

Nach bestem Wissen und Gewissen

Ein unternehmensethischer Ansatz zur Integration von Managementsystemen

*Volker Ahrens, Karlsruhe, und
Annette Kleinfeld, Hannover*

Qualitätsmanagementsysteme gemäß der Normenreihe DIN EN ISO 9000 haben sich weltweit etabliert. Mit dem Umweltschutzmanagement nach der EU-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) oder der ISO 14000 setzt sich inzwischen ein zweites Managementsystem durch. Für einen neu entstehenden Ansatz zur Arbeitssicherheit liegt ein ISO-Entwurf vor [1]. Mit Standards wie dem European Quality Award (EQA) der European Foundation for Quality Management (EFQM) oder dem amerikanischen Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) wollen zahlreiche Unternehmen im Sinne eines Total Quality Management (TQM) Spitzenpositionen erreichen. In einigen Bereichen wird die Einführung sogenannter Ethikmanagementsysteme vorangetrieben, die bisher vor allem im Rahmen der „Business-Ethics“-Bewegung in den USA entwickelt und implementiert worden sind [2]. Hinzu kommt, daß die Anforderungen an das Qualitätsmanagement durch neue Standards wie QS-9000 und VDA 6.1 derzeit noch einmal erheblich verschärft werden [3].

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich diese Vielfalt wirtschaftlich beherrschen läßt. Praktiker beobachten daher mit großem Interesse Bemühungen, die auf eine Integration der verschiedenen Systeme zielen [4, 5, 6]. Am häufigsten finden sich Ansätze, die eine Integration der neuen Systeme in das bereits etablierte Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 vor-

Die Fokussierung auf Qualität, Umwelt, Sicherheit und Gesundheitsschutz ist auch Ausdruck bestimmter ethischer Wertorientierungen. Auf dieser Basis lassen sich die verschiedenen, inhaltlich scheinbar inkompatiblen Ansätze, die bereits umgesetzt oder in der Diskussion sind, zu einem einzigen Managementsystem zusammenführen.

sehen. Pragmatisch betrachtet erscheint dies aus verschiedenen Gründen nahelegend:

- ▶ Das Qualitätsmanagementsystem ist in den Unternehmen bereits bekannt und weitgehend akzeptiert.
- ▶ Die neuen Managementsysteme sind in ihrem Aufbau eng an die Vorgaben der DIN EN ISO 9000 angelehnt und lassen sich daher formal gut integrieren und
- ▶ allgemein anerkannte alternative Integrationskonzepte liegen nicht vor.

Diesen pragmatischen Gründen stehen jedoch systematische Überlegungen entgegen.

Aufgaben des Managements systematisch integrieren

Integration bedeutet Zusammenführung verschiedener Teilaspekte zu einem einheitlichen Ganzen. Unter Management versteht man die Leitung eines Unternehmens durch Planung, durch das Treffen von Grundsatzentscheidungen sowie durch eine Durchführungs- und Erfolgskontrolle.

Qualitätsmanagement ist in diesem Sinne zwar eine Querschnittsaufgabe, umfaßt aber keineswegs alle managementrelevanten Aspekte eines Unternehmens. Durch Einbeziehung von Umweltschutz und Arbeitssicherheit entsteht zwar ein umfassenderes Managementsystem, aber keine Einheit, die einer ganzheitlichen Unternehmensdeutung Rechnung trägt.

Erstens fehlen klare Bezüge zur Betriebswirtschaft. Darüber hinaus ist die formale Kompatibilität der verschiedenen Managementsysteme zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für ein Gelingen der Integration. Weitaus wichtiger ist die Frage, worin die gemeinsame inhaltliche Grundlage der unterschiedlichen Teilaspekte besteht. So läßt sich das Umweltschutzmanagement genauso wenig dem Qualitätsmanagement unterordnen wie überordnen. Sie als gleichrangige Bereiche nebeneinanderzustellen oder unter rein formalen Gesichtspunkten zusammenzufassen, bedeutet ebenfalls keine Integration. Auf der Suche nach einer inhaltlichen Integrationsbasis sind also weitergehende Überlegungen erforderlich.

