

# Vertrauen und Verantwortung

## Grundlagen einer Gesellschaftsanalyse

### Teil II: Wirtschaft

#### Christoph Noebel

## 4.6 Marktversagen: Die „unsichere Hand“ des Marktes

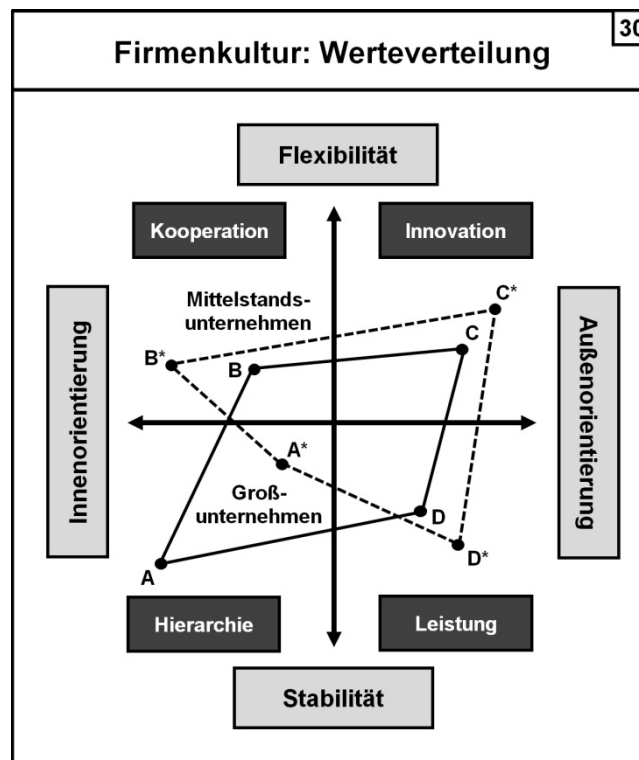
### 4.6.5 Unternehmenskultur: Strukturen und Verantwortung

Die vorherigen Kapitel konzentrierten sich auf Fälle des Marktversagens, die sich aus individuellen Verhaltensmustern ergaben. Mit Bezug auf unser I-I-S Schema wenden wir uns nun Wirtschaftsthemen zu, die sich mit den institutionellen und organisatorischen Strukturen der Unternehmen befassen. Diesbezüglich wurden bereits im Kontext der kommerziellen Gewinnmaximierung die Möglichkeiten einer *sozialen Firmenpolitik* aufgezeigt [K4.4.3]. Das Konzept *sozialer Gewinnmaximierung* beinhaltet soziale Handlungsmotive, die sich in einer angestelltenfreundlichen Haltung (X) und gesellschaftspolitischem Engagement (W) äußern. Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die Aspekte der Firmengestaltung, um Fragen organisatorischer Unternehmensstrukturen und institutioneller Wertemuster nachzugehen. Dabei handelt es sich zunächst um den Aufbau interner Verantwortungs- und Kommunikationslinien, die wesentlichen Einfluss auf die Qualität und Effektivität unternehmerischer Entscheidungsprozesse ausüben. Neben den Strukturen spielt auch die *Unternehmenskultur* eine wichtige Rolle, denn sie prägt nicht nur die Verhaltensmuster einer Firma, sondern auch deren Außenwahrnehmung und Ansehen in der Gesellschaft.

Sich mit Aspekten der Unternehmenskultur zu befassen, fällt primär in die Wissenschaftsbereiche der *Sozialpsychologie* und *Institutionsökonomik*. Die Thematik ist eng mit den Beziehungen zwischen *individueller* und *institutioneller Verantwortung* verknüpft, die bereits im ersten Band der Studie skizziert wurden [K2.2.5]. Nun soll die Analyse angewandt werden, um Fragen der Motivation und des Verantwortungsbewusstseins in Unternehmen etwas genauer zu beleuchten. Da dieser Ansatz Einblicke in die Ursachen des unternehmerischen Erfolgs und Scheiterns verschafft, widerspricht er den einfachen Annahmen des neoklassischen Marktmodells, die von homogenen Verhaltensmustern und Motiven der Firmen ausgehen. Die Tatsache, dass Unternehmen nicht nur positive Entscheidungen fällen, sondern aus institutionellen Gründen auch Fehler begehen und Missstände verursachen, bedeutet, dass wir es in solchen Fällen mit Formen des Marktversagens zu tun haben.

