

Verantwortung im Management - ein Personalentwicklungsprojekt

Jürgen Deller

0. Vorstrukturierung

In diesem Kapitel soll über ein Personalentwicklungsprojekt zum Thema 'Verantwortung im Management' berichtet werden. Bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern handelte es sich um Nachwuchsführungskräfte aus der Zentrale eines deutschen Großunternehmens, die ihre Arbeit in den alltäglichen Widrigkeiten der Praxis und unter allen Zwängen, die hierarchische Strukturen mit sich bringen, zu bewältigen haben. Die Vorgehensweise orientierte sich dabei an den Prinzipien einer entwicklungsförderlichen Gestaltung von Lernprozessen (s. Krapp & Weidenmann, 1992; Mayring, 1990) sowie dem Konzept der Handlungsforschung (s. Schneider, 1980). Im Mittelpunkt des Projektes stand die Förderung individueller Lern- und Veränderungsprozesse nicht nur in bezug auf die Wissensebene, sondern auch in bezug auf die Ebenen des Handelns.

Im ersten Abschnitt soll dargelegt werden, weshalb 'Verantwortung im Management' auch ein Thema für die Personalentwicklung und das Management eines Großunternehmens ist. Die Darstellung der Grundgedanken erfolgt dabei in enger Anlehnung an Konzepte von Dahm (1995) und Staffelbach (1995). Im zweiten Abschnitt soll der Ablauf des Projektes geschildert werden. Der dritte Abschnitt setzt sich dann mit der Handlungsforschung als Rahmenkonzeption für das geschilderte Projekt auseinander. Schließlich werden im vierten Teil auch Hürden, die die Projektverantwortlichen im Rahmen der Implementierung des Themas erlebt haben, geschildert. Interessanterweise ist es der Begriff der 'Ethik' selbst, der zum Problem werden kann. Denn dieser Begriff ruft nach den Erfahrungen des Autors vielfach besserwisserische Assoziationen bei den 'Kunden' in der operativen Personalentwicklung hervor. Die Verwendung dieses Begriffes kann also kontraproduktive Wirkungen haben und möglicherweise sogar zum Scheitern eines solchen Projektes beitragen.

1. 'Verantwortung' als Thema der Personalentwicklung

Es gehört zur Alltagspraxis des Managements eines Unternehmens, Entscheidungen zu treffen, für die Verantwortung übernommen werden muß (s. dazu auch den Beitrag von Lenk und Maring in diesem Band). Es handelt sich dabei um Verantwortung für Entscheidungen, die in größeren ökonomischen Kontexten stehen und häufig weitreichende Konsequenzen haben - sei es die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit oder der Abbau von Stellen. Zur verantwortlichen Lösung solcher Probleme bedarf es zum einen klarer Orientierungen durch Konzernstrategien und Unternehmensleitlinien. Es wird dabei nicht nur Wissen, sondern auch eine Reflexionsbereitschaft über die oft unbewußten eigenen ethischen Wertmaßstäbe verlangt. Die Suche nach Wertmaßstäben zur Orientierung des eigenen Verhaltens bereitet Führungskräften häufig große Probleme. Sie nehmen dabei sehr deutlich Brüche, Spannungen und

Zielkonflikte wahr.

Verantwortung bedeutet im Management, sich ein Bewußtsein für die ethischen Ambivalenzen komplexer Entscheidungen zu erhalten. Um Entscheidungen kompetent zu fällen, kann und darf man sich z. B. nicht nur darauf beschränken, die positiven Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit zu entdecken und zu nutzen. Auch problematische Fragen müssen bedacht, es müssen Maßnahmen zur rechtzeitigen Begrenzung von Konflikten eingeleitet, und die Suche nach Alternativen muß vorangerieben werden.

Vor dem geschilderten Hintergrund lassen sich nach Dahm (1995, S. 10) drei Antworttendenzen identifizieren, warum 'Verantwortung' zunehmend zum Gegenstand von Diskussionen innerhalb und außerhalb der Unternehmen wird. 'Verantwortung' wird im Management zum Thema, weil man ethische Fragen im Unternehmensalltag nicht länger im nörgelnden Untergrund halten will, sondern weil man diese Fragen offen ansprechen möchte. Sie wird zum Thema, weil man nach neuen Formen der firmenspezifischen Bearbeitung von Verantwortung sucht. Und sie wird zum Thema, weil es zur täglichen Bemühung um Wettbewerbsfähigkeit gehört, die ethischen Spielräume des eigenen Handelns besser zu erkennen und offensiv zu gestalten.