Beziehungen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern sind u.a. dadurch geprägt, daß Kunden ihre Lieferanten nicht vollständig kontrollieren können. Daher können die Auftraggeber nie ganz sicher sein, daß ihre Auftragnehmer die ihnen übertragenen Aufgaben in jeder Hinsicht in ihrem Sinne erledigen. Verträge zwischen beiden Seiten beziehen sich daher in erster Linie auf das Arbeitsergebnis, also darauf, was letztlich abgeliefert wird. Die Frage, wie ein Auftragnehmer zu diesem Ergebnis kommt, bleibt dagegen weitgehend unberücksichtigt.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen kann die Einführung von Managementsystemen als ein Versuch ge-

wertet werden, die Kontrollmöglichkeiten eines Auftraggebers auf die Frage auszuweiten, wie der Auftragnehmer seine Arbeit erledigt.

Eine Frage der persönlichen Integrität

Interessant erscheint nun die Frage, warum die Art der Ausführung überhaupt zum Gegenstand von Geschäftsvereinbarungen wird.

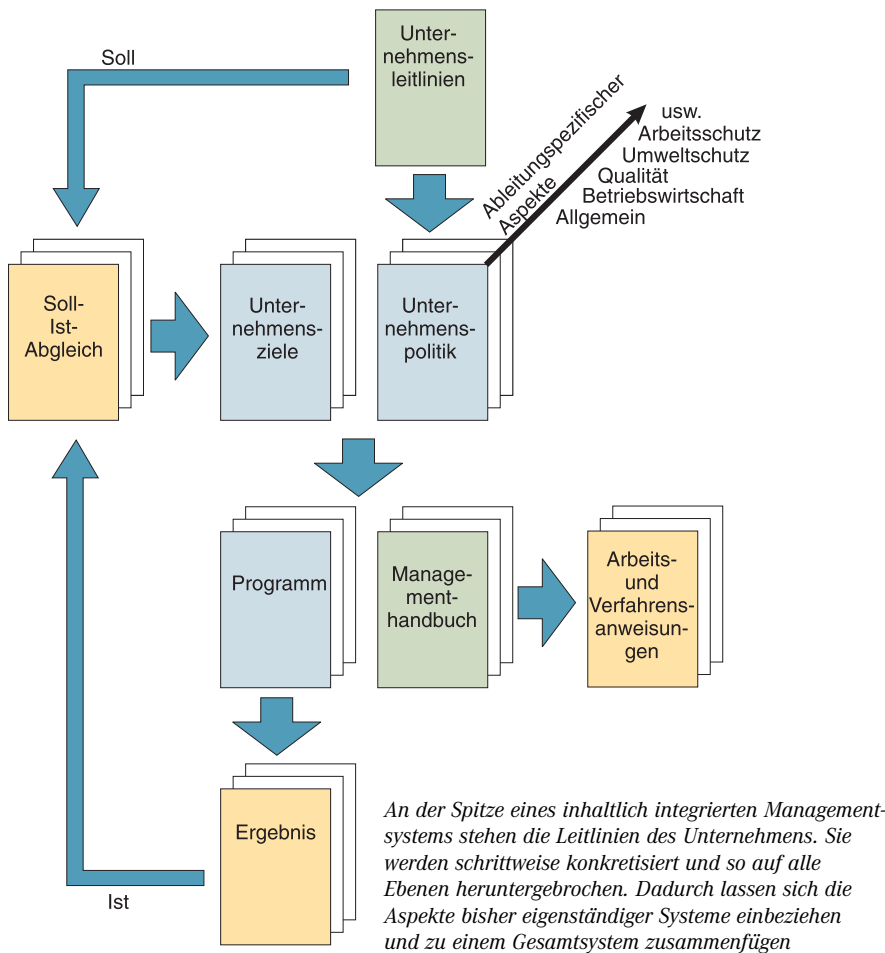
hier dokumentieren staatlich garantierte Diplome, Meisterbriefe usw. das Vorhandensein der erforderlichen Qualifikation.

