

Dissertationsprojekt: „Integritätsmanagement“

BERNHARD WAXENBERGER

The management of a company's integrity is becoming more and more important. Due to legitimate claims and the pressure from different stakeholder groups it is no longer sufficient for a firm to be simply profitable. It has to act responsible to humans and the non-human environment. The implementation of an integrity management system (IMS) helps to safeguard the moral rights of those who are affected by a company's actions or decisions. Based on a re-interpretation of the stakeholder model as introduced by R. E. Freeman an IMS must not only „manage“ powerful stakeholders but safeguard all legitimate claims and start with the right intention to act in a legitimate way.

1. Reinterpretation des Stakeholdermodells

Die Hauptschwierigkeit aller Entwürfe zu einem Management der unternehmerischen Moral scheint im Begriff ‚Ethik‘ zu liegen. Das Problem hierbei ist, dass sich der Begriff nicht so operationalisieren lässt, dass daraus unmittelbar anwendbare Richtlinien für (ethisch) richtiges unternehmerisches Handeln abzuleiten wären. Ethik als Reflexionsinstanz des Handelns und dessen zugrundeliegender Normen sagt eben nicht, was gut und richtig ist, sondern zeigt vielmehr, wie man etwas als gut und richtig beurteilen kann (vgl. Pieper 1991: 23). Ein Weg, der geeignet scheint, dieser Problematik adäquat zu begegnen, liegt in der Reinterpretation eines Modells, das in der Betriebswirtschaftslehre als strategische Denkhilfe schon lange bekannt ist. Der Stakeholderansatz – seine Anfänge liegen in den 50er oder 60er Jahren (vgl. Hummels 1998: 1406) – diente zuerst dazu, in einer Erweiterung des Shareholder-Denkens die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens durch die Berücksichtigung und Vorwegnahme bestandsgefährdender Einsparungen von außen zu sichern. Wie es R. E. Freeman (1984) in seinem vielbeachteten Werk bereits im Titel beschrieb, ging es nur um eines: „Strategic Management“. Die Reinterpretation besteht nun darin, alle vom unternehmerischen Handeln Betroffenen als Stakeholder oder Anspruchsgruppen zu bezeichnen und es so zur (moralischen) Pflicht des Unternehmens zu machen, die legitimen Rechte dieser Gruppen oder Personen zu schützen. Der vermeintlich praxisferne Beigeschmack der von Unternehmen geforderten Selbstlosigkeit kann sofort vertrieben werden, wenn man zu Bedenken gibt, dass ein Unternehmen mit seinen Selbsterhaltungsrechten ebenfalls legitime Ansprüche hat, die neben anderen Ansprüchen zu berücksichtigen sind. Fasst man Moral schlagwortartig als „Tu nix Fieses!“ (Bien 1996: 21) auf, so muss ein Unternehmen sicherstellen, dass es

allen Anspruchsgruppen gegenüber legitim handelt, also deren moralischen Rechte wahrt. Stellt man sich die bekannte grafische Darstellung des Stakeholdermodells vor, mit dem Unternehmen in der Mitte und darum herum gruppiert die Anspruchsgruppen, so ist es das Ziel, alle Beziehungen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen legitim zu gestalten. Auf die Problematik, dass Anspruchsgruppen prinzipiell unendlich viele sein können (vgl. Maak/Thielemann 1996) und dass dies besondere Mechanismen für die Wahrung deren Rechte nötig macht, wird hier aus Platzgründen nicht näher eingegangen.

2. Modellbildung

Wenn die Wahrung der Stakeholderechte auch den ethischen Kern des Integritätsmanagements bildet, so sind zusätzlich einige Komponenten und organisatorische Rahmenbedingungen nötig, um diesen Kern einzubetten. Die Gesamtheit dieser Elemente bildet ein Rahmenmodell, das die Grundlage für ein System des Managements der Unternehmensintegrität darstellt. Das Modell gliedert sich dabei in drei Blöcke, die zum Teil mit Feedbackschleifen untereinander verbunden sind (Abb. 1). Den ersten Block bilden die „Voraussetzungen“ oder – in der Terminologie der European Foundation for Quality Management EFQM – die „Enablers“. Sie bereiten den Boden dafür, dass die später folgenden Umsetzungsmaßnahmen auf einem ethisch tragfähigen Fundament stehen. Im zweiten Block sind dann die eigentlichen operativen Maßnahmen angesiedelt, mit denen im täglichen Handeln und mit der Bildung organisatorischer Strukturen eine legitime Außenwirkung des Unternehmens erreicht werden soll.