Führen bedeutet auch Entscheiden. In einer idealtypischen Betrachtung liegen Entscheidungssituationen für Führungskräfte in zwei Konstellationen vor. In der einen Konstellation ist die Umwelt bzw. die Lage relativ stabil und eindeutig beurteilbar. Die Ziele sind durch mehr oder weniger klar formulierte Aufträge gegeben, und alternative Handlungsstrategien sind differenziert generierbar. Schließlich sind die Resultate und Konsequenzen abschätzbar und lassen sich im gegebenen Gesamtrahmen bewerten. Diese Konstellation ist die 'Welt der Leitung'. Führung wird zu einer rein technischen Aufgabe.

Anders ist die Konstellation für die 'Welt von Leadership': Hier zeigt sich die Umwelt instabil, vielfältig und komplex. Ziele lassen sich nicht eindeutig und einfach aus Aufträgen ableiten. Vielmehr sind originäre Entscheidungen und Absichten gefordert. An die Stelle der Entwicklung alternativer Handlungsstrategien tritt in dieser Situation ein Bedarf nach normativen Referenzpunkten. Die Resultate bzw. Konsequenzen sind - weil unbestimmt - offen. In dieser zweiten Konstellation ist auch 'Moral Leadership' gefordert (s. Staffelbach, 1995, S. 15f.). Denn eine komplexe, vielseitige und facettenreiche Umwelt verlangt nach Orientierung. Absichten zu formulieren und facettenreiche Entscheidungen zu treffen, heißt, Richtungen vorzugeben. Als Entscheidungsträger normative Referenzpunkte zu markieren, heißt, Werte zu verkörpern. Und unbestimmte und offene Entscheidungslagen 'in den Griff zu bekommen', setzt voraus, Sicherheit zu schaffen, indem inhaltlich bestimmt wird, was sinn-voll und wert-los ist. Außerdem gehört es zu den zentralen Zielen von 'Moral Leadership', die ethischen Spielräume des eigenen Handelns zu identifizieren. Damit ist umschrieben, was den moralischen Leader ausmacht: Er orientiert in einer facettenreichen, komplexen moralischen Umwelt, indem er durch intellektuelle Führung Richtungen vorgibt, indem er durch gelebte Einstellungen Werte verkörpert und Sicherheit schafft, und indem er vermittelt, was Erfolg und Leistung konkret heißen und gebieten (s. dazu auch den Beitrag von Berkel in diesem Band).

Die Orientierungsaufgabe des moralischen Leaders setzt in einer Welt widersprüchlicher Moralvorstellungen an. Er orientiert in einem Umfeld konfligierender Moralvorstellungen. Dies soll kurz auf der Ebene der individuellen Akteure illustriert werden. Für die liberale Marktwirtschaft sind persönliche Autonomie und Entscheidungsfreiheit zentrale individuelle Grundwerte. Die damit verbundenen Gebote lauten: 'Verfolge dein Eigeninteresse!' sowie 'Bilde Kontrakte!'. Die Maxime lautet 'Du tust es für dich'. Gleichzeitig sind die selben Akteure jedoch auch Teil der geplanten

Unternehmensorganisationen. Hier gilt im Gegensatz zu den erwähnten individuellen Werten 'Erkenne formale Autorität an und sei loyal!', 'Konformität kommt vor Kontrakt!' oder 'Das Unternehmensinteresse geht vor!'. Während es im Markt darum geht, Risiken einzuplanen, heißt es im Unternehmen, Risiken durch Planung zu vermeiden. Im Markt müssen Manager mit Volatilitäten rechnen, im Unternehmen geht es darum, Stabilitäten zu schaffen und zu berechnen. 'Moral Leadership' heißt also zuallererst, im Geflecht widersprüchlicher und komplexer Moralsysteme Orientierung zu geben. Dieses Orientieren fordert zum einen intellektuelle Führung. Zum anderen ist die Verkörperung von Werten durch gelebte Einstellung erfolgskritisch. Diese beiden Aspekte sind wichtige Anforderungen an Führungskräfte. Der tatsächliche Wert- und Sinngehalt von Führung muß dann durch das Handeln der Führungskräfte deutlich werden: in ihrer Kommunikation, in ihrem Vorleben, im Statuieren von Exempeln, in der Schulung, in den Belohnungssystemen, in der Praxis von Kontrollen und Sanktionen. Mit diesen Medien konkretisieren 'Moral Leader', was wert-voll und sinn-los ist, was Leistung vor Ort genau bedeutet und erfordert und welches die relevanten Erfolgskriterien sind.

Das Projekt zur Verantwortung im Management in der konzernweiten Personalentwicklung war durch dieses Leitbild von 'Moral Leadership' geprägt. Dabei wurde der Versuch unternommen, zu verdeutlichen, welche Herausforderungen sich der Organisation und der einzelnen Führungskraft stellen. Dies sollte dann bei den Teilnehmern zu eigenen Handlungsschritten führen und über die Personalentwicklungsmaßnahmen hinaus in Netzwerken lebendig gehalten werden.