Berücksichtigt man jedoch das Arbeitsethos, so ergeben Managementsysteme auch in Europa einen Sinn. Unter Arbeitsethos versteht man die Einstellung eines Menschen zu seiner Arbeit. Dafür entscheidend sind seine innere Haltung, seine moralischen Grundsätze und Wertorientierungen: seine persönliche Integrität. Ein verantwort-

stanzen wahrnimmt. Denn Korporationen als solche sind keine Handlungssubjekte im eigentlichen Sinn und damit auch nicht Träger von Verantwortung. Sie können nur vermittelt durch ihre Mitglieder, also „sekundär“ handeln [7]. Erst so sind sie moralisch handlungs- und verantwortungsfähig: aufgrund der Moralität und Personalität der in ihr tätigen Menschen.

- ▶ Individualisierung und Pluralismus verändern in den westlichen Industriestaaten das ehemals gesellschaftsübergreifende Wertesystem. Ob sich der einzelne zum Beispiel einem Arbeitsethos verpflichtet fühlt und welche Wertvorstellungen diesem Ethos zugrunde liegen, ist nicht mehr unmittelbar einsichtig.
- ▶ Die neoliberale Wirtschaftslogik in den westlichen Industrienationen hat zu einer Dominanz der Marktlogik geführt. Immer mehr Unternehmen erleben ihr Agieren auf dem Markt als Kampf um die nackte Existenz. Moralisches Handeln wird dadurch scheinbar erschwert. Wo, wie Peter Ulrich es formuliert, die Logik des Marktes über „die normative Logik der Zwischenmenschlichkeit“ dominiert, kann die Moralität der Akteure nicht mehr als selbstverständlich vorausgesetzt werden [8].
- ▶ Die Globalisierung von Geschäftsbeziehungen führt zu kulturübergreifenden Kooperationsnotwendigkeiten und damit zur Konfrontation verschiedener Wertvorstellungen und z. T. inkompatibler Arbeitsethiken.

Die daraus resultierenden Probleme werden noch verschärft, wenn auch in mittelständischen Unternehmen in den nächsten Jahren das klassisch-patriarchalische Führungsmodell durch komplexere Lenkungskonzepte abgelöst wird [9]. Dort, wo der Chef an der Spitze einer klar gestaffelten Hierarchie steht, läßt sich das sittliche Verhalten des Unternehmens nach innen und außen mit seiner moralischen Haltung gleichsetzen. In dezentralen Strukturen mit Teamcharakter und verteilten Verantwortlichkeiten läßt sich eine solche normsetzende Instanz dagegen nicht so leicht ausmachen. Zur Vielfalt der Wertvorstellungen kommt dann die Vielzahl von Machtzentren hinzu und verstärkt die Orientierungsprobleme. Dies spricht nicht gegen neue Lenkungsmodelle, macht aber die Notwendigkeit deutlich,



Wie jemand eine angenommene Arbeit erledigt, wird normalerweise seiner Qualifikation und seinem Arbeitsethos zugeschrieben.

Zweifel am Vorhandensein einer hinreichenden Qualifikation dominieren vor allem in den USA. Dort fehlt es an den formalen Ausbildungen und den allgemein anerkannten Qualifikationsnachweisen. Würde sich die Motivation zur Einführung von Managementsystemen auf diesen Aspekt beschränken, so wäre sie in Europa und insbesondere in Deutschland eigentlich unnötig. Denn

tungsvoller Mitarbeiter, so die übliche Annahme, erbringt eine versprochene Leistung nach bestem Wissen und Gewissen.

Diesem Arbeitsethos schenkt man auch in Europa zunehmend weniger Vertrauen, was verschiedene Gründe hat:

- ▶ In Organisationen wird Leistung arbeitsteilig erbracht. Dadurch stellt sich die Frage, wie sich die Verantwortung eines Unternehmens für seine Aktivitäten auf die beteiligten Akteure verteilt und wer diese Verantwortung gegenüber externen In-

dem allseitigen Diskurs ethischer Fragen künftig auch in Unternehmen mehr Aufmerksamkeit zu widmen.