Wichtig sind für das Modell die hinzukommenden fördernden Faktoren und Maßnahmen. Sie stützen die acht Eckpunkte, indem sie Anreize von außen setzen und einen geeigneten kulturellen Rahmen schaffen. Kennzeichnend für die fördernden Faktoren ist, dass sie nicht im selben Maß für die Unternehmen bestimm- und organisierbar sind wie die Eckpunkte des Modells; sie entziehen sich nämlich zum Teil dem unmittelbaren Einfluss. Umso mehr sind Unternehmen gefordert, diese Herausforderungen anzunehmen und zum Besten zu gestalten.

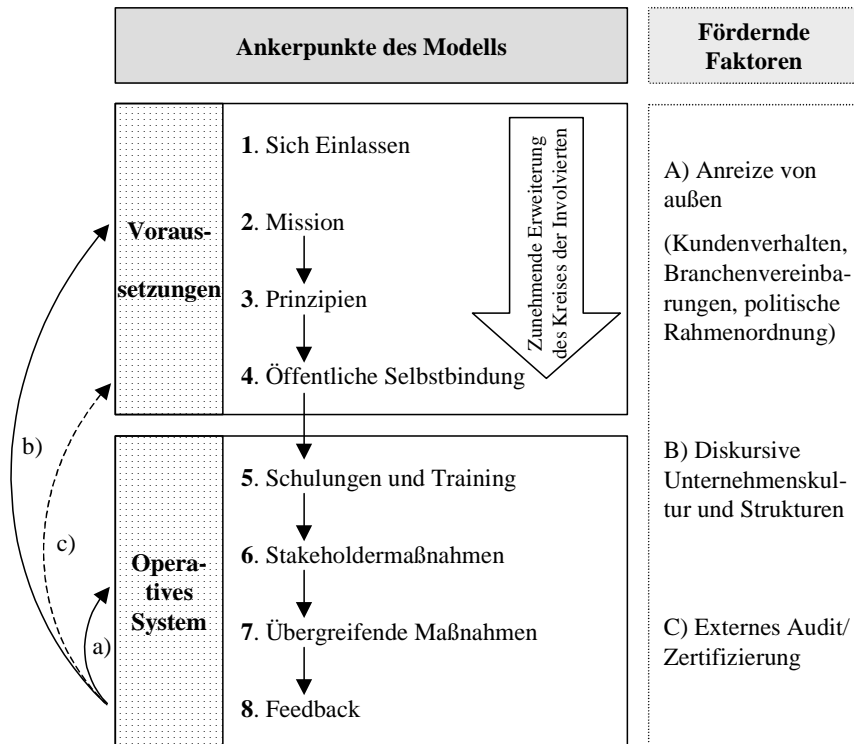


Abbildung 1: Das Rahmenmodell für ein Integritätsmanagementsystem (IMS)

2.1 „Voraussetzungen“

Die Voraussetzungen zum Integritätsmanagement bestehen aus vier Faktoren, die komplett aufgearbeitet werden müssen, soll ein späteres IMS erfolgreich sein. Gemäß dem kantischen Diktum des guten Willens, der als einziger als unbedingt gut zu gelten hat (vgl. Kant 1785/1982, 18), steht am Anfang eines betrieblichen Engagements in Sachen Moral das Einlassen der Unternehmensführung, der uneingeschränkte gute Wille, nach legitimen Gesichtspunkten zu handeln – mit allen Konsequenzen, über die man sich erst einmal Klarheit verschaffen muss. Will man auf Aufträge verzichten, die nur mit unsauberen Mitteln zu erlangen wären? Will man lukrative Exploitationsrechte aufgeben, weil man moralische Rechte der Anwohner schützt? Will man den erforderlichen zeitlichen und finanziellen Aufwand in Kauf nehmen, den der Aufbau eines IMS erfordert? Eine möglicherweise

vorhandene Anfangseuphorie wird durch Fragen solcher Art schnell auf den Prüfstand gestellt. Jedoch sind eine feste Überzeugung und ein entschlossener Wille die Voraussetzungen, um die nicht immer leichte und in ihrer Rentabilität nicht abschätzbare Gestaltung eines IMS anzugehen.