2. Zum praktischen Vorgehen

Das Projekt begann im September 1993 mit der Konstituierung einer zunächst informellen Gruppe. Anlaß dafür war ein konkretes Praxisproblem. Im Konzern praktizierte Führungsstile, Entscheidungskulturen und gelebte Werthaltungen wurden von Führungsnachwachskräften in Frage gestellt (zu Werthaltungen und Personalentwicklung s. a. Deller & Kendelbacher, im Druck). Die in der Projektgruppe beteiligten Führungsnachwachskräfte verstanden ihre Problemsicht als Anfrage an die eigene verantwortliche Lebensführung im Kontext der erlebten Arbeitswelt. Außerdem wurde ein externer Experte zur Arbeitsgruppe hinzugezogen. Gemeinsam mit ihm stellte sich die Arbeitsgruppe die Frage, was eine praxisorientierte Unternehmensethik zu einer angemessenen Problembearbeitung unter den gegebenen Voraussetzungen beitragen kann.

2.1. Einschätzen der Voraussetzungen

Voraussetzung für eine teilnehmerorientierte Vermittlung des Themas 'Verantwortung im Management' sind Einsichten über das Wert- und Verantwortungsbewußtsein, an dem sich potentielle Teilnehmer einer Personalentwicklungsmaßnahme orientieren. Wenn auch empirisch gewonnene Einsichten immer nur Annäherungen an solche Orientierungen sein können, erschließen sie doch Anhaltspunkte, die bei der Konzeption und Durchführung solcher Personalentwicklungsmaßnahmen bedacht werden sollten. Vor diesem Hintergrund konnte in einer ersten Projektphase zur Einschätzung der Voraussetzungen eine Befragung bei Führungsnachwachskräften des Konzerns konzipiert und durchgeführt werden. Die Befragung galt der Erfassung

vorhandener ethisch-normativer Orientierungstendenzen und bildete einen konventionellen und somit eher unproblematischen Ausgangspunkt für eine Beschäftigung mit Unternehmensethik in der Organisation. Die Ergebnisse wurden mit einem auf der Grundlage von empirischen Ansätzen aus Werteforschung und Unternehmensethik entwickelten Diagnosesystem gewonnen, das auf drei Orientierungsebenen das Wert- und Verantwortungsbewußtsein speziell von Führungsnachwuchskräften untersuchte (s. Abbildung 1). Das Dreiebenenkonzept umfaßt ein breites Spektrum berufs- und arbeitsplatzbezogener, management-relevanter sowie umwelt- und konfliktabhängiger Orientierungen. Ergebnisse dieser Untersuchung ermöglichten eine Einschätzung der genannten Orientierungen im Sinne einer Ist-Diagnose einer Gruppe, die eine gute

I. Berufs- und arbeitsplatzbezogene Orientierungen (v. Rosenstiel et al., 1989)	
Berufsorientierungen <ul style="list-style-type: none"> • karriere-orientiert • freizeit-orientiert • alternativ-orientiert 	Werthaltungen <ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutz • Altruismus • Gesundheit • sicherer Arbeitsplatz • gute Beziehung zu Kollegen • Belastungssuche • gute Beziehung zu Vorgesetzten • Führung • Kreativität
II. Management-relevante Orientierungen (Ulrich & Thielemann, 1992)	
Management und Verantwortung <ul style="list-style-type: none"> • Moral und Unternehmensführung • moralische Verantwortung und Erfolgsstreben • Gerechtigkeitsbegründungen • ethische Prinzipien • Zukunftsbilder „echten menschlichen Lebens“ • Verantwortung im Managementalltag 	
III. Umwelt- und konfliktabhängige Orientierungen (Steimann & Löhr, 1989; Löhr, 1991)	
Der Nestlé-Fall <ul style="list-style-type: none"> • Reaktionen • Beurteilungen • Strategien 	

Abbildung 1

Dreiebenenkonzept des Diagnoseinstruments

Annäherung an die Zielgruppe war. Über die Ergebnisse der Befragung wurde bereits an anderen Stellen berichtet (s. Deller & Jepsen, 1995; Jepsen & Deller, 1995). Die Befragungsergebnisse ergänzten und validierten die subjektiven Eindrücke des Vorbereitungsteams der Personalentwicklungsmaßnahme.

2.2. Auswahl und Realisierung der Förderungsmaßnahmen

Nachdem dem Thema zunächst mit Zurückhaltung begegnet worden war, eröffneten sich nach der erfolgreich durchgeführten Befragung zum Teil unerwartet neue Möglichkeiten. Die positive Resonanz und Unterstützung führte zu einem Auftrag zur Entwicklung und Durchführung einer konzernweiten Veranstaltung zu den Fragen, zu denen sich die Arbeitsgruppe zunächst informell konstituiert hatte. Eine zweite Projektphase mit neuer Qualität war damit erreicht. Mit dem Auftrag zur Entwicklung und Durchführung dieser Veranstaltung, eines sogenannten Forums, ging die Bereitstellung der nötigen Ressourcen und einer geeigneten, weil konzernweit anerkannten, Kommunikationsplattform einher. Auf dieser Kommunikationsplattform konnte das Thema 'Verantwortung im Management' in den Konzern hineingetragen werden.

