

8. Diskussion

In der nun folgenden Diskussion soll aufgezeigt werden, welche Chancen darin liegen, das Konstrukt OCB weiter auszudifferenzieren und welche Notwendigkeiten aus Sicht der Verfasserin bestehen, in die empirische Forschung zu OCB verstärkt auch kritische Reflektionen einfließen zu lassen.

OCB wird kritisch beleuchtet hinsichtlich der Frage der Freiwilligkeit des Verhaltens und hinsichtlich einer möglichen Begrenzung des citizenship Behavior in Profitorganisationen im modernen Kapitalismus. Es wird die Frage gestellt, in welchem ethisch vertretbaren Rahmen man ein Bürgerengagement in Profitorganisationen erwarten kann. Es sind derzeit auch Ansätze von Unternehmen zu beobachten, soziales Engagement zu zeigen. Ob hier möglicherweise eine Brücke zwischen dem Verhalten von Profitorganisationen und verantwortungsbewussten Ansätzen zur Schaffung von Rahmenbedingungen für ein OCB, das auch der psychischen Gesundheit dient, geschlagen werden könnte, ist ebenfalls Gegenstand der folgenden Diskussion. Abschließend werden Implikationen für die Forschung und für die Praxis aus der vorliegenden Arbeit abgeleitet.

8.1. OCB ist ein relativ junges Konstrukt – ist es nötig?

Um die Antwort vorwegzunehmen: Aus Sicht der Verfasserin ist es nötig oder zumindest sinnvoll. Jüngst ging die Meldung durch die Presse, dass die Deutsche Bank trotz erwirtschafteter Gewinne Stellen abbaut. Auch der amerikanische Mutterkonzern General Motors kündigte seiner deutschen Tochter Opel einen Abbau von 10 000 Stellen an. Nicht nur das Modell der lebenslangen Beschäftigungsgarantie scheint keine Wirklichkeit mehr zu sein, vielmehr stellt sich die Frage, welchen Einfluss Geschäftseinheiten auf ihren Fortbestand überhaupt nehmen können in weltweit vernetzten Unternehmen.

Verschiedene Konzepte befassen sich mit Verhalten jenseits der formalen Arbeitsrolle, welches der Anpassungsfähigkeit von Organisationen dient. Die Betonung der Freiwilligkeit des Verhaltens lenkt dabei die Aufmerksamkeit auf

psychologische Brennpunkte in der Nutzung menschlicher Handlungspotenziale in Unternehmen.

8.1.1. Brennpunkt: Freiwilligkeit oder Zwang?

Arbeiten zur „Subjektivierung von Arbeit“ (z.B. Moldaschl & Voß, 2002) beschäftigen sich mit der gesellschaftlichen Funktionalisierung von subjektiven Leistungen und Handlungen. Das Konzept der „Subjektivität“ bezieht sich auf die Vermittlung von Subjekt und Gesellschaft und nimmt entweder schwerpunktmäßig die Selbstbestimmung oder die Bestimmung durch die Gesellschaft, den sozialen Rahmen von Denk- und Handlungsmöglichkeiten, in den Fokus (vgl. Kleemann, Matuschek und Voß, 2002, S. 55ff). Das Interesse der Arbeitssoziologie an Subjektivität ist eine Reaktion auf zunehmend nicht eindeutig vorstrukturierte, Subjektivität beschränkende Situationen. Die Arbeitskraft wird in ihrer individuellen Besonderheit und nicht in ihrer Austauschbarkeit betrachtet. Dabei können zwei Perspektiven eingenommen werden (ebd., S. 60ff): Zunächst die der Subjektivierung von Arbeit durch Individuen, die eigene Ansprüche an die Arbeit herantragen. Individuelle Werthaltungen verschieben sich seit den 70er Jahren von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten. Somit geht die Passung zwischen beruflicher Position und eigenen Ansprüchen zunehmend mit sozialer Anerkennung einher und betrifft weniger das reine Anpassungsverhalten an feste Vorgaben der Position.

Die zweite Perspektive betrachtet den funktionalen Bedarf von Betrieben an subjektiven Leistungen. Vor allem die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie posttayloristische Formen der Arbeitsorganisation eröffnen neue Freiheitsgrade für die Gestaltung der Arbeitsausführung und führen zu einer wachsenden Bedeutung der ganzen Person im Arbeitsvollzug.

Moldaschl (2002) vertritt die These, dass wir uns seit mehreren Jahren in einer neuen Phase der industriellen Entwicklung befinden, in der sich die objektivierende Programmatik des Taylorismus umkehrt und Rationalisierungsstrategien der Betriebe nicht mehr durch Objektivierung bzw.