Zur Untersuchung der Verhaltens- und Denkmuster verschiedener Unternehmensformen eignet sich das Modell der amerikanischen Wissenschaftler Kim S. Cameron und Robert E. Quinn (1999) als interessantes Hilfsmittel. Es ermöglicht eine überschaubare Analyse diverser Unternehmensstrukturen, die den Fokus auf die Wertvorstellungen und Motivationsgründe der Entscheidungsträger und Angestellten richtet. Dabei spielen vier Aspekte eine wesentliche Rolle. Auf der horizontalen Achse des Diagramms 30 ist abzulesen, in welchem Maße sich die Firmenleitung und Arbeitnehmer eines Unternehmens an *äußeren Faktoren* und Interessenslagen ausrichten. Umgekehrt illustriert die Grafik das Ausmaß der selbstreferenziellen Ausrichtung auf *interne Angelegenheiten*. Auf der vertikalen Achse wird der Frage nachgegangen, wie die Motive der *Stabilität* und *Flexibilität* von den Angestellten beurteilt werden. Hinsichtlich des Faktors *Stabilität* lassen sich zwei Merkmale der Organisationskultur nennen. Einerseits herrscht eine offene, leistungsorientierte und kundennahe Haltung. Andererseits wird eine Firmenkul-

tur gepflegt, die sich primär an internen Hierarchiestrukturen und Entscheidungsprozessen orientiert. Unter dem entgegengesetzten Aspekt der *Flexibilität* spielt der Fokus auf interne Kooperation und Teamwork eine wichtige Rolle, während nach außen hin die Firmenleitung und Belegschaft versucht, eine Kultur der Kreativität und Innovation zu verkörpern.



Mit diesen Grundelementen des Cameron-Quinn-Modells kann nun aufgezeigt werden, warum die Unternehmenskultur einer Firma von ihrer Größe und den internen Strukturen abhängt. Die Wertvorstellungen in Großunternehmen werden im Diagramm 30 anhand der Fläche ABCD dargestellt, während die Kultur in kleineren oder mittelständischen Firmen dem Feld A\*B\*C\*D\* entspricht. Zu den Gemeinsamkeiten der beiden Unternehmensformen gehört ihre relativ starke Ausrichtung nach außen, wobei kleinere Firmen meist agiler, leistungsorientierter und innovationsfreudiger als Großunternehmen auftreten. Für beide gilt, sich stark nach äußeren Faktoren auszurichten, sich am Markt zu orientieren sowie eine Marke und positives Image zu pflegen. Der wesentliche Unterschied, der sich durch die Größe der Unternehmen manifestiert, liegt in ihrer internen Ausrichtung. Von den Mitarbeitern in kleineren Unternehmen wird ein größerer Wert auf Kooperation, Teamwork und ein gutes Arbeitsklima gelegt (Punkt B\*) als in den meisten Großunternehmen (Punkt B). Außerdem zeichnen sich große Firmen durch eine deutlich stärkere Hierarchiestruktur aus, die in der Regel mit erhöhter Bürokratie verbunden ist (Punkt A). Wie wir später auch im Kontext öffentlicher Behörden des Staatswesens aufzeigen werden [K5.7.6], weisen hierarchische Institutionsstrukturen autoritäre Züge auf, die zu einer Kultur des Gehorsams und Verlusten des individuellen Verantwortungsbewusstseins führen können.