Ein Ziel von Foren liegt neben den inhaltlichen Schwerpunkten auch in der Bildung von persönlichen Netzwerken innerhalb der Organisation. Foren erreichen direkt etwa 80 Teilnehmer. Die Dokumentation zum ersten Forum 'Verantwortung im Management' (s. Daimler-Benz AG, 1995) haben darüber hinaus 5.000 Führungskräfte im gesamten Konzern erhalten. Mit der ersten Forum-Veranstaltung und der versandten Broschüre wurde die Behandlung des Themas 'Verantwortung im Management' unter den Führungskräften des gesamten Konzerns bekanntgemacht. Die Veranstaltung wurde dann wegen sehr deutlicher Überbuchung erneut durchgeführt.

Für ein Forum gibt es keine festgelegte Standardform. Es wurde eine innovative Veranstaltungsform erarbeitet, die inzwischen auch über die Organisation hinaus Interesse in anderen Unternehmen findet. Im Anschluß an Krupinski (1993) wurden normative Diskussionen und die Vermittlung ethischen Wissens als Methoden zur Steigerung der Verantwortungsfähigkeit eingesetzt.

Die zweitägige Veranstaltung begann mit einer historisch orientierten Begründung in Vortragsform, weshalb Verantwortung im Management ein Gegenstand von Diskussionen ist (s. Dahm, 1995). Vor dem Hintergrund dieses Grundlagenreferats wurde mit einem leicht verfremdeten Fallbeispiel aus der Organisation selbst ein realer Verantwortungskonflikt im Management thematisiert. Dieser Konflikt ermöglichte den Teilnehmern, die geschilderte Situation als potentiell im eigenen Verantwortungsbereich vorkommende Konfliktsituation zu akzeptieren. Das Fallbeispiel wurde von einer Playback-Theatergruppe vorgestellt. Über die kognitive Ebene der Informationsvermittlung hinaus wurden durch die Einbeziehung des Playback-Theaters, einer dem Psychodrama verwandten Form der Darstellung von Konflikten und Konfliktlösungsmöglichkeiten, insbesondere auch die affektiven Aspekte des Fallbeispiels betont. Die Teilnehmer wurden so intensiv auf verschiedenen Ebenen mit dem Fall vertraut.

In einem auf die Darstellung des Fallbeispiels direkt folgenden Workshop-Ansatz wurden die Reaktionen und potentiellen Lösungsmöglichkeiten der Teilnehmer in moderierten Gruppen gesammelt und bearbeitet. Dies sicherte eine intensive und betreute Reflexion des Erlebten sowie eine individuelle Verarbeitung der aufgenom

menen Impulse. Potentielle Fall-Lösungen wurden im Anschluß an die Gruppenarbeit in der Form des Forum-Theaters umgesetzt. Dabei wurden die Übergänge und Bruchstellen zwischen 'Sein' und 'Sollen' buchstäblich sichtbar.

Nach dieser intensiven Konfrontation mit dem Fallbeispiel, den eigenen Reaktionen und potentiellen Lösungsmöglichkeiten wurde den Teilnehmern am Abend des ersten Tages die Zeit gelassen, das Erlebte selbst und mit anderen Teilnehmern zu reflektieren sowie Ansichten und Wertorientierungen auszutauschen.

Der zweite Tag nahm, wiederum unterstützt von der Theatergruppe, Eindrücke des ersten Tages auf. Die Teilnehmer waren aufgefordert, Gedanken und Erlebnisse im Plenum zu benennen. Diese wurden durch die Theatergruppe gespielt. Hintergrund des Vorgehens waren das 'Ankoppeln' an die Inhalte des ersten Tages, aber auch an die subjektiven Erlebnisse und Gedanken verschiedener Teilnehmer.

Es folgte ein kurzer Impuls zu 'Moral Leadership' (siehe oben). In der anschließenden Gruppenarbeit zu 'Moral Leadership' reflektierten die Führungskräfte über einen Kodex für Führungskräfte (vergleichbar dem hippokratischen Eid). Sie erarbeiteten, welche Eckpunkte ein solcher Kodex für sie persönlich haben muß, zu welchem dieser Eckpunkte sie sich persönlich verpflichten und welche Schritte sie im nächsten halben Jahr zu ihrer Realisierung unternehmen würden.