Dies gilt ganz besonders für die zahlreichen mittelständischen Unternehmen, in denen der Generationswechsel unmittelbar bevorsteht. Vielfach fehlt es in den Familien der Eigentümer an Nachwuchs, so daß sich in den Führungsstrukturen weitreichende Veränderungen ergeben werden. Davon ist vor allem die Unternehmenskultur und damit die Identität betroffen. Die explizite Formulierung der zugrundeliegenden Leitideen kann maßgeblich zur Wahrung von Kontinuität beitragen und zugleich den Korridor für neue Ideen und zukunftsgerichtete Entwicklungen öffnen. Vor diesem Hintergrund können inhaltlich integrierte Managementsysteme einen wesentlichen Beitrag zur Zukunftssicherung leisten.

Sich gegenseitig vertrauen

An einigen Stellen läßt sich schon an den derzeit verbreiteten Managementsystemen ihre ethische Orientierung erkennen. So trauen Kunden zertifizierten Lieferanten eher als anderen zu, eine qualitativ einwandfreie Leistung zu erbringen. Behörden und Öffentlichkeit trauen Unternehmen, die ein Umweltschutzmanagement-System unterhalten, eher als anderen zu, umweltschonend zu produzieren. Arbeitnehmer, Betriebsräte und Gewerkschaften trauen Unternehmen mit einem Arbeitsschutzmanagement-System eher als anderen zu, die Gesundheit ihrer Arbeitnehmer zu schützen.

Bei allen genannten Aspekten spielt das Vertrauen eine maßgebliche Rolle, und dies ist eine im wesentlichen ethische Kategorie.

Das Ziel, das Managementsysteme implizit verbindet, scheint also darin zu bestehen, eine Atmosphäre des Vertrauens entstehen zu lassen, und zwar in bezug auf alle Anspruchsgruppen (stakeholder) eines Unternehmens: Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Inhaber (shareholder), Umwelt, Gesellschaft usw.

Vertrauen ist die Folge verlässlicher und stabiler Beziehungen. Für solche Verlässlichkeit und Stabilität der wechselseitigen Handlungs- und Verhaltenserwartungen zu sorgen, ist eine wesentliche Funktion von Ethik. Sie basiert darauf, daß sich alle Akteure nicht nur an die gesetzlich vorgegebenen Regeln

halten (Legalität), sondern sich darüber hinaus einem gemeinsamen Kanon an ethischen Handlungsorientierungen und moralischen Grundwerten verpflichtet fühlen (Legitimität). Da Gesetze und Verträge nicht alle Handlungsmöglichkeiten erfassen können, bedeutet dies, daß die verbleibenden Lücken nicht ausgenutzt werden, um eine Seite zu übervorteilen.

Die Senkung von Transaktionskosten durch Vertrauen ist nur eine der positiven Nebenwirkungen, die ein ethischer Grundkonsens der Gesellschaft für deren Wirtschaftssystem mit sich bringt. Denn daß die Kosten zur Kontrolle der Einhaltung von Abmachungen sinken, je höher das Vertrauen ist, liegt auf der Hand.

Während des Wirtschaftsliberalismus der Neoklassik geriet in Vergessenheit, daß Adam Smith in seiner klassischen Markttheorie einen solchen Konsens als Bedingung eines funktionierenden Marktmechanismus vorausgesetzt hat. Angesichts zahlreicher Beispiele für Marktversagen – etwa in Form von externen Effekten für die natürliche und soziale Umwelt – wird der Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher und ökonomischer Stabilität von der heutigen Wirtschaftstheorie inzwischen wieder anerkannt. Wie sich aber die notwendige Stabilität in der Praxis herstellen und erhalten läßt, wenn das (ehemals) Selbstverständliche unter globalen Wettbewerbsbedingungen nicht mehr selbstverständlich gilt, ist eine offene Frage, die für die aktuelle unternehmensethische Diskussion in Deutschland bestimmend ist.