Entsubjektivierung sondern eben vermehrt auch durch Subjektivierung erfolgen. „Re-Subjektivierung soll nun die bürokratisch verschütteten subjektiven Potenziale freilegen, Engagement und Begeisterung mobilisieren, teure Kontrollsysteme durch kostenlose und effektivere Selbstkontrolle substituieren, (...) und Planung durch Improvisation flexibilisieren.“ (Moldaschl, 2002, S. 29). Das Einräumen von Freiheiten für die Beschäftigten geht dabei mit einer *Entsicherung* einher, wenn das Einkommen beispielsweise durch Kopplung an Arbeitsergebnisse nicht mehr gesichert gleich bleibend ist oder der zeitliche Arbeitseinsatz in flexiblen Arbeitszeitmodellen, wie Vertrauensarbeitszeit, unkalkulierbar wird (Moldaschl, 2002, S. 32). „Aus der Perspektive des Betriebsrates oder Gewerkschafters stellen sich die neuen Verhältnisse als ein Paradoxon dar, denn die Beschäftigten selber sind es, die die Regelungen unterlaufen und ignorieren, die doch zu ihrem Schutz vereinbart worden sind“ (Glißmann, 2002, S. 241). Beispielsweise haben sie nach wie vor das Recht, nach einer bestimmten Anzahl an Arbeitsstunden nach Hause zu gehen. Aber wer macht das heutzutage, wenn eine dringende Arbeit droht, nicht termingerecht fertig zu werden und man sich der Zusammenhänge und Folgen bewusst ist?

Je besser die Beschäftigten Managementwissen anwenden, so die These Glißmanns (2002), umso ohnmächtiger werden sie und exekutieren das Arbeitgeberinteresse gegen sich selbst (ebd., S. 242). Als Beispiele nennt er unter anderem Sourcing-Konzepte, die Beschäftigte in einem Konzern der gegenseitigen Konkurrenz aussetzen. Hier sind nicht mehr nur individuelle Anpassungsleistungen der beteiligten Arbeitnehmer gefordert. Vielmehr wird eine Dynamik des ständigen Bietens und Unterbietens ausgelöst, die die Anforderungen für alle erhöht. Der Prozess verstärkt und beschleunigt sich selbst. „Das eigene Handeln verselbständigt sich und tritt mir als scheinbar fremde Macht entgegen“ (Glißmann, 2002, S. 251). Moldaschl (2002) spricht von der Ökonomisierung als Rationalisierungsdimension, die Planung und Kontrolle verlagert in eine Ressourcen- und Kontextsteuerung. Nunmehr wird diese Fremdsteuerung also nicht – wie es auf den ersten, unbefangenen Blick erscheinen könnte – zurückgenommen, sondern sie wird in eine andere Logik der

Steuerung überführt: „Marktwirtschaftliche Prinzipien finden Eingang in die bislang planwirtschaftliche Binnenstruktur der Unternehmen“ (ebd., S. 30).

Derartigen Gedanken folgend, muss auch das Konstrukt des OCB kritisch gesehen werden. Wenn durch freiwillig erbrachtes Verhalten die Arbeitsprozesse vor Ort reibungsloser ablaufen, kann ich es mir dann erlauben, dieses Verhalten wieder einzustellen? Der Aspekt der Freiwilligkeit wird fraglich. Betriebsstrategien, die auf eine Entgrenzung von Arbeitsstrukturen abzielen, bieten der Belegschaft Möglichkeiten, die diese nicht nur subjektiv nutzen können, sondern nutzen müssen, um die Leistungsanforderung bewältigen zu können (Moldaschl und Voß, 2002, S. 13f). „Wir selber sollen das erforderliche herausfinden, damit unsere Einheit erfolgreich ist. Wenn uns das nicht gelingt, droht das ‚Des-Investment‘ (Einstellung der Tätigkeit oder Verlagerung nach extern)“ (Glißmann, 2002, S. 243). Die Belegschaft wird so zu „unselbständigen Selbständigen im Unternehmen“ (ebd.).

Solche Betrachtungen der Subjektivierung von Arbeit, die Grenzen der Freiwilligkeit, die ihrerseits Bestandteil der OCB-Definition ist, aufzeigt, verdeutlichen, dass in der Erforschung des Konstruktes OCB eine Betrachtung der Handelnden als Subjekte, die ihr (berufliches) Handeln bewusst reflektieren, sinnvoll ist. Unter dieser Perspektive können Bedingungen für ökonomisch sinnvolles und zugleich psychisch gesundes Handeln untersucht werden. Die unter 7.5 dargestellten Ansätze können dabei Anregungen zu möglichen Bedingungen für OCB geben. Interessant wäre eine Verknüpfung mit Kompetenzen zur reflexiven Bewältigung von Handlungskonflikten, wie sie beispielsweise Hoff (2003) anführt. Das Konstrukt des OCB fokussiert den Blick des Forschers auf freiwillige, der Organisation nützliche Handlungen, die durch die Berücksichtigung von Kompetenzen, wie Hoff (2003) sie beschreibt, in ihren Bedingungen differenziert betrachtet werden können und zwar sowohl hinsichtlich partieller Übereinstimmung zwischen persönlichen Ziele oder Werten und denen der Organisation als auch vor allem in der Bewältigung von Widersprüchen zwischen persönlichen Bedürfnissen und beruflichen Anforderungen. Es könnten Fragen untersucht werden, welche Kompetenzen, z.B. ausgehend von den

Überlegungen Hoffs zur Zielbildung und Handlungsplanung (ebd., S. 6), mit citizenship Behavior in entgrenzten Arbeitsstrukturen einhergehen. Das bedeutet, die Arbeitskraft mit ihren reflexiven Leistungen, wie sie ihre berufliche Gegenwart und Zukunft im Rahmen ihrer persönlichen Lebensführung und –planung sieht, zu betrachten.