Gleichzeitig wurden die Führungskräfte befragt, welche Eckwerte sie sich von ihrem Arbeitgeber zu dem Thema 'Verantwortung im Management' wünschen und wie die Unterstützung von Seiten des Unternehmens dabei konkret aussehen sollte. Diese Workshop-Einheit diente der Bewußtmachung eigener Wertvorstellungen und der Formulierung von Zielen und Umsetzungsmöglichkeiten sowohl für den eigenen Verantwortungsbereich als auch für die gesamte Organisation. Im Sinne von Führungseckwerten verpflichteten sich die Führungskräfte insbesondere dazu, mit Zielvereinbarungen zu führen, eine offene Kommunikation vorzuleben, das Handeln an der Unternehmensstrategie auszurichten, konstruktive Kritik nach oben und unten zuzulassen und zu geben sowie die genannten Führungseckwerte vorzuleben. Gleichzeitig wurde von den Führungskräften ein Schwerpunkt auf einen partnerschaftlichen Umgang im Team gelegt. Besondere Betonung verdient die häufige Erwähnung des Aspektes 'Vorleben'. Hier zeigt sich eine innere Bereitschaft der Führungskräfte, einen deutlichen Anspruch an sich selbst zu stellen und ihm durch eine verantwortliche Lebensführung auch gerecht werden zu wollen.

Auf dem Weg zu einem Führungskodex wurden konkrete Einzelaktivitäten abgeleitet. Führungskräfte verpflichteten sich zur Durchführung teamorientierter Zielvereinbarungen, zu regelmäßigen Sprechstunden, offener Kommunikation sowie der Sicherstellung der Information ihrer Mitarbeiter. Gleichzeitig wurden häufig Verpflichtungen zur Durchführung gegenseitigen Feedbacks abgegeben.

Auf die Frage nach den gewünschten Eckwerten eines Unternehmenskodexes nannten die Führungskräfte vor allem Glaubwürdigkeit, das Schaffen einer Vertrauens- statt einer Fehlerkultur, Offenheit im Umgang mit Informationen, klare Zielvereinbarungen sowie Ehrlichkeit und Fairneß. Unterstützung wünschten sich die Führungskräfte insbesondere durch den Austausch von Führungserfahrungen, durch die engagierte Vermittlung gewünschter Wertvorstellungen sowie durch persönliche Beratungsmöglichkeiten bzw. Coaching.

2.3. Evaluation

Die Foren wurden im Anschluß von den Teilnehmern auf einem Rückmeldebogen beurteilt. Sie erhielten insgesamt eine gute bis sehr gute Bewertung. Eine besonders

positive Rückmeldung erhielt die Einbeziehung des Playback-Theaters. Auch die Umsetzungsmöglichkeit der Inhalte wurde positiv beurteilt, gleiches gilt für die Möglichkeiten zum Aufbau eines Netzwerkes. Insgesamt 97 % wünschten sich eine Vertiefung des Themas in weiteren Folgeveranstaltungen.

Ein Forum wurde auch wissenschaftlich evaluiert. Der interessierte Leser sei auf die Arbeit von Kendelbacher (1996) hingewiesen. An dieser Stelle sollen Auszüge aus der Validierungsstudie vorgestellt werden.

Kendelbacher (1996) untersuchte, inwieweit sich die Verantwortungsfähigkeit von Führungskräften steigern ließ. Als Indikator für die Verantwortungsfähigkeit wurde die moralische Urteilsfähigkeit entsprechend Kohlbergs Modell der kognitiv-strukturellen Entwicklung moralischer Urteilskompetenz angenommen (vgl. Krupinski, 1993; s. dazu auch den Beitrag von Löhr in diesem Band).

Die zweitägige Intervention wurde mit einer Prä- und zwei Post-Messungen anhand eines neu entwickelten Meßverfahrens evaluiert. Es handelt sich dabei um ein Fragebogenverfahren mit offenem Antwortformat, bei dessen Konstruktion sich Kendelbacher (1996) an Kohlbergs Meßinstrument zur Messung der moralischen Urteilsfähigkeit, dem Moral Judgement Interview (s. dazu auch den Beitrag von Löhr in diesem Band), orientiert hat. Inhalt dieses Verfahrens zur Bestimmung der Verantwortungsfähigkeit sind jeweils zwei von der Autorin selbst erhobene und in Vor- tests überprüfte Dilemmata aus dem Wirtschaftskontext, zu denen schriftlich eine Lösung gefunden und diese ausführlich begründet werden sollte.

Direkt im Anschluß an das Seminar zeigte sich keine signifikante Steigerung der Verantwortungsfähigkeit im Vergleich zu vorher, allerdings sechs Wochen nach dem Seminar. Bei der Interpretation der Ergebnisse müssen viele, vor allem methodische Aspekte berücksichtigt werden: Die Ergebnisse lassen vermuten, daß die Verantwortungsfähigkeit von Führungskräften durch die Teilnahme an einer Personalentwicklungsmaßnahme gesteigert werden kann. Allerdings sprechen die Resultate dafür, daß die Wirkung der Maßnahme nicht im vollen Umfange direkt (im Anschluß an das Seminar) eintritt, sondern sich auch noch auf den folgenden Zeitraum erstreckt und das Seminar sozusagen erst später zur vollen Wirkung kommt. Durch eine Permutationskontrolle konnte ausgeschlossen werden, daß es sich bei den Ergebnissen um durch die Operationalisierung bedingte Artefakte handelt.