Sich moralisch selbst binden

Die Einführung der genannten Managementsysteme kann zur Beantwortung dieser Frage einen entscheidenden Beitrag leisten. Sie scheint durchaus von einer entsprechenden Motivation geleitet zu sein, denn ihre Regelungen beinhalten ethische Orientierungen und zielen auf die Verwirklichung moralischer Werte ab. So entspricht die Lieferung qualitativ einwandfreier Produkte dem Prinzip der Fairness und der Leistungsangemessenheit; sich zum Schutz der Umwelt zu verpflichten heißt, der Natur einen eigenen Wert beizumessen; Arbeitsschutz bedeutet aktive Wahrnehmung der unternehmerischen Fürsorgepflicht sowie Stärkung der sozialen Partnerschaft.

Die Botschaft, die von der Einrichtung und Pflege eines Managementsystems ausgeht, lautet im Kern: Als Unternehmen verpflichten wir uns, die uns übertragene Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen auszuführen. Wir bekennen uns gegenüber unseren Anspruchsgruppen zur Verantwortung für das, was wir tun, treffen also Vorkehrungen dafür, jederzeit vor einer entsprechenden Instanz für die Folgen unseres Handelns einstehen zu können.

Darüber hinaus hat eine ethische Ausrichtung dieser Art einen intrinsischen Wert und eine besondere Bedeutung für den einzelnen: Wo Menschen ihr Handeln an ethischen Prinzipien orientieren, bringen sie ihr eigentliches Menschsein zur Entfaltung. Dies macht Persönlichkeit aus. In der Persönlichkeit des Menschen gründet seine Würde. Moralisch zu handeln, schuldet der einzelne folglich nicht nur seinen jeweiligen Interaktionspartnern, seiner natürlichen und sozialen Umwelt, sondern vor allem auch sich selbst [7].

Die verbreitete Annahme, daß der internationale Wettbewerbsdruck unternehmerisches Handeln mit Moral zunehmend unvereinbar macht, erweist sich vor diesem Hintergrund in mehrfacher Hinsicht als kontraproduktiv: Diese Unvereinbarkeit verursacht Kosten, die sich Unternehmen weniger denn je leisten können. Neben den steigenden Transaktionskosten gehören dazu vor allem psychosoziale Kosten für die einzelnen Wirtschaftsakteure. Ausfallzeiten oder Leistungsminderungen aufgrund des Burn-Out-Syndroms, aufgrund von Suchtproblemen oder durch „innere Kündigung“ sind nur einige der Faktoren, die dabei auch ökonomisch zum Tragen kommen.

Darüber hinaus verhindern solche Entwicklungen das, was immer häufiger gefordert wird: Kreativität und Innovationskraft durch Mitarbeiterpotentiale.

Humanpotentiale erschließen

Der Mensch ist nicht „etwas“ mit einem kalkulierbaren Wert, das sich gewinnen läßt wie eine materielle Ressource, sondern „jemand“, eine Person mit einer unverrechenbaren Würde. Nur wo er in dieser personalen Dimension wahrgenommen und wo entsprechend mit ihm umgegangen wird, kann er das wirklichen, was seine besonderen Humanpotentiale ausmacht: Inspiration, Kreativität

tät, Innovationsfreude, Eigenverantwortlichkeit, Engagement für eine gemeinsame Sache, moralische Integrität und soziale Kompetenz [10].

Für die Entfaltung dieser Potentiale entscheidend sind sogenannte „soft factors“, die zusammengenommen das ausmachen, was man als Unternehmenskultur bezeichnet: ein gutes Betriebsklima, insbesondere ein partnerschaftlicher Umgangs- und Führungsstil, der von wechselseitigem Respekt und Fairness getragen ist, Ehrlichkeit, Vertrauen, Transparenz nach innen wie nach außen.