Die intentionalen Momente, auf die hier abgezielt wird, also diejenigen Motive, die vor jeglichen Nützlichkeitsabwägungen auf Gerechtigkeitsmotiven beruhen, sind die Bausteine, die ein IMS von anderen Entwürfen zum „Ethikmanagement“¹ unterscheiden. Es kommt eben nicht nur auf die Folgen, sondern auch auf die rechte Einstellung an.

Die Elemente zwei und drei der „Voraussetzungen“, Mission und Prinzipien, sind in der einschlägigen Literatur schon seit langem bekannt. Sie haben eine Orientierungsfunktion für die Mitarbeiter, indem sie zeigen, wo es hingehen soll (Mission) und welche Mittel für die Erreichung dieser (ethisch wertvollen) Ziele erlaubt bzw. eben *nicht* erlaubt sind (freiwillige Bindung an Geschäftsprinzipien). Nur am Rande sei hier erwähnt, dass die Zieldimension einer legitimierbaren und integralen Bestimmung des Unternehmenserfolges bedarf, die vom bisher rein auf Finanzkennzahlen beruhenden Erfolgsbegriff abweicht.

Die starke Betonung der Öffentlichkeit geht wiederum auf eine Idee Kants zurück (vgl. Kant 1795/1982: 244ff.; 1784/1982: 55). Die kritische Öffentlichkeit als Gemeinschaft aller mündigen Bürger ist letztlich der „Ort der Moral“ (Ulrich 2001: 93), der Legitimationshintergrund für jegliches Handeln. Durch die öffentliche Bekundung seiner moralisch guten Absichten macht das Unternehmen die gesamte Öffentlichkeit (die so freilich nur als regulative Idee besteht, manifest jedoch immer wieder in Form von privaten Organisationen oder engagierten Einzelnen in Erscheinung tritt) zum Partner und Richter zugleich, über die Einhaltung des „neuen Weges“ zu wachen.

2.2 Operative Elemente

Auch die operativen Elemente umfassen im Modell vier Punkte. Die Schulungen als erste Nennung erfüllen eine Art Übersetzungsfunktion an der Schnittstelle zwischen Voraussetzungen und Umsetzung. Neben der inhaltlichen Vermittlung der ethisch maßgeblichen Elemente der unternehmerischen Selbstbindung geht es um dreierlei: *Erstens* soll in einer Art Bewusstseinsschulung die Aufmerksamkeit der Einzelnen gefördert werden, die ethische Relevanz ihres Handelns zu erkennen. Parallel zu dieser Bewusstmachung muss, *zweitens*, auch eine Schulung von spezifischen Fähigkeiten erfolgen, wie ethisch problematischen Situationen adäquat begegnet werden kann. Ob die inzwischen bekannten „Dilemmatrainings“ (vgl. z.B. Karssing

2000: 85ff. u. 97ff.) jedoch diese Funktion in ausreichendem Maße erfüllen, sei dahingestellt. Die Verkürzung von sich widersprechenden Stakeholderansprüchen auf persönliche Entscheidungsschwierigkeiten eines Individuums ist nämlich meist nicht ausreichend. *Drittens* schließlich muss im eher technisch zu nennenden Training der Umgang mit den Systembestandteilen in einem IMS geübt werden.

Der sechste Eckpunkt des Modells widmet sich der Wahrung legitimer Rechte der Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Für diese Aufgabe kann man sich bestehender Reglemente bedienen, wie sie von der ISO, der ILO, der UNO oder anderen Organisationen entwickelt wurden. So richten sich z.B. die ILO-Konventionen und die daraus abgeleitete Systemnorm SA8000 auf Rechte der Mitarbeiter, ISO 9001:2000 könnte man als Versuch der Wahrung der Rechte von Kunden interpretieren. Anerkennt man die natürliche Umwelt auch als primären Stakeholder, so steht dafür ISO 14.001 zur Verfügung. Für die vielen Anspruchsgruppen, für die kein solches System existiert, gilt es, im Unternehmen eine maximale Sensibilität und Offenheit sicherzustellen, damit keine berechtigten Ansprüche ungehört übergangen werden. Es ist eine komplexe Aufgabe, funktionierende Abläufe zu implementieren, die die Ansprüche aller Stakeholder aufzunehmen vermögen.