Generell lassen sich zwei Problembereiche nennen, die auf die hierarchischen Strukturen in Großunternehmen zurückzuführen sind. Zunächst haben wir es mit der Trägheit und potentiellen Ineffizienz größerer Firmen zu tun, deren *bürokratische Strukturen* viel Aufwand für innenpolitische Anliegen erfordern. In der Wirtschaftsforschung fallen diese Aspekte in den Bereich der *Neuen Institutionsökonomik*. Sie sind für unseren Ansatz der *integrativen Wirtschaftslehre* von Bedeutung, da ethisch geprägte Fragen der

*Unternehmenskultur* mit den Konzepten der individuellen und institutionellen Verantwortung verknüpft sind. Das Cameron-Quinn-Modell ist daher äußerst aufschlussreich, denn es verweist auf ein kausales Verhältnis zwischen Unternehmenskultur und Firmenstruktur.

Hinsichtlich der *hierarchischen Unternehmensstruktur* ist festzustellen, dass in großen Firmen mit internationaler Präsenz das Ordnungsprinzip einer vertikalen Organisationsform und strikter Arbeitsteilung meist eine notwendige Bedingung darstellt, dieser Sachverhalt jedoch Probleme aufwirft. Zu den Schwierigkeiten bürokratischer Strukturen zählt insbesondere der in der Institutionsökonomik unter dem Begriff der *Transaktionskosten* auftretende Aufwand und Kostenfaktor. Ein zweites Problem bürokratischer Strukturen entsteht, wenn eine unzureichende Kommunikation und fehlende Transparenz zwischen den hierarchischen Verantwortungslinien zu Fehlentscheidungen und Missständen führt. Hier greift oft das bereits beschriebene Problem *asymmetrischer Information* [K4.6.3]. In vertikalen Unternehmensstrukturen verfügen Angestellte häufig nicht über die internen Informationsströme, um ihre Arbeit effektiv ausführen zu können. Das Informationsdefizit entsteht, wenn Sie nicht über den Wissensstand und Entscheidungen in anderen Arbeitsbereichen oder des Managements in Kenntnis gesetzt werden. Drittens tritt in bürokratischen Strukturen das Problem des *Moral Hazards* in Erscheinung. Arbeitsabläufe werden so gestaltet und verteilt, dass letztlich keiner die Verantwortung für Fehler zu übernehmen hat. Unter den Bedingungen, dass die Konsequenzen interner Missstände ausschließlich auf die Organisation verlagert werden, fehlt den Verursachern jeglicher Anreiz, sich zu möglichen Fehlern zu bekennen und daraus Lehren zu ziehen. In Abwesenheit einer ausgeprägten *Fehlerkultur* und eines entsprechenden *Fehlermanagements* kann man dieses Verhalten dem Einzelnen nur bedingt anlasten. Unter dem Konzept *institutioneller Verantwortung* lassen sich daher die Unternehmensstrukturen und organisatorischen Verfahrensprozesse einordnen, die zu einem beträchtlichen Teil zu Entwicklung von Missständen beitragen.

Vertikale Entscheidungsprozesse in Großunternehmen sind häufig mit einer entsprechend passiven *Unternehmenskultur* verbunden. Mangelhafte Kommunikations- und Entscheidungswege hemmen unternehmerisches Engagement, Teamarbeit, Flexibilität und Innovation. Es sind diese Qualitäten, die das Cameron-Quinn-Modell im Vergleich zu Großunternehmen den kleineren Mittelstandfirmen zugutehält. Durch ihre Trägheit und bürokratischen Entscheidungsprozesse verstoßen große Firmen oft gegen das *Subsidiaritätsprinzip*, das den Mitarbeitern genug Spielraum für Eigenverantwortung bietet. Dieser Aspekt kann zu Demotivation und Entfremdung der Angestellten führen, was weder der allgemeinen Arbeitsmoral, noch ihrer Leistungsbereitschaft dient. Unser Modell der sozialen Gewinnmaximierung griff diesen Gesichtspunkt bereits auf, da es explizit die Zufriedenheit und Motivation der Arbeitnehmer als integralen Bewertungsfaktor (X) einbezieht [K4.4.3].