Im Zentrum heutiger Managementaufgaben stehen somit zunehmend Probleme, die über eine betriebswirtschaftlich-kalkulatorische Vernunft hinausgehen. Ihre Lösung muß beim Verhalten und bei der inneren Einstellung der involvierten Akteure ansetzen, vor allem aber beim Klima und bei den Strukturen.

Ethik als inhaltliche Grundlage ...

Der hier vorgeschlagene Ansatz eines integrativen Managementsystems versteht sich daher nicht nur als Versuch, unterschiedliche „tools“ und ihre jeweiligen Gegenstandsbereiche zusammenzuführen. Es geht vielmehr darum, unterschiedliche Rationalitätstypen, wie z.B. strategische, kalkulatorische, ethische und soziale Vernunft, im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensauffassung zur Einheit zu bringen und als solche operationalisierbar zu machen.

Ethik integriert gleichzeitig die Vielfalt der Perspektiven und möglichen Handlungsorientierungen, indem sie diese an eine übergreifende (Wert-)Orientierung wie z.B. die Idee des Guten rückbindet.

Ausgangspunkt der inhaltlichen Integration von Managementsystemen ist daher die prinzipielle Einsicht in die Notwendigkeit einer ethisch fundierten institutionellen Ausrichtung eines Unternehmens. Dieser Einsicht Ausdruck zu verleihen, würde vor allem zu dem Bekenntnis führen, sein Handeln nicht ausschließlich am Eigennutz und an materieller Gewinnmaximierung auszurichten, wie dies im sog. Share-Holder-Konzept zum Ausdruck kommt. In klarer Abgrenzung zu dieser reduktionistischen Unternehmensdeutung sollen vielmehr die legitimen Interessen aller An-

spruchsgruppen (stake holder) berücksichtigt werden.

Letztlich hängt die Integrität und Reputation eines Unternehmens davon ab, ob die Selbstverpflichtungen auch Bestandteil seiner globalen Kultur werden. Leitlinien und allgemeine Bekenntnisse allein reichen dafür nicht. Unabdingbar ist der Niederschlag der darin formulierten Wertorientierungen in den Handlungen der einzelnen Unternehmensmitglieder. Dazu müssen in den handlungsbestimmenden Anleitungen der Managementsysteme Verbindungen zu den übergeordneten Leitlinien hergestellt werden.

... für die Integration von Managementsystemen

Ein Vorschlag für den Aufbau eines inhaltlich integrierten Managementsystems ist im Bild dargestellt. Er soll ermöglichen, das System in die Praxis umzusetzen: An der Spitze stehen die Leitlinien des Unternehmens. Sie wenden sich mit der Selbstverpflichtung zur Einhaltung bestimmter ethischer Prinzipien und zur Orientierung an entsprechenden Wertestandards an die Anspruchsgruppen.

In einem ersten Schritt der Konkretisierung wird auf dieser Grundlage die allgemeine Unternehmenspolitik formuliert. Darin wird zum Ausdruck gebracht, wie die Grundsätze in konkretes Handeln umgesetzt werden sollen. Dazu gehört beispielsweise die Absichtserklärung, ein Managementsystem zu unterhalten und dies in regelmäßigen Abständen durch eine unabhängige Instanz validieren zu lassen.

Das Wesen von Politik ist die Umsetzung von Zielen. Insofern muß ein Abgleich des durch die Leitlinien vorgegebenen Soll-Zustands mit dem Ist-Zustand erfolgen. Auf dieser Konkretisierungsstufe würde z.B. als Ziel formuliert, den vorhandenen Qualitätssicherungsstandard gemäß QS-9000 und VDA 6.1 auszubauen.

Ein Programm dokumentiert dann, durch welche Maßnahmen die Ziele erreicht werden sollen.

Schließlich gehört auch die allgemeine Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens auf diese übergeordnete Ebene.

Damit sind sowohl die Struktur als auch der Inhalt des Managementsystems festgelegt. Die konkreten Aspekte,

die bisher in eigenständigen Systemen behandelt werden, können nun integriert werden.