Organisatorische oder stakeholder-übergreifende „Ethikmaßnahmen“, wie sie im siebten Eckpunkt gefordert werden, betten den gesamten Komplex der Unternehmensmoral in einen organisatorischen Kontext ein und bestehen in infrastrukturellen Schritten (a), Instrumenten (b) und Kommunikationsprozessen (c). a) Ethikbeauftragte (-„officer“) oder -büros bilden in einem Unternehmen die zuständige, koordinierende Stelle des Integritätsmanagements. b) Instrumente können ein Verhaltenskodex oder eine firmenspezifische Fallsammlung sein, Sanktionsmaßnahmen fallen ebenso darunter wie „Checklisten“. c) Die Kommunikation schließlich muss nicht nur nach außen und nach innen wirken, sondern muss auch den Dialog fördern, d.h. Rückmeldung aus der Firma und dem Firmenumfeld sollen angeregt werden, da diese wertvolle Rückmeldungen geben.

Das Feedback schließlich als achter Eckpunkt setzt sich aus dem Audit und der Berichterstattung zusammen. Im Audit wird die Wirksamkeit des Systems überprüft, ob es also geeignet ist, die gesetzten legitimitätsorientierten Ziele zu erreichen. Zusammen mit der Berichterstattung (sowohl nach innen als auch nach außen) bildet es den wichtigsten Feedbackmechanismus. In Anlehnung an Argyris und Schön (1978: 18ff.) kann man von einem Einkreislernen sprechen, wenn das Feedback zu Änderungen in den operativen Maßnahmen führt, von einem Zweikreislernen, wenn die Modifikationen auf der Ebene der Voraussetzungen ansetzen. Eine dritte Feedback-

schleife bezieht sich auf die kritische Öffentlichkeit, die durch die externe Berichterstattung zu ihrer Kontrollfunktion ermächtigt wird.

2.3 Fördernde Faktoren

Zur Stützung des Modells sind einige Faktoren hilfreich, die keine immanenten Bestandteile des Rahmenmodells selbst sind, sondern von außen hinzukommen. Sie erleichtern die Umsetzung des Modells wesentlich, entziehen sich aber zum Teil der Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen. Die drei Gruppen von fördernden Faktoren werden durch Anreize von außen, der Unternehmenskultur und einer möglichen Zertifizierung gebildet.

Die Anreize von außen beeinflussen das Unternehmen maßgeblich, wie es zur Idee des IMS Stellung nehmen soll. Einflussfaktoren sind dabei der Markt (der über Information der Kunden etwas gesteuert werden kann), Vereinbarungen auf der Branchenebene (die einzelnen Unternehmen garantiert, keinen Wettbewerbsnachteil durch eine Bindung an Geschäftsprinzipien zu erleiden) und Regelungen in der politischen Rahmenordnung (national und supranational). Alle drei Einflussfaktoren können vom Unternehmen mitgestaltet werden: Der Markt mit den klassischen Methoden des Marketings, die Branche mit Vereinbarungen auf Verbandsebene, die politische Rahmenordnung – wenn auch schwieriger – über die ordnungspolitische Mitverantwortung durch Arbeit in Gremien und Verbänden.²

Die Beeinflussung der Unternehmenskultur als „Ausdruck der Entwicklung von Sein und Bewusstsein im Unternehmen [und als] System von Wertvorstellungen“ (Lay 1992: 89) ist nur sehr langsam möglich. Hier geht es um die Bildung einer ethik-fördernden und diskursiven Kultur und Struktur. Es soll deutlich Verantwortung delegiert und ein Klima der freien Meinungsäußerung gefördert werden. Stichwörter für anzustrebende Eigenschaften der Kultur sind: Offenheit, Kollegialität, wenig sichtbare Hierarchien, Rückendeckung von oben, Sicherheit bezüglich der Verhaltenserwartungen und schließlich Vertrauen.