Das Ausmaß der Steigerung der Verantwortungsfähigkeit von nicht ganz einer halben Stufe befindet sich im Rahmen dessen, was auch vergleichbare Studien für die Steigerung der moralischen Urteilsfähigkeit ermittelten (s. Schläfli, 1986). Auch für den erst mit Abstand zur Interventionsmaßnahme erkennbaren Anstieg der moralischen Urteilsfähigkeit existieren Studien mit parallelen Ergebnissen. Inhaltlich ist die Steigerung der moralischen Urteilsfähigkeit um eine knappe halbe Stufe schwer zu interpretieren. Sie kann als vorbereitender Schritt einer Stufentransformation, d. h. als Wechsel von einer Stufe der moralischen Urteilsfähigkeit zur nächsten, angesehen werden. Somit läßt sich auch als Grund dafür, daß keine unmittelbare Steigerung vorlag, vermuten, daß sich die teilnehmenden Führungskräfte erst in einer Etappe der Stabilisierung neu erworbener Denkstrukturen befanden, die für sie nicht gleich umsetzbar waren.

Ungeklärt ist, inwiefern der nicht unmittelbar nachzuweisende Effekt der Personalentwicklungsmaßnahme auf die Ungenauigkeit des Meßinstrumentes zurückzuführen ist. Oser und Althof (1992, S. 168) stellen in dem Zusammenhang fest: "Besonders jene Teilnehmer an Interventionsmaßnahmen, die auf höheren Stufen an den entwicklungsmaßigen Grenzen ihres moralischen Urteils stehen, werden durch ein so grobes Maß, wie es die Stufenskala darstellt, kaum in adäquater Weise erfaßt."

Aufgrund theoretischer Implikationen der Theorie Kohlbergs, die besagen, daß

eine Person maximal auf der höchsten Stufe ihrer moralischen Urteilsfähigkeit eine Entscheidung zu begründen fähig ist, kann jedoch ausgeschlossen werden, daß die ermittelte Steigerung der Verantwortungsfähigkeit aus einer intendierten, sozial erwünschten Darstellung eines höheren Urteilsniveaus resultiert.

Bei der Betrachtung der Operationalisierung sollte auch die Intervention kritisch begutachtet werden. Die theoretischen Vorschläge Krupinskis zur Steigerung der Verantwortungsfähigkeit wurden in dem Seminar alle den Vorgaben gemäß realisiert. Die wichtigsten Komponenten dieses Konzeptes, normative Diskussionen und die Vermittlung ethischen Wissens, waren Hauptbestandteile der Intervention. Allerdings bleibt unklar, wie welche Bestandteile zur Steigerung der Verantwortungsfähigkeit beigetragen haben. Kritisch zu bewerten ist außerdem die Dauer der Interventionsmaßnahme, da es, wie andere Interventionsstudien zeigten, sehr schwierig zu sein scheint, in kurzer Zeit eine Stufenänderung zu bewirken (s. Oser & Althof, 1992; Oser & Schläfli, 1986).

3. Das Vorgehen aus der Perspektive der Handlungsforschung

Im Rückblick auf den bisherigen Projektverlauf soll ein Sachverhalt betont werden, der für die Projektgruppe zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Die verschiedenen Ergebnisse der Projektarbeit stellten sich danach als ein ganzheitliches Ergebnis dar, das es auch ergänzend zu der Befragung oder den einzelnen Foren insgesamt zu betrachten gilt. Der längerfristig angelegte Dialog zwischen dem unternehmensethischen Berater und den Unternehmenspraktikern spielte für alle Beteiligten dabei eine zentrale Rolle. Für eine solche Betrachtung bedarf es eines entsprechenden Forschungsansatzes. Wir meinen, einen solchen mit der Handlungsforschung gefunden zu haben.

Das sozialwissenschaftliche Konzept der Handlungsforschung will konkrete soziale Probleme nicht nur beobachten, sondern auch zu ihrer Lösung beitragen. Die Initiierung von situationsgerechten Veränderungsprozessen - von Forschern und Praktikern jeweils in ihren Feldern verantwortet - ist ihr Thema. Anders formuliert zielt Handlungsforschung auf das direkte Ansetzen an konkreten sozialen Problemen, auf eine praxisverändernde Umsetzung der Ergebnisse im Forschungsprozeß und einen gleichberechtigten Diskurs zwischen Betroffenen und Forschern. Handlungsforschung ist dort einsetzbar, wo es um konkrete Praxisprobleme geht und Veränderungsmöglichkeiten erarbeitet werden sollen (s. Mayring, 1990). Damit hängt Handlungsforschung in ihren grundsätzlichen Zielstellungen in einem hohen Maße mit den Intentionen einer Unternehmensethik zusammen, die über Grundlagenreflexion hinaus beratend auf praktisch umsetzbare Problemlösungen im Unternehmen abzielt (s. dazu auch den Beitrag von Hohner in diesem Band). Für die konzeptionelle und methodische Eigenart von Handlungsforschung erschienen der Arbeitsgruppe vier übergreifende Gesichtspunkte bedeutsam (s. Jepsen, 1996; Schneider, 1980):