Das allgemeine Ziel, sich der Anspruchsgruppe der Kunden gegenüber fair verhalten zu wollen, wird so zum konkreten Ziel, Produkte zukünftig nach der Null-Fehler-Strategie zu liefern. Das allgemeine Ziel, Eigentümern und Gläubigern (share holdern) Sicherheit bieten zu wollen, wird so zum konkreten Ziel, durch kaufmännische Vorsicht und Haushaltsdisziplin die wirtschaftliche Existenz und Zahlungsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft garantieren zu wollen.

Der allgemeine Programmpunkt, den Grad der Erfüllung von Qualitätsforderungen zu erhöhen, wird zum konkreten Programmpunkt, Verfahren zur Qualitätsvorausplanung einzuführen. Der allgemeine Programmpunkt, dem härter gewordenen Preiskampf durch eine Verbesserung der Kalkulationsgenauigkeit zu begegnen, wird zum konkreten Programmpunkt, ein rechnergestütztes Management-Informationssystem zu beschaffen.

Beispiele wie diese zeigen, daß sich Managementsysteme auf eine einheitliche inhaltliche Basis stellen lassen.

Moral in der Praxis

Eine erste Umsetzung des hier vorgestellten Ansatzes erfolgt bei der König Metall GmbH in Gaggenau. Als Zulieferer für die Automobilindustrie und den Maschinenbau steht dieses Unternehmen zur Zeit wie viele andere vor der Herausforderung, zusätzlich zum bereits vorhandenen Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001 und zum Umweltschutzmanagementsystem nach der EU-Öko-Audit-Verordnung die QS-9000 und die VDA 6.1 einzuführen.

Vor diesem Hintergrund ergab sich die Motivation zur Entwicklung eines inhaltlich integrierten Managementsystems aus mehreren Gründen:

- ▶ Durch die Zusammenfassung aller managementrelevanten Aspekte in einem Managementsystem sollen bei dessen Pflege, Fortentwicklung und Dokumentation Rationalisierungseffekte erzielt werden. Insoweit besteht Kompatibilität zum formal-integrativen Ansatz.
- ▶ Die Herausstellung der grundlegenden Wertorientierung soll die Effekte des integrierten Managementsystems

nach innen wie nach außen verstärken. Im Binnenverhältnis geht es vor allem darum, die Beschäftigten als Persönlichkeiten anzusprechen. Dadurch erhalten sie die Chance, in den Zielen des Unternehmens ihre eigenen Ziele wiederzufinden und deren Umsetzung zu ihrem persönlichen Anliegen zu machen. Im Außenverhältnis gilt es, den Grad des Gelingens dieses Vorhabens glaubhaft zu kommunizieren, um Vertrauen zu schaffen.

- ▶ Das rein reaktive Verhalten gegenüber Forderungen von Kunden soll abgelöst werden durch ein aktives, selbstbestimmtes Handeln nach eigenen Zielen. Dadurch soll die Identität des Unternehmens als Korporation mit einer individuellen Kultur und einem damit zusammenhängenden, einmaligen Leistungsangebot gestärkt werden.

Die Verwirklichung dieser Ziele sollte zunächst auf der Grundlage des EFQM-Modells erfolgen. Dieses Vorhaben wurde jedoch verworfen. Der Leitgedanke des Total Quality Management (TQM) subsumiert alle Aspekte unter den Qualitätsbegriff. Dies erwies sich in der Praxis als unzweckmäßig, da es den Beschäftigten nicht überzeugend zu vermitteln war, daß beispielsweise Umweltschutz oder Arbeitssicherheit Fragen der Qualität sein sollen. Demgegenüber ist es unmittelbar einsichtig, daß z.B. Mitarbeiter eine Anspruchsgruppe des Unternehmens darstellen und in einem Managementsystem, das allen relevanten Managementbereichen Rechnung tragen soll, berücksichtigt werden müssen. Dies fördert zudem die Einsicht, daß die Ansprüche von Kunden im selben Umfang befriedigt werden müssen, wie man dies in bezug auf die eigenen Ansprüche fordert. Auf diese Weise wird das Verständnis für die komplexen Zusammenhänge des betrieblichen Managements gefördert und die Grundlage

für eigenverantwortliches Handeln auf allen Ebenen des Unternehmens gelegt.