Auch die Möglichkeit der Zertifizierung eines IMS stellt einen fördernden Faktor dar. Der Zertifizierung geht eine Auditierung von externer Stelle voraus. Empirische Befunde aus dem Umweltmanagement belegen die große Förderwirkung, die eine Zertifizierung hat (vgl. Dyllick/Hamschmidt 2000: 90ff.). Diese Nutzenaspekte richten sich nach außen (z.B. Reputationseffekte) und nach innen (z.B. Motivationswirkungen). Generell wird vermutet, dass sich die positiven Effekte weg von Normenkonformität und hin zu interner Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Motivation und Kommunikation nach außen und innen verlagern (Hamschmidt 2001: 38f.). Auf die

damit zusammenhängenden, im Vorfeld zu lösenden Aufgaben der Normierung und Akkreditierung sei nur kurz hingewiesen.

3. Vom Modell zum Integritätsmanagementsystem IMS

Das eben vorgestellte Rahmenmodell bildet die konzeptionelle Grundlage für ein Integritätsmanagementsystem. Es ist die Aufgabe des Unternehmens, die allgemeinen Vorgaben des Modells in spezifische, auf die konkreten Umstände passende Maßnahmen, Strukturen und Prozesse zu übersetzen. Die Gesamtheit dieser Maßnahmen, Strukturen und Prozesse bildet dann das IMS, das von einer speziell verantwortlich zeichnenden Person (aus dem höheren Management) betreut werden muss. Wie konkrete Ausgestaltungen der im Rahmenmodell erhobenen Forderungen aussehen könnten, kann von verschiedenen Einzelbeispielen abgeschaut werden. In der Dissertation wird der Darstellung von Beispielen ein ganzer Teil mit gut 80 Seiten gewidmet. Gute Anregungen können auch aus amerikanischen Wirtschaftsethik-Lehrbüchern gewonnen werden, die traditionellerweise mit vielen Beispielen arbeiten. Empfohlen werden kann z.B. Driscoll/Hoffman (2000). Beispiele aus deutschsprachigen Unternehmen sind noch rar, werden sich aber mit den zunehmenden Anforderungen der legitimationsinteressierten Öffentlichkeit an die Unternehmen, die nicht mehr nur als private Wertschöpfungszentren, sondern immer mehr als „quasi-öffentliche Institution“ (Ulrich 1977) wahrgenommen werden, mehren.

¹ Vgl. zu diesen Begriffen Kaptein 1998 oder Wieland/Grüniger 2000.

² Vgl. dazu das Stichwort der ordnungspolitischen Mitverantwortung bei Ulrich 2001: 367ff.

Literaturverzeichnis

Argyris, Chris / Schön, Donald (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading. ► Bien, Günther (1996): „Tu nix Fieses!“ Ethik – Was ist das und was leistet sie?, in: *Der Blaue Reiter, Journal für Philosophie*, Heft 3, 21-27. ► Driscoll, Dawn-Marie / Hoffman, W. Michael (2000): *Ethics Matters. How to Implement Values-Driven Management*, Waltham. ► Dyllick, Thomas / Hamschmidt, Jost (2000): *Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen. Eine Untersuchung von ISO 14.001 zertifizierten Unternehmen in der Schweiz, Zürich*. ► Freeman, R. Edward (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston u.a. ► Hamschmidt, Jost (2001): *Hin zum Sustainability Managementsystem?* in: *Umweltfocus*, Heft 2, 38f. ► Hummels, Harry (1998): *Organizing Ethics: A Stakeholder Debate*, in: *Journal of Business Ethics* 17/13, 1403-1419. ► Kant, Immanuel (1784/1982): *Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?* in: *Werksausgabe Bd. XI*, hrsg. v. W. Weischedel, 6. Aufl., Frankfurt a.M., 51-61. ► Kant, Immanuel (1785/1982):

Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: Werksausgabe Bd. VII, hrsg. v. W. Weischedel, 6. Aufl., Frankfurt a.M., 7-102. ► Kant, Immanuel (1795/1982): Zum ewigen Frieden. Ein philosophischer Entwurf, in: Werksausgabe Bd. XI, hrsg. v. W. Weischedel, 6. Aufl., Frankfurt a.M., 193-251. ► Karssing, Edgar (2000): Morele competentie in organisaties, Assen. ► Lay, Rupert (1992): Über die Kultur des Unternehmens, Düsseldorf u.a. ► Maak, Thomas / Thielemann, Ulrich (1996): Shareholder value – nicht das Maß aller Dinge, in: Neue Zürcher Zeitung, 23.08.96, 27. ► Pieper, Annemarie (1991): Einführung in die Ethik, 2. Aufl., Tübingen. ► Ulrich, Peter (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Aufl., Bern u.a. ► Ulrich, Peter (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart. ► Wieland, Josef / Grüniger, Stephan (2000): EthikManagementSysteme und ihre Auditierung. Theoretische Einordnung und praktische Erfahrung, in: Bausch, Th./Kleinfeld, A./ Steinmann, H. (Hrsg.), Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis, München, Mering, 155-189.

Zum Autor

Dr. Bernhard Waxenberger
Institut für Wirtschaftsethik
Guisanstraße 11
CH-9000 St. Gallen
Tel: ++41-(0)71-224 2644
Fax: ++41-(0)71-224 2881
Email: bernhard.waxenberger@unisg.ch

Bernhard Waxenberger studierte Philosophie und Betriebswirtschaftslehre in Benediktbeuern, München und Augsburg. Doktorandenstudium in St. Gallen. Dazwischen praktische Tätigkeiten bei Microsoft, im BMW Konzern und bei kleineren Unternehmensberatungen. Die beschriebene Dissertation ist unter dem gleichen Titel wie der Artikel soeben im Haupt-Verlag mit der ISBN 3-258-06402-4 erschienen.

Ein Gespräch mit Bernhard Waxenberger über sein Dissertationsprojekt „Integritätsmanagement“

Geführt von Markus Breuer

► **zfwu:** *Jede Dissertation soll ja eine originäre wissenschaftliche Leistung sein. Worin besteht das Originelle bei deiner Arbeit?*

► BW: Die Themen „Ethikmanagement“, „Compliance“ oder „Integrity“ werden in der Praxis immer häufiger rezipiert. Dabei ist aber festzustellen, dass sich die Praktiker etwas verloren fühlen, weil in der komplexen Materie der Ethik einfache Konzepte zu fehlen scheinen. Durch die Definition von Ethik als Wahrung legitimer Rechte Betroffener und der Veranschaulichung dieser Idee im altbekannten Stakeholdermodell wird m.E. zur Operationalisierung eines für die Praxis sperrigen Begriffs beigetragen. Der Praktiker, der das Buch liest, sollte also sagen: Ach das ist mit Ethik gemeint.

► **zfwu:** *Besteht nicht die Gefahr, dass ein „Praktikerbuch“ als Rezeptsammlung missverstanden werden könnte?*

► BW: Das Spezifische der Ethik ist ja die Reflexion auf die Grundlagen des Handelns. Das habe ich in meiner Dissertation mit dem *Sich-Einlassen* angedeutet. Ein nur oberflächliches Anwenden-Wollen von vorexerzierten und vorgedachten Systemelementen kann hier nicht funktionieren. Das wird aber bei der Lektüre des Buches schnell klar, da ich vieles in die Eigenverantwortung der Unternehmen lege. Man kann es mit der Umweltmanagementsystem-Norm ISO 14.001 vergleichen: Auch da werden nur formale Vorgaben gemacht, die konkrete Ausgestaltung obliegt den Unternehmen selbst. Und wer da nicht mit der richtigen Einstellung darangeht, kann die erforderlichen Übersetzungsprozesse der formalen Vorgaben in die konkreten Handlungsanweisungen nicht leisten.

► **zfwu:** *Was unterscheidet deinen Ansatz von den verbreiteten amerikanischen Konzepten?*

► BW: Durch das Damoklesschwert der US Federal Sentencing Guidelines sind viele „Ethikprogramme“ amerikanischer Firmen stark auf Compliance, d.h. Normen- und Gesetzeskonformität ausgelegt. Das hat m.E. mit Ethik sehr wenig zu tun. Die Argumentation für diese Programme sind zudem meist in dem Sinn aufgebaut, dass man nachzuweisen versucht, inwiefern sich „Ethik“ lohne. Wird aber etwas nur des Profits wegen gemacht, ist es ein strategisches Mittel, keine Orientierung an Legitimität. In meinem Ansatz weise ich darum stark auf die notwendigen, moralisch motivierten In-

tentionen zum Aufbau eines Integritätsmanagements hin. Man muss als Unternehmen moralisch handeln wollen, auch wenn es nicht lohnend oder gar defizitär wäre. Die Harmoniefiktion der automatischen Kopplung von „Ethik“ und Profit wird von mir deshalb kritisiert.