8.1.2. Brennpunkt: Citizenship Behavior und Gegenseitigkeit

Wie eben ausgeführt, lenkt der Aspekt der Freiwilligkeit den Blick auf Personen als Subjekte. Es wird nicht nur über Engagement, Initiative oder ähnliche überfachliche Qualifikationen und Motivationen gesprochen, sondern mit der Terminologie und den zugrunde liegenden Erkenntnissen des Konstrukts auch das Spannungsverhältnis zwischen Freiwilligkeit und selbstausbeuterischer Gefahr impliziert.

Auch die konzeptionelle Verankerung eines „citizenship Behavior“ in Organisationen lenkt den Blick auf Brennpunkte des heutigen Arbeitslebens: „Ein Regime, dass Menschen keinen tiefen Grund gibt, sich umeinander zu kümmern, kann seine Legitimität nicht lange aufrecht erhalten“ (Sennett, 1998, S. 203). Der zitierte Autor stellt an gleicher Stelle die rhetorische Frage: „Wer in dieser Gesellschaft braucht mich?“. Der moderne Kapitalismus scheint seiner Meinung nach diese Frage völlig zu negieren (ebd., S. 201f).

Es wirkt fast paradox: Auf der einen Seite werden von der Wirtschaft unternehmerisches Denken, Eigeninitiative und ausgeprägte „soft skills“ verstärkt nachgefragt. Der Arbeitnehmer soll sich mit seinem gesamten persönlichen Potenzial einbringen. Auf der anderen Seite fallen zwei Perspektiven ins Auge, die dazu im Widerspruch stehen: Zum einen die Forderung eines „lebenslangen Lernens“, das sich weniger auf die eigentliche Profession oder den Beruf bezieht, sondern eher auf den Umgang mit modernen Kommunikationstechnologien oder auf das Beherrschen moderner Managementtechniken. Richard Sennett (1998) stellt dies anschaulich am Beispiel einer Bäckerei dar. Auch Volpert (2002) betont, dass „Meisterschaft“ aus eigener Erfahrung in einem Tätigkeitsbereich heraus entsteht, dessen fachlicher Kern in vielen Berufen keinem so schnellen Wandel

unterliegt. Worauf bezieht sich unternehmerisches Handeln und Eigeninitiative im beruflichen Kontext, wenn die Profession und das individuelle Können in den Hintergrund treten? Wird die Arbeitskraft nicht zunehmend austauschbar, wenn überfachliche Qualifikationen zu sehr an Gewicht gewinnen? Aus welchem Selbstbewusstsein heraus kann ich unter diesen Bedingungen eine Zuversicht gewinnen, in der Gesellschaft im Rahmen der Erwerbsarbeit Beiträge zu leisten und meinen Platz zu finden?

Der zweite Aspekt, welcher der Bedeutung des sich „*ganz Einbringens*“ gegenüber steht, ist die Beobachtung, dass in heutigen Produktionssystemen mit flexiblen Teamstrukturen Manager häufig Macht ausüben können, ohne Verantwortung übernehmen zu müssen. In den modernen Strukturen wird es ihnen leichtgemacht, eigene Entscheidungen mit dem Wandel zu begründen, der diese „Sachzwänge“ erforderlich macht, und somit die Verantwortung auf die Schultern aller abzugeben. Manager üben somit Macht aus ohne den Anspruch der Autorität, zu der die Übernahme von Verantwortung gehören würde (Sennett, 1998, S. 154f).

Wir befinden uns also in einer Situation, in der Empowerment und das Bestreben, wie ein Unternehmer im Unternehmen zu agieren, an Bedeutung gewinnt. Dem gegenüber steht eine Realität, in der Verantwortungsübernahme und eine Konzentration auf das Kerngeschäft der Arbeitskraft, nämlich den Beruf und die Profession, schwer zu verwirklichen sind. Volpert (2002) drückt eine derartige Entwicklung, in der Personen ihre Fähigkeiten weniger im Tun entwickeln und daraus Wissen entstehen lassen, am Beispiel der Wissensgesellschaft bildhaft schön aus: „Wer Qualifizierung als permanente Bildschirmarbeit versteht, der wird Spinner erzeugen, nicht Könner, und was sie tun, das wird etwa so sinn- und lustvoll sein, wie Sex mit Lara Croft“ (ebd., S. 271). Ähnlich läuft auch citizenship Behavior in Organisationen Gefahr, sich in einer Scheinrealität abzuspielen, in der Verantwortung nur schwer übernommen werden kann und somit Vertrauen sich auch nur bedingt auf einer soliden Grundlage aufbauen kann. Spätestens im Konfliktfall wird es schwierig, sich zu engagieren. Die andere Partei im Konflikt

fehlt, wenn sie erklärt, dass alle Opfer der Zeit und des Ortes sind (Sennett, 1998, S. 202).