Literatur

- 1 Jäger, W.: Normung von Arbeitsschutz-Managementsystemen? In: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering (FB/IE) 64 (1997) 2, S. 90-91
- 2 Wieland, J.: Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Haupt-Verlag, Bern - Stuttgart - Wien 1993
- 3 Brakhahn, W.: Zwölf - Neun - Sieben: Der Countdown läuft. In: Zertifizierung, Sonderheft in Hanser-Fachzeitschriften (1997) 5, S. 24-27
- 4 Kaldschmidt, S.; Kiesgen, G.; Schnauber, H.: „Gemeinsamkeiten nutzen - Kosten einsparen“. In: QZ 42 (1997) 5, S. 570-574
- 5 Ludwig, A.: Synergien nutzen. In: QZ 42 (1997) 2, S. 210-212
- 6 Tetté, M.: Qualität und Umwelt einheitlich managen. In: QZ 42 (1997) 2, S. 207-209
- 7 Kleinfeld-Wernicke, A.: Person oder Institution? Zur Frage nach dem Subjekt moralisch verantwortlichen Handelns des Unternehmens. In: Jahrbuch für Philosophie des Forschungsinstituts für Philosophie Hannover, Bd. 5, Passagen Verlag, Wien 1994, S. 163-180
- 8 Ulrich, P.: Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Haupt-Verlag, Bern - Stuttgart - Wien 1997, S. 44ff.
- 9 Ahrens, V.: Unterstützung von Entscheidungsprozessen in dezentral organisierten Produktionssystemen. In: Scherer, E.; Schönsleben, P.; Ulrich, E. (Hrsg.): Werkstattmanagement - Organisation und Informatik im Spannungsfeld zentraler und dezentraler Strukturen. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 1996, S. 83-112
- 10 Kleinfeld-Wernicke, A.: Persona Oeconomica - Personalität als Ansatz der Unternehmensethik. Physica-Verlag, Berlin 1998

Die Autoren dieses Beitrags

Dr.-Ing. Volker Ahrens, geb. 1963 in Bremen, studierte Maschinenbau an der Universität Hannover. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter arbeitete er von 1991 bis 1997 am Institut für Fabrikanlagen (IFA) derselben Universität. Seit 1997 ist er Assistent der Geschäftsleitung bei der König Metall GmbH in Gaggenau. Hier ist

er unter anderem für die Einführung und Pflege von Managementsystemen zuständig. Außerdem ist er Sprecher der Regionalgruppe Südwestdeutschland des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik - EBEN Deutschland e. V. und nimmt an der Fachhochschule Karlsruhe einen Lehrauftrag zum Thema „Angewandte Ethik“ wahr.

Dr. Annette Kleinfeld M.A., geb. 1963 in Karlsruhe, studierte Philosophie, Germanistik und Theaterwissenschaft an den Universitäten Karlsruhe und München, wo sie über die Grundlagen ethischer Unternehmensführung promovierte. Daneben arbeitete sie in den Bereichen Human Resources Management, Corporate Culture, Corporate Identity und Wirtschaftsphilosophie und -ethik, zuletzt als wissenschaftliche Assistentin am Centrum für Ethische Ökonomie und Wirtschaftskultur Hannover. Sie ist heute als Partnerin der Bickmann & Collegen Unternehmensberatung in Hamburg tätig mit den Schwerpunkten Corporate Ethics und Value Management. Außerdem ist sie Vorstandsmitglied des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik - EBEN Deutschland e. V.

To the best of one's knowledge and belief. Integration of different management-systems based on business ethics. Quality, environmental conservation, safety and health care are the results of ethical value orientations. This article shows, that all the different management-systems, which today are in use and under discussion, can be integrated to one management-system, if business ethics are used as a basis.