1. Der praxisorientierten Zielstellung von Handlungsforschung entspricht eine Kommunikationsform, die der Verbindung von Forschung und Praxis über den Handlungsforschungsprozeß Rechnung trägt. Eine solche Kommunikationsform kann auch als diskursiver Lernprozeß bzw. Theorie-Praxis-Diskurs beschrieben werden.
2. Das Verhältnis von Forschern und Erforschten beruht auf einem veränderten Rollenverständnis, das nicht an einer Subjekt-Objekt-Beziehung, sondern an einer

Subjekt-Subjekt-Beziehung orientiert ist. Danach wird eine gleichberechtigte Kooperation von Forschern und Erforschten als Partner in einem gemeinsam verantworteten Lern- und Innovationsprozeß angestrebt.

3. Die Handlungsforschung verfolgt ein genuines Interesse an der Analyse situationsbedingter Handlungsspielräume. Angestrebt wird eine situationsgerechte Veränderung von sozialer Realität.
4. Aus der Zielstellung von Handlungsforschung und der daraus abgeleiteten Kommunikationsform folgt ein entsprechend verändertes Forschungsdesign in konkreten Forschungsvorhaben. Dabei wird einerseits der Forschungsprozeß flexibilisiert und für Veränderungen offen gehalten, und andererseits werden die herkömmlichen empirischen Forschungsverfahren im Hinblick auf ihre Verwendungsmöglichkeit und Funktion im Handlungsforschungsprozeß neu bestimmt.

Mit Hilfe dieses Konzeptes kann das vorgestellte Projekt als Handlungsforschungsprozeß verstanden und beschrieben werden. Einzelne Aspekte, wie das Vorhandensein eines konkreten Praxisproblems, die Anfrage an die eigene verantwortliche Lebensführung im Kontext der erlebten Arbeitswelt sowie das Angebot von Veränderungsprozessen wurden bereits angesprochen.

4. Hürden und Perspektiven

Es wurde bereits erwähnt, daß die Teilnehmerrückmeldungen zu den durchgeführten Veranstaltungen sehr positiv waren. Gleiches gilt für das Interesse an den jeweils ausgeschriebenen Veranstaltungen und an der Durchführung von Folgeveranstaltungen.

Eine zentrale Lernerfahrung der Projektgruppe war die Suche nach einem angemessenen Umgang mit dem Begriff 'Unternehmensethik'. Nach vorangegangenen Erfahrungen verschiedener Mitglieder der Projektgruppe entschloß sich die Gruppe, den Begriff 'Unternehmensethik' weitestgehend zu vermeiden. Die Erfahrungen hatten darauf schließen lassen, daß dieser Begriff in der Organisation selbst als nicht-praxisbezogen und als nicht für die Praxis nutzbar angesehen wird. Die Arbeitsgruppe einigte sich dann auf die Leitbegriffe 'Verantwortung im Management' sowie 'Moral Leadership' und später, für die Weiterentwicklung des ursprünglichen Konzeptes, auch auf den Begriff 'Führung und Verantwortung'. Die Begrifflichkeit setzt an den täglichen Erfahrungen von Führungskräften an. Denn Verantwortung wird von Führungskräften täglich erlebt. Unterstützung bei der Reflexion und eine alltagsnahe bzw. handlungsorientierte Diskussion dieses Themas ist bei Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen erwünscht. Mit dieser Entscheidung, einen theoretisch orientierten Begriff praxisrelevant zu übersetzen, wurden gute Erfahrungen gemacht.

Ein weiterer zentraler Erfahrungspunkt war die sukzessive Weiterentwicklung eines Themas, das bis dahin weniger in praxisorientierten Veranstaltungen, als vielmehr im Rahmen von stärker theoretisch orientierten Vorträgen und Diskussionen abgehandelt wurde (s. dazu auch den Beitrag von Blickle in diesem Band). Durch die erfolgreiche Durchführung vieler kleiner Schritte wurde Vertrauen geschaffen, und die Projektgruppe konnte so zu einem Umfeld beitragen, das die Weiterbearbeitung

des Themas durch die Bereitstellung von Ressourcen ermöglichte und förderte. Die vertrauensbildende Politik kleiner Schritte hat sich in dem kulturellen Kontext der Organisation als hilfreich erwiesen. Entscheidend war die strukturelle Kopplung sowohl zwischen In- und Externen als auch zwischen der Arbeitsgruppe und der Unternehmenskultur und -hierarchie. Das Stehenlassen von und das sich Einlassen auf die vorhandene Kultur und Hierarchie im Unternehmen und der Ansatz, diese in kleinen Schritten weiterzuentwickeln, trugen zum Erfolg des Projektes bei.