Auf welchem qualitativen Niveau bewegt sich, solche Gedanken vor Argen habend, OCB? Geht es „nur“ um so etwas wie Hilfsbereitschaft den Kollegen gegenüber, wie in den entsprechenden Items formuliert? Oder beinhaltet citizenship Behavior wirklich ein aktives Bemühen um den Fortbestand der Gemeinschaft? Wenn ja, wie kann ein Prinzip der Gegenseitigkeit gelebt werden, wenn Verantwortungsübernahme und Meisterschaft dem Diktat des Wandels unterliegen? Gerade um die hier diskutierten Aspekte und Gefahren weiterhin in arbeits- und organisationspsychologisch untersuchen zu können, ist eine Ausweitung der OCB-Forschung und die damit einhergehende Ausdifferenzierung des Begriffs notwendig. Ohne ein entsprechend ausdifferenziertes Werkzeug kann die Wissenschaft den in der wirtschaftlichen Realität schon klar vorhandenen Phänomenen nur bedingt gerecht werden.

8.2. In welchem ethisch vertretbaren Rahmen kann man Bürgerengagement in Profitorganisationen erwarten?

„Ethik ohne Psychologie bliebe ‚leer‘, Psychologie ohne Ethik ‚blind‘“ (Berkel, 1998, S. 119) - von welchem Menschenbild geht das Konstrukt Organizational Citizenship Behavior aus? Es fällt auf, dass das Unternehmen von OCB wirtschaftlich profitiert, während OCB auf Seiten des Individuums als selbstloses, mündiges und verantwortungsbewusstes Engagement verstanden wird. Ist ein solches Konstrukt ethisch legitim, wenn der Mensch im Handlungskontext nicht als Selbstzweck sondern als Mittel zum Zweck, als Arbeitskraft oder Humankapital gesehen wird?

Für Etzioni (2001), der sich mit solchen Überlegungen vertieft befasst, ist der Ort für moralische Dialoge, in denen sich gemeinsame Werte herausbilden, die Gemeinschaft in Unternehmen. Bleiben wir gedanklich bei der Gemeinschaft, so stellt sich unter ethischen Gesichtspunkten die Frage, welchen Stellenwert moralische Diskussionen in Unternehmen haben. Auch prominente Vertreter der Organisationsentwicklung, wie z.B. Edgar Schein, plädieren für dialogische

Ansätze in der Entwicklung von Unternehmenskulturen (Schein, 1996). Aber was davon ist Realität?

Etzioni kritisiert die „Abkürzungen“, die Regierungen gerne bei politischen Entscheidungen nehmen, indem sie moralische Diskussionen vor einer Entscheidung umgehen oder verkürzen (2001, S. 56). Moralische Diskussionen „sind zeitraubend und verlaufen nicht zwangsläufig nach Wunsch der Regierung“ (Etzioni, 2001, S. 58). Auch die Führungsethik der Wirtschaft will handlungsleitende Wertvorstellungen der Organisation bewusst machen und dazu beitragen, dass sich Unternehmensmitglieder darauf verpflichten können (vgl. Berkel, 1998, S. 125). Abgesehen von der Zeit und Aufwandsfrage und somit der, ob auch Unternehmen diese „Abkürzungen“ gerne nehmen, ist von moralischem Handeln Etzioni nach nur dann zu sprechen, wenn der Mitmensch vom Handelnden nicht als Mittel zum Zweck, sondern in seinem Selbstzweck betrachtet wird. Vor einem solchen Hintergrund scheint es ethisch fragwürdig, citizenship Behavior unreflektiert auf Verhalten in profitorientierten Organisationen zu beziehen. Wozu sollte ein Arbeitnehmer freiwillig ein Verhalten zeigen, das der Organisation nutzt und sich im Extremfall sogar gegen sich selbst und seine „community“ richtet? Das kann spätestens dann der Fall sein, wenn Extrarollenverhalten im Rahmen moderner Managementstrategien der Rationalisierung dient und dem Motto folgt: „Tut was ihr wollt, aber ihr müsst profitabel sein“ (Glißmann, 2002, S. 243).

Den Menschen als Selbstzweck zu behandeln und nicht als Mittel zum Zweck, bedeutet auch, einem jedem das Recht auf grundlegende Fürsorgeleistungen zuzuerkennen (Etzioni 2001, S. 48f). Etzioni bezieht dies auf die Sozialleistungen des Staates. Aber dürfen wir „Bürgerengagement“ auf Profitorganisationen übertragen, ohne derartige Rahmenbedingungen mit zu diskutieren? Dürfen wir das in einer Zeit, in der eine womöglich lebenslange Beschäftigungsgarantie zur Sicherung des Lebensstandards nicht mehr gegeben werden kann? Das Prinzip der Gegenseitigkeit, dem nach Menschen in einer Gemeinschaft einander helfen, ist selbstverständlich auch in Betrieben vorzufinden. Wenn dieses Prinzip jedoch

hinsichtlich seiner ökonomischen Verwertbarkeit durchleuchtet wird, ist der Mensch Mittel zum Zweck geworden und der Moralgedanke ad absurdum geführt.

8.3. Ansätze seitens der Unternehmen: Corporate Citizenship – soziales Engagement von Unternehmen

„Mehr Ansehen durch Engagement“, so die Überschrift eines Artikels im Handelsblatt vom 29.10.2004. Aus dem Artikel geht hervor, dass sich rund 82% der deutschen Unternehmen für gesellschaftliche Zwecke engagieren, was laut Aussage des Geschäftsführers von Econsense vor allem dem guten Namen des Unternehmens nütze.