► **zfwu:** *Ist es denn aber nicht so, dass sich die Unternehmen bestimmten Sachzwängen beugen müssen, darum z.B. wegen des Aktionärsdrucks keine defizitären Ethikprogramme aufbauen können?*

► **BW:** Die Antwort ist Jein. Zum einen ist nicht alles, was als Sachzwang wahrgenommen wird, tatsächlich ein Zwang. Oft ist es nur eine Antizipation der attribuierten Erwartungen bestimmter Gruppen. Peter Ulrich bezeichnet Sachzwänge deshalb oft als Denkwänge. Zum anderen bestehen tatsächlich so etwas wie „objektive“ Restriktionen, denen man sich nur durch die Exit-Option entziehen kann. Es sind deshalb Regelungen auf Branchen- und politischer Ebene gefragt, die allen Unternehmen gleichermaßen ein legitimitätsorientiertes Handeln ermöglichen. Diese Regelungen in Verbänden oder in der (Welt-)Politik können und müssen durch die Unternehmen selbst mitgeprägt werden.

► **zfwu:** *Wirtschafts- und Unternehmensethik erlebt ja bei Akademikern wie auch Praktikern einen gewissen Boom. Glaubst du, dass sich die Wirtschaftspraxis dadurch nachhaltig ändert?*

► **BW:** Warum so pessimistisch? Man könnte doch sagen, dass ethische Erwägungen vermehrt bei unternehmerischen Entscheidungen eine Rolle spielen. Man könnte anführen, dass immer mehr Ethik-, Integritäts- oder Rechtskonformitätssysteme etabliert werden. Man könnte erwähnen, dass von den Wirtschaftsethik-Lehrstühlen vermehrt Dienstleistungen wie Kurse, Vorträge u.ä. nachgefragt werden. – Andererseits natürlich besteht die Frage, wie man diese Phänomene deuten soll. Meine These ist, dass nicht alles nur Alibi- oder Feigenblatt-Aktionen sind, dass nicht jede „ethische“ Überlegung nur auf zusätzliche Gewinnsteigerung (also auf eine Verinstrumentalisierung der „Ethik“) hinausläuft. Ich bin überzeugt, dass trotz wachsenden Konkurrenzdrucks und Globalisierung tatsächlich ein Umdenken beginnt. Besonders bei großen Unternehmen wird es dann eine „extreme“ Firmenkultur in dem Sinn geben, dass sich polar zwei Haltungen gegenüberstehen: die (bedingungslose) Gewinnorientierung und die ethische bewusste Unternehmensführung – und beides wird irgendwie *gleichzeitig* gelebt werden.

► **zfwu:** *Zum Abschluss noch ein zwei persönliche Fragen: Wie lange hast du an deiner Diss. gearbeitet und was würdest du Promovierenden raten, die zur Zeit an ihrer Arbeit sitzen?*

► BW: Alles in allem war ich gut vier Jahre am Institut für Wirtschaftsethik in St. Gallen, wobei aber die ersten drei Semester durch das Doktorandenstudium und eine falsche Fährte nicht zur Bearbeitungszeit zählen. Mein Rat an alle, die eine Diss. schreiben (wollen), ist, dass man den Zeitaufwand nicht unterschätzen sollte. Wenn auch die Zeit der Erstellung des Rohmanuskripts recht überschaubar bleibt, so ist die Zeit der vorhergehenden Forschung und der nachfolgenden Feinarbeit am Text bis zur Publikationsreife doch erheblich.

► **zfwu:** *Bernhard, danke für das interessante Gespräch. Weiters wünschen wir dir natürlich noch viel Erfolg – ganz besonders nun, wo es für dich bald darum gehen wird, die Schritte in Richtung Praxis zu tun.*