Da im Falle der Wirtschaftskriminalität auf den Eigennutz und das Fehlen sozialer Verantwortung hingewiesen wurde [K4.6.2], ist es folgerichtig, amoralische Verhaltensmuster in den Zusammenhang einer hierarchischen Organisationsstruktur und fragwürdigen Unternehmenskultur zu stellen. Egal, ob es sich um den Abgasskandal des VW-Konzerns handelt oder die Finanzmanipulationen der Deutschen Bank, sie lassen sich nicht nur auf individuelles Fehlverhalten einiger Angestellter, sondern auch auf eine schädliche Firmenkultur oder gar Angstkultur gepaart mit fehlerhaften Kommunikationsstrukturen zurückführen. Auch wenn die entsprechenden Vorgesetzten womöglich nichts von den Vergehen wussten, liegt es dennoch an ihnen, für ein internes Klima zu sorgen, das Einzeltäter mit krimineller Energie davon abhält, sich auf Verstöße einzulassen, die entweder illegal sind oder in den Graubereich der Legalität fallen. Derartige

Misstände ergeben sich aus den Gegebenheiten der Organisationsstruktur und Institutionskultur, was bedeutet, dass eine präzise Zuordnung individueller und institutioneller Verantwortung nur begrenzt möglich ist.

An öffentlichen Apellen für mehr Verantwortungsbewusstsein und Anstand in der Privatwirtschaft fehlt es nicht. Folglich beklagt unter anderem der Journalist Ulrich Wickert (2011) in seinem Bestseller „Redet Geld, schweigt die Welt“ den Zerfall moralischer Werte und der traditionellen Charaktereigenschaften des *ehrbaren Kaufmanns*. Da er seine Beanstandung weder historisch oder konzeptionell einordnet, noch in einen zeitgemäßen Kontext stellt, verfällt er dem geläufigen Muster des Moralisierens ohne nennenswerte Lösungen vorzuschlagen. Ein Gegenentwurf bietet dagegen der Unternehmer und Gründer der Bertelsmann Stiftung, Reinhard Mohn (2003). Auch er fordert ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein, geht jedoch stark auf die Bedeutsamkeit der Unternehmensstrukturen und des damit verbundenen Arbeitsklimas ein. Er argumentiert gewissermaßen analog zum Cameron-Quinn-Modell, dass je weniger hierarchisch-bürokratisch und je mehr transparent die Firmenstruktur ausfällt, desto einfacher sich die institutionelle Verantwortung auf individuelles Verhalten zurückführen lässt. Je geringer der Grad an Anonymität und Entmenschlichung, desto mehr *Vertrauen* wird dem einzelnen Arbeitnehmer geschenkt und persönliche *Verantwortung* eingeräumt. Neben flachen Organisationsstrukturen fördern klar definierte Aufgabenbereiche und ein hohes Maß an Subsidiarität mit freien Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der vorgegebenen Arbeitsfelder, individuelles Verantwortungsbewusstsein. Wenn über moralisches Verhalten in privaten Firmen diskutiert wird, steht im Hintergrund immer die Frage, inwieweit die Unternehmenskultur firmeninternes Verhalten fördert, das auf den Prinzipien der Kooperation und einer sozialen Verantwortung beruht. Die praktische Umsetzung zeitgemäßer Anforderungen, die auf mehr Kommunikation und mehr Einzelverantwortung beruhen, liegt in Großunternehmen meist in den Händen des Führungspersonals, das zum Zwecke der Glaubwürdigkeit stets als *Vorbild* dienen sollte.