Eine besondere Herausforderung bei dem geschilderten Prozeß war der weitgehend hierarchiefreie Umgang der Projektgruppe miteinander. Dies bezieht sich auf unternehmensinterne und den -externen Teilnehmer. Hierin bewährte sich ein diskursives Vorgehen als gelebte Unternehmensethik bereits während der Konzeptphasen. Auf der Grundlage kooperativer und zielorientierter Arbeit erwuchs ein strukturierter Entwicklungsprozeß, in dem Praktiker und Forscher als gleichberechtigte Diskursteilnehmer Veränderungsziele definierten und situationsgerecht realisierten. Die Arbeitsgruppe versteht diesen Prozeß deshalb als einen Beitrag zu der in der gegenwärtigen Diskussion immer wieder angemahnten Kooperation zwischen Theorie und Praxis in der Unternehmensethik.

Literatur

- Dahm, K.-W. (1995). Warum ist Verantwortung im Management ein Gegenstand von Diskussionen? In Daimler-Benz AG (Hrsg.), *Daimler-Benz Forum Verantwortung im Management* (S. 6-10). Stuttgart: Daimler-Benz AG.
- Daimler-Benz AG (Hrsg.). (1995). *Daimler-Benz Forum Verantwortung im Management*. Stuttgart: Daimler-Benz AG.
- Deller, J. & Jepsen, S. (1995). Verantwortungs- und Wertbewußtsein bei Führungsnachwuchskräften. *Die Unternehmung*, 49, 163-174.
- Deller, J. & Kendelbacher, I. (im Druck). Potentialeinschätzung von oberen Führungskräften im Daimler-Benz-Konzern. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellungs- und Personalentwicklungssysteme*. Göttingen: Hogrefe.
- Jepsen, S. (1996). *Paxisorientierte Unternehmensethik und Handlungsforschung*. Rostock: Institut für Wirtschafts- und Sozialethik an der Universität Rostock.
- Jepsen, S. & Deller, J. (1995). Responsibility in management: An issue for personnel development in major companies? In P. Ulrich & C. Sarasin (Eds.), *Facing public interest* (pp. 251-265). Dordrecht: Kluwer.
- Kendelbacher, I. (1996). *Evaluation einer Personalentwicklungsmaßnahme zur Steigerung der Verantwortungsfähigkeit von Führungskräften*. Unveröff. Diplomarbeit, Christian-Albrechts-Universität, Kiel.
- Krapp, A. & Weidenmann, B. (1992). Entwicklungsförderliche Gestaltung von Lernprozessen - Beiträge der Pädagogischen Psychologie. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 63-82). Göttingen: Hogrefe.
- Krupinski, G. (1993). *Führungsethik für die Wirtschaftspraxis: Grundlagen - Konzepte - Umsetzung*. Wiesbaden: DUV.
- Löhr, A. (1991). *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: M & P.
- Mayring, P. (1990). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. München: Psychologie Verlags Union.
- Oser, F. & Althoff, W. (1992). *Moralische Selbstbestimmung. Modelle der Entwicklung und Erziehung im Wertebereich*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Oser, F. & Schlaefli, A. (1986). Und sie bewegt sich doch. Zur Schwierigkeit der stufenmä

- Bigen Veränderung des moralischen Urteils am Beispiel von Schweizer Banklehrlingen. In F. Oser, R. Fatke & O. Höffe (Hrsg.), *Transformation und Entwicklung: Grundlagen der Moralerziehung* (S. 217-251). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Rosenstiel, L.v., Nerdinger, F.W., Spiess, E. & Stengel, M. (1989). *Führungsnachwuchs im Unternehmen*. München: Beck.
- Schläfli, A. (1986). *Förderung der sozial-moralischen Kompetenz: Evaluation, Curriculum und Durchführung von Interventionsstudien*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Schneider, U. (1980). *Sozialwissenschaftliche Methodenkrise und Handlungsforschung*. Frankfurt: Campus.
- Steinmann, H. & Löhr, A. (1989). Unternehmensethik - eine 'realistische Idee'. Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles. In E.K. Seiffert & R. Pfriem (Hrsg.), *Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung* (S. 87-110). Bern: Haupt.
- Staffelbach, B. (1995). Moral Leadership. In Daimler-Benz AG (Hrsg.), *Daimler-Benz Forum Verantwortung im Management* (S. 15-18). Stuttgart: Daimler-Benz AG.
- Ulrich, P. & Thielemann, U. (1992). *Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften - Eine empirische Studie*. Bern: Haupt.