgewertet.

Der Aufsichtsrat trifft den Entscheid.

Relevante Literatur

Ameln, Falko von/ Gerstmann, Ruth/ Kramer, Josef (2004): Psychodrama. Springer.

Aronson, Elliot/ Wilson, Timothy D./ Akert, Robin M: (2010): Social Psychology. Pearson.

Crane, Andrew/ Matten, Dirk (2010): Business Ethics. Oxford.

Ebbecke-Nohlen, Andrea (2009): Einführung in die systemische Supervision. Carl-Auer Compact.

Ferrell, O. C./ Fraedrich, John/ Ferrell, Linda (2011): Business Ethics - Ethical Decision Making and Cases. South-Western Cengage Learning.

GIZ (Hrsg.) (2011): Stakeholder-Dialoge – Manual. Eschborn.

Göbel, Elisabeth (2013): Unternehmensethik – Grundlagen und praktische Umsetzung. UVK Lucius.

Hentze, Joachim/ Thies, Björn (2012): Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement. Haupt.

Höffe, Otfried (2010): Gerechtigkeit - Eine philosophische Einführung. C.H.Beck.

Kals, Elisabeth/ Ittner, Heidi (2008): Wirtschaftsmediation. Hogrefe.

Kant, Immanuel (1786): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Reclam, 1996.

Kant, Immanuel (1797): Die Metaphysik der Sitten. Reclam, 1990.

Kohlberg, Lawrence (1996): Die Psychologie der Moralentwicklung. Althof, W. (Hg.). Suhrkamp Taschenbuch.

König, Eckhard/ Volmer, Gerda (2008): Handbuch: Systemische Organisationsberatung. Beltz.

- König, Eckhard/ Volmer, Gerda (2009): Handbuch: Systemisches Coaching. Beltz.
- Königswieser, Roswita/ Hillebrand, Martin (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Carl-Auer Compact.
- Krizanits, Joana (2013): Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung. Carl-Auer Compact.
- Meadows, Donella/ Randers, Jorgen/ Meadows, Dennis (2007): Grenzen des Wachstums – Das 30-Jahre-Update: Signal zum Kurswechsel. Hirzel.
- Miegel, Meinard (2010): Exit: Wohlstand ohne Wachstum. Propyläen.
- Nerdinger, Friedemann W./ Blickle, Gerhard/ Schaper, Niclas (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer.
- Noll, Bernd (2010): Grundriss der Wirtschaftsethik – Von der Stammesmoral zur Ethik der Globalisierung. Kohlhammer.
- Noll, Bernd (2013): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Kohlhammer.
- Pless, Nicola M. (2012): Social Entrepreneurship in Theory and Practice – An Introduction. In: Journal of Business Ethics, Vol. 111, 317-320.
- Pufé, Iris (2012): Nachhaltigkeit. UVK Lucius.
- Rest, James R. et al. (2000): A Neo-Kohlbergian Approach to Morality Research. In Journal of Moral Education, Vol. 29 (4), 381-394.
- Rogall, Holger (2008): Ökologische Ökonomie: Eine Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Santos, Filipe M. (2012): A Positive Theory of Social Entrepreneurship. In: Journal of Business Ethics, Vol. 111, 335-351.
- Scherhorn, Gerhard (2007): Wirtschaftliche Leitbilder und Einstellungen. In: Moser, Klaus (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Springer.
- Senf, Wolfgang/ Broda, Michael (Hrsg.) (2011): Praxis der Psychotherapie – Ein integratives Lehrbuch: Psychoanalyse, Verhaltenstherapie, Systemische Therapie. Thieme.
- Simon, Fritz B. (2011): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer Compact.
- Sims, Ronald R./ Felton, Edward L. Jr. (2006): Designing and Delivering Business Ethics Teaching and Learning. In: Journal of Business Ethics, Vol. 63, 297-312.

- Smith, Eliot R./ Mackie, Diane M. (2007): Social Psychology. Psychology Press.
- Sud, Mukesh/ VanSandt, Craig V./ Baugous, Amenda M. (2009): Social Entrepreneurship: The Role of Institutions. In: Journal of Business Ethics, Vol. 85, 201-216.
- Vitt, Judith u.a. (2011): Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000 – Eine Einführung mit Hinweisen für Anwender. Beuth.
- Voigt, Stefan (2002): Institutionenökonomik. W. Fink.
- Wicks, Andrew C. et al. (2010): Business Ethics – A Managerial Approach. Pearson.
- Willke, Helmut (1993): Systemtheorie. Gustav Fischer.