Da in den meisten Institutionen Arbeitnehmer in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihren Vorgesetzten und der Organisation stehen, ist ein ehrlicher Meinungs austausch meist nur bedingt möglich. Um diesen institutionellen Einschränkungen entgegenzutreten, soll hier für hierarchisch geprägte Großunternehmen die ungewöhnliche Lösung eines modernen *Hofnarrens* vorgestellt werden. Wenn das Management tatsächlich an einer effektiven und menschlichen Führung interessiert ist, könnte der Dialogstil dadurch ehrlicher und offener gestaltet werden, dass für begrenzte Zeit ein Unternehmensberater eingestellt wird, der im klassischen Sinn den Narren spielen darf. Seine Aufgabe bestünde darin, im ständigen Austausch mit allen Angestellten zu stehen, um zu erfahren, wo und warum organisatorische Misstände oder individuelles Versagen, insbesondere beim Management, auftreten. Vergleichbar mit der mittelalterlichen Praxis an den Höfen der Herrschenden wäre der *Unternehmensnarr* verpflichtet, ohne Furcht vor Repressalien den Führungskräften schonungslos unangenehme Wahrheiten ihrer Firmenpolitik mitzuteilen. Er könnte Arroganz, Realitätsferne oder Machtgehebe in den Manageretagen direkt ansprechen und somit vielleicht die eine oder andere Fehlentscheidung zugunsten des Unternehmens abwehren. Das Ziel dieser offenen Dialogkultur bestünde nicht nur darin, ein effizienteres Wirtschaften, sondern auch ein menschenfreundlicheres Unternehmensklima zu schaffen. Bis jetzt scheint die offizielle Betriebswirtschaftslehre den potentiellen Nutzen dieser altmodischen und effektiven Methode der Kommunikation noch nicht wiederentdeckt zu haben.

Da wir uns mit Problemen der hierarchischen Unternehmensstruktur beschäftigen, soll abschließend auf moderne Alternativlösungen hingewiesen werden. Wenn zu einem menschenwürdigen Arbeitsumfeld ein freundlicher Kommunikations- und Verhaltens-

stil, Transparenz, Mitbestimmung, und Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter gehört, stellt sich die grundsätzliche Frage, wie dies zu bewerkstelligen sei. Hierzu leistet beispielsweise das unternehmerische Konzept der *dialogischen Führung*, das auch als *dialogische Kooperation* oder *dialogische Kultur* bezeichnet wird, einen konstruktiven Beitrag. Dazu gehören das Fördern einer konstruktiven Kritikkultur und ein entsprechendes Fehlermanagement, um rasch Korrekturmaßnahmen umzusetzen. Die aktuelle Praxis vieler Startups und junger Unternehmensgründer zeigt deutlich, dass ein institutioneller Rahmen mit weniger hierarchischen Strukturen und einer offenen Kommunikationskultur nicht nur menschenfreundliche Arbeitsbedingungen, sondern auch effektives Wirtschaften gewährleisten kann. Daraus ergeben sich kollegiale Zusammenarbeit, Teamgeist und soziale Fähigkeiten, die mit einer merklichen Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft einhergehen. Die Kehrseite dieser Unternehmenskultur liegt potentiell in einem überzogenen Engagement, das zu persönlicher Selbstausschöpfung mit dem Problem führt, Privat- und Arbeitsleben nicht mehr trennen zu können. Obwohl horizontale Unternehmensstrukturen sicherlich den Weg in die Zukunft zeigen, sind gleichzeitig Debatten über persönliche Belastungen egalitärer Unternehmens- und Arbeitsformen notwendig.

## Literatur

- Cameron, Kim S. und Robert E. Quinn (1999): "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", John Wiley & Sons, 3. Auflage, 2011
- Mohn, Reinhard (2003): „Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers“, C. Bertelsmann Verlag, 2003
- Wickert, Ulrich (2011): "Redet Geld, schweigt die Welt: Was uns Werte wert sein müssen", Hoffmann und Campe Verlag, 2011