Können wir hier bereits von Ethik sprechen? Es fällt noch ein wenig schwer, zumindest wenn man Autoren wie Etzioni (2001) vor Augen hat, demnach von verantwortlichem Handeln nach nur dann zu sprechen ist, wenn der Mitmensch vom Handelnden nicht als Instrument, sondern als Partner gesehen wird, also nicht als Mittel zum Zweck, sondern in seinem Selbstzweck. Stellen sich Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nur mit dem Ziel, ihr Image aufzupolieren? Welche Absicht Firmen mit ihrem Engagement auch immer verfolgen, eine Ursächlichkeit in PR-Zwecken und ein wirtschaftliches Profitieren vom aufgebesserten Image ist nie ganz auszuschließen.

Es gibt in der jüngeren Zeit zahlreiche Beispiele für nachhaltiges Wirtschaften und die Übernahme von Verantwortung für Mensch und Umwelt in Unternehmen. Beispielsweise wurde im Jahr 2000 auf Initiative des Bundesverbandes der deutschen Industrie hin „Econsense“ gegründet, ein Forum für nachhaltige Entwicklung der deutschen Wirtschaft bestehend aus einem Interessensbündnis von 22 Großunternehmen. Auf dessen Homepage (www.econsense.de) finden sich viele Beispiele namhafter Unternehmen, die ein Engagement jenseits eines reinen Firmenzweckes porträtieren, nicht nur zu Umweltfragen, sondern beispielsweise auch auf dem Gebiet der Arbeit und Beschäftigung.

Stellen wir an dieser Stelle zunächst die Frage, wer die moralische Verantwortung für das Handeln eines Unternehmens trägt. Lenk und Maring (1998) arbeiten den Begriff der korporativen Verantwortung heraus. Unter Korporation verstehen sie

ein zielgerichtetes Handlungssystem mit einer Herrschaftsstruktur, die arbeitsteilig organisiert ist und in der sich kollektives Handeln an Zielen orientiert, die nicht mit allen Zielen der Mitglieder übereinstimmen müssen. Die korporative Verantwortung hängt vom Handeln einzelner ab, ist jedoch nicht zwangsläufig auf eine Person zurückzuführen. Handelnde können wechseln, die korporative Verantwortung bleibt jedoch bestehen. Als schwierigen Balanceakt thematisieren sie drei Aspekte: Zunächst darf korporative Verantwortung nicht als Schutzschild vor persönlicher Verantwortung verwendet werden. Auch sollte korporative Verantwortung nicht dann schon obsolet sein, wenn einzelne Mitverantwortung tragen. Ebenso sollte der Einzelne nicht für etwas verantwortlich gemacht werden, dass er alleine nicht verantworten kann. Es können also die Korporationen als solche verantwortlich sein, ihre Mitglieder oder beide.

Wer ist also moralisch verantwortlich für Entscheidungen, wie z.B. die einschlägig bekannter transnationaler Konzerne zum Stellenabbau in Deutschland? Denkt man an korporative Verantwortung, so ist der Mutterkonzern für die ökonomisch-rationale Entscheidung verantwortlich und ihm ist auch die moralische Verantwortung zuzuschreiben. Bei solchen Gedanken stellt sich jedoch die grundlegende Frage, ob die Lehre des englischen Nationalökonoms David Ricardo aus dem frühen 19. Jahrhundert, dass der freie Handel für jeden Beteiligten von Vorteil sei, heute noch gültig ist (vgl. Hawranek, Hornig & Jung, 2004). Die spezifischen Unterschiede zwischen Standorten und damit einhergehenden Vorteilen fallen heutzutage geringer aus als zu Zeiten Ricardos: Damals hatten Portugal und England noch jeweils komparative Vorteile dadurch, dass sie Wein gegen Tuch tauschten. Es ist fraglich, ob unser durch den Geist der Vordenker während der industriellen Revolution geprägtes Wirtschaftsverständnis auch in der heutigen Zeit noch der hilfreichste Weg zur Gestaltung der Zukunft ist. Dass in dieser Situation „Probleme, denen wir gegenüberstehen, gelöst werden können, indem wir das tun, was wir immer getan haben, nur effektiver“, bezweifelt auch James Goldsmith (1996, S. 147), der laut Auskunft seines Verlegers „zu den erfolgreichsten Unternehmern der letzten Jahrzehnte gehört“ (ebd., S. 7).

In seinem „ethik-offenen Modell der Organisationspsychologie“ unterscheidet Berkel (1998) drei Aspekte der Wirklichkeit einer Organisation und schlägt mit Hilfe des anthropologischen Ansatzes eine Brücke zwischen Ethik und Organisationspsychologie. Er unterscheidet den Zweck und Auftrag einer Organisation, Ziele und Aufgaben sowie Menschen und Beziehungen. Die ideelle Seite als eine Dimension, die die klassische Anthropologie von der Wirklichkeit des Menschen unterscheidet, setzt er in Beziehung mit dem Gesamtziel, dem Zweck – also der Leitidee – einer Organisation, an der sich Prozesse und Strukturen in der Organisation orientieren. Die Leitidee gibt konkreten Einzelzielen und Aufgaben die Richtung vor. Eine Profitorganisation hat nach diesem Modell stets eine rational-ökonomische Leitidee. Wenn nun Ethik als Reflektion auf „gut“ und „böse“ sowie „richtig“ und „falsch“ verstanden wird, sind dann aus rational-ökonomischen Gründen beschlossene Standortschließungen ethisch fragwürdig? Eigentlich nicht, denn Ethik bezieht sich auf menschliches Handeln und Ethik von Organisationen realisiert sich, indem ihre Mitglieder im Namen der Organisation handeln, was als ethische Rechtfertigung in Anspruch genommen werden kann (vgl. Berkel, 1998, S. 119). Es ist jedoch fraglich, ob die Kriterien und Denkansätze, die der rational-ökonomischen Leitidee zugrunde liegen und die Entscheidung zur Standortschließung rechtfertigen, noch ethisch vertretbar sind, wenn einem Großteil der Organisationsmitglieder die berufliche Existenz entzogen wird und auch die „Surviver“, die verbleibenden Mitarbeiter, Ängsten und Mehrbelastungen ausgesetzt sind. An dieser Stelle reicht es also nicht aus, die Ethikfrage an Organisationen zu richten, sie muss den Wirtschaftswissenschaften gestellt werden.

Als weiteren Aspekt des Modells führt Berkel (1998) Ziele und Aufgaben einer Organisation an, aus denen sich Anforderungen an die Produkte und Dienstleistungen ableiten. Ein dritter Aspekt des Modells sind Menschen und Beziehungen als soziale und kommunikative Seite einer Organisation. „Wirklichkeit, Anforderung und Wert machen zusammen die ethisch legitimierende Sozialform einer Organisation als Institution aus“ (Berkel, 1998, S. 125). Personen und Beziehungen als Wirklichkeit einer Organisation stellen Anforderungen an Rollenerfüllung und Zusammenarbeit in der Organisation. Auf diese

Anforderungen geben Werte, wie Gerechtigkeit oder Sozialverträglichkeit, Antworten. Es finden sich Beispiele in der Praxis für die Verwirklichung von Werten auf diesem Gebiet: Der mit 10.000 Euro dotierte „Preis für Unternehmensethik“, der vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik vergeben wird, ging beispielsweise im Jahr 2004 an die Faber-Castell Aktiengesellschaft. Ausgezeichnet wurde das Unternehmen für seine Initiativen zur Durchsetzung einer ethisch orientierten Geschäftspolitik, insbesondere bei der Entwicklung und Einführung einer umfangreichen Sozialcharta. Die Sozialcharta umfasst unter anderem das Verbot von Kinderarbeit, die Chancengleichheit und Gleichbehandlung der Mitarbeiter ungeachtet der Rasse, der Religion, des Geschlechts und der Nationalität, die Gewährleistung sicherer und hygienischer Arbeitsbedingungen, die Zahlung angemessener Löhne bei anständigen Arbeitsbedingungen etc. Diese freiwillige Vereinbarung gilt weltweit für alle Gesellschaften der Unternehmensgruppe. Die Umsetzung des Verhaltenskodex wird im Unternehmen überwacht und alle zwei Jahre durch die Gewerkschaft IG Metall und den Internationalen Bund der Bau- und Holzarbeiter kontrolliert. Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik verleiht den Preis an Unternehmen, „die ihre Geschäftspolitik und Geschäftskultur so organisiert und ausgerichtet haben, dass ethisches Verhalten und Handeln in und durch dieses Unternehmen oder diese Organisation in Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig gefördert werden“ (www.dnwe.de). Dabei achten sie auf Prozesshaftigkeit und Nachhaltigkeit, die sich in einem Projekt oder der Geschäftspolitik manifestieren. Unter Prozesshaftigkeit verstehen sie einen die Unternehmensethik fördernden Prozess und nicht individuelle Handlungen von Personen. Auch hier wird Ethik also als korporative Verantwortung gesehen.

„Ein Unternehmen, das den Sinn wirtschaftlichen Tuns, die Produktion und Verteilung von Gütern verlöre, hätte keine Existenzberechtigung mehr“ (Berkel, 1998, S. 124). Dienen Aktivitäten, wie die von Faber-Castell, der ökonomisch-rationalen Leitidee, also dem Marketingaspekt „mehr Ansehen durch Engagement“? Aus welcher Motivation heraus Unternehmen auch immer gesellschaftliches Engagement zeigen – es bleibt zu hoffen, dass menschliche

Bedürfnisse und wirtschaftliches Profitstreben zumindest partiell aufeinander zugehen.

Allerdings kommt man bei der Frage der Standortschließung nicht umhin, zu fragen, wie Organisationen Werte wie Solidarität und Fürsorge umsetzen – für welchen Adressaten welche Werte bei Interessenskonflikten handlungsleitend sind. Nach Barnard (1938) können Menschen als „Teilnehmer“ an einer formalen (Profit-) Organisation verstanden werden, als Teilnehmer an einem System zur Koordination von Handlungen. Auch der Kapitalgeber wird nur „teilnehmen“ an einer Organisation und Beiträge leisten bei adäquater Vergütung, die sich in seinem Fall aus Kapitalerträgen und Gewinnen zusammensetzt. Werden Werte als Antwort auf Anforderungen der Zusammenarbeit in Krisenzeiten hinsichtlich der Kapitalgeber „gelebt“? Oder hinsichtlich der Belegschaft, um durch die Personalreduktion die Arbeitsplätze der „Surviver“ zu erhalten? Oder stellen sich ethische und moralische Wertfragen den Entscheidungsträgern in Krisenzeiten nicht (mehr)?

Die Identifikation der Belegschaft mit den Werten der Organisation spielt auch für das Engagement der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Man kann nur hoffen, dass die Diskussion um Unternehmensethik und die positiven Beispiele der Industrie Schule machen und dass die Notwendigkeit zum Extra-Rollenverhalten des OCB Unternehmen „zwingt“, auch über Bedingungen für eben jenes Verhalten nachzudenken. Auch oder gerade in Krisenzeiten sollte dieser Aspekt für Unternehmen von besonderer Bedeutung sein, insbesondere wenn sie an ihre „Surviver“ denken, die die freigesetzten Kompetenzen kompensieren müssen.

Zusammenfassend könnte man sagen, dass Corporate Citizenship jenseits aller Raffinessen von Imagegewinn und Profitmaximierung dazu beiträgt, den ethischen Diskurs zu führen. Auffällig ist derzeit zumindest, dass in Teilen der Gesellschaft eine Art Bürgerengagement in Unternehmen (OCB), ein soziales Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship) und auch generell ein freiwilliges Engagement der Bürger in der Gesellschaft, wie beispielsweise beschrieben im Freiwilligensurvey des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (v. Rosenblatt, 2001), thematisiert wird. So etwas wie *Einsicht* oder

Weisheit könnte der grenzübergreifende Nenner sein, in dem sich disziplinübergreifend und Politik, Wirtschaft sowie Gesellschaft umfassend, eine Nachhaltigkeit auch für die Ressource Mensch im Denken und Handeln niederschlägt.

8.4. OCB – ein Konstrukt mit Spannung

Nicht nur für die arbeitspsychologische Forschung und für die aktuelle gesellschaftliche Diskussion ist das Thema OCB fruchtbar. Speziell für die Unternehmen selbst wird das Konzept OCB mit hoher wirtschaftlicher Attraktivität besetzt sein. Es greift nicht nur die Notwendigkeit auf, dass Mitarbeiter Extra-Rollenverhalten zeigen, es gibt Mittel an die Hand, das Verhalten zu legitimieren und zu instrumentalisieren: Das Konstrukt suggeriert, dass es Möglichkeiten gibt, dieses Verhalten in Zeiten des Kostensparens ohne monetäre Zusatzaufwendungen zu fördern. Die empirische Forschung geht größtenteils in diese Richtung. Sie erforscht Bedingungen für und der Organisation nutzende Folgen von OCB.

Der Aspekt der Freiwilligkeit lenkt den Blick jedoch noch deutlicher als beispielsweise die Einführung von Gruppenarbeit als Wettbewerbsstrategie in den 90'ger Jahren auf die beteiligten Mitarbeiter als Subjekte. Es geht um die Qualität der Arbeitsleistungen in Situationen, in denen angemessenes Verhalten eben nicht durch formales Regelwerk bestimmt werden kann. Die explizite Betonung der Freiwilligkeit kann Gedanken und Befunden Rechnung tragen, die sich mit Gefahren für die Mitarbeiter auseinandersetzen, die eben dann entstehen können, wenn die Freiwilligkeit zum Zwang wird. Das Konstrukt bietet die Chance, ein für Profitorganisationen höchst interessantes Verhalten zu erforschen und dabei psychische Gesundheit und Persönlichkeitsentwicklung nicht als einen Faktor neben vielen zu kommunizieren, sondern als eine Grundvoraussetzung für qualitativ hochwertige Arbeitsleistungen.

8.5. Implikationen für die Forschung

Ergänzend zu den Anregungen, die unter 7.5 angeführt sind, werden im Folgenden drei wesentliche Schwerpunkte beschrieben, deren Beachtung in weiteren Forschungsarbeiten zu einem präzisen und umfassenden Verständnis von OCB beitragen kann:

Abgrenzung von beruflichem Rollenverhalten und OCB

Konzeptionelle Überlegungen sollten noch differenzierter auf die Frage eingehen, wie sich OCB von sonstiger beruflicher Leistung unterscheidet. Insbesondere bei der Skala Gewissenhaftigkeit fällt die Abgrenzung zwischen Rollenverhalten und OCB schwer. In einer Organisation gibt es in der Regel Vorgaben für Verhaltensanforderungen wie geringe Fehlzeiten, Pünktlichkeit oder das Beachten von Vorschriften. Ein Nichtbeachten der Vorgaben kann durchaus Konsequenzen nach sich ziehen, wie z.B. das institutionalisierte Führen von Rückkehrgesprächen nach Krankheitstagen. In der vorliegenden Untersuchung ist zudem zu beachten, dass Aspekte der OCB-Skala Hilfsbereitschaft zu den Aufgaben eines Teamleiters gehören. Insbesondere das Einarbeiten neuer Kollegen, das Unterstützen der Teammitglieder, wenn diese mit der Arbeit überlastet sind und das ausgleichende Wirken bei Meinungsverschiedenheiten sind Verhaltensweisen, die vom Teamleiter für sein Team im Rahmen des Gruppenkonzeptes erwartet werden (vgl. 7.3.). Die *generelle* Anwendbarkeit der Messinstrumente kann in Frage gestellt werden: Verschiedene Unternehmen, Abteilungen, Hierarchien oder auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit können dazu führen, dass das gleiche Verhalten für die einen vorgeschrieben ist und für andere als Extra-Rollenverhalten gilt (vgl. auch Bretz, Hertel & Moser, 1998). Bereits Organ (1988) regte an, organisationsspezifische Items zu formulieren.

Folgen von OCB auf Personenebene

Bezüglich der Frage nach den Folgen von OCB wird bisher in der empirischen Forschung – der Definition des Konstruktes folgend – stets die Frage nach Zusammenhängen zu den der Organisation nützlichen Leistungsdaten bzw. zu den Vorgesetztenbeurteilungen untersucht (vgl. Podsakoff et. al, 2000, Organ,

2006). Ein Engagement, das deutlich über den formalen Anforderungen liegt und implizit erwartet wird, kann jedoch auch zu Überlastungsreaktionen führen. Zudem wird auch die Grenze zwischen Privat- und Arbeitsleben durch Maßnahmen wie flexible Arbeitszeitmodelle oder Heimarbeit unscharf. Mögliche Belastungsfolgen von hohem OCB werden in den Studien bisher jedoch kaum untersucht oder diskutiert (vgl. auch 8.2.1.).

Begrifflichkeit

Es stellt sich die Frage, ob eine Übersetzung mit „*freiwilligem Arbeitsengagement*“, wie es in der deutschsprachigen Literatur vorzufinden ist (vgl. Hertel, Bretz & Moser, 2000), den Möglichkeiten des Konstruktes OCB gerecht wird. Diese eingedeutschte Bezeichnung lenkt den Blick sehr darauf, dass das Verhalten nicht anreizbedingt ist und ein Nicht-Zeigen von der Organisation entsprechend nicht sanktioniert wird. Auch Organ (2006) geht, abgesehen von einer Bezugnahme auf die Arbeiten von Katz und Kahn (1978, zit. nach Organ, 2006, S. 52), kaum auf die Bezeichnung „*citizenship*“ in der ursprünglichen Bezeichnung des Konstruktes ein. Bereits Podsakoff et al. (2000) merken an, dass sich die Literatur zum OCB mehr darauf konzentriert hat, die Beziehungen zwischen OCB und anderen Konstrukten zu untersuchen als sorgsam „*the nature of citizenship behavior itself*“ (ebd., S. 515) zu definieren.

Es hat sich zumindest in Deutschland auch noch kein allgemein akzeptierter Begriff für die verschiedenen Formen des Bürgerengagements herauskristallisiert (vgl. v. Rosenblatt, 2001). Im Freiwilligensurvey wird als Oberbegriff „freiwilliges Engagement“ verwandt, das die verschiedenen Formen – Formen der Selbsthilfe, selbstorganisierte Projekte und Initiativen, ehrenamtliche Tätigkeiten und darüber hinaus all die Aktivitäten, die nicht finanziell entlohnt werden, auch wenn sie nicht gemeinschaftsbezogen sind – umfasst (ebd.). Aus der Studie geht hervor, dass zwei Drittel der Bundesbürger in einer Gruppierung, einem Verein oder einem Verband mitwirken (ebd., S. 49). Als freiwillig engagiert werden dabei nur diejenigen betrachtet, die auch Aufgaben oder Arbeiten dort ehrenamtlich übernommen haben. Das sind immerhin nach eigener Angabe noch 34% der

Bürger (ebd.). Die Tätigkeitsfelder erfassen gemäß des umfassenden Oberbegriffes nicht nur politisches und soziales Engagement. Die meisten der dort erfassten „freiwillig Engagierten“, nämlich 22%, sind im Bereich „Sport und Bewegung“ tätig, gefolgt von den Bereichen „Freizeit und Geselligkeit“ (11%) sowie „kirchlich / religiös“ (11%). Auf die Frage, mit welchem Begriff von fünf vorgegebenen die Engagierten selbst ihre Tätigkeit bezeichnen würden, präferierten die beiden soeben erstgenannten Gruppen den Begriff „Freiwilligenarbeit“, wohingegen die eher als sozial oder politisch einzustufenden Tätigkeiten stärker mit Begriffen wie „Ehrenamt“ oder „Bürgerengagement“ betitelt wurden (ebd., S. 50f). Die Erwartungen an die Tätigkeiten sind in diesem Bericht leider nicht nach Tätigkeitsbereichen aufgeteilt. So geht aus der Statistik nur hervor, dass die Erwartung, dass die Tätigkeit Spaß macht, an der Spitze der abgefragten Erwartungen steht (ebd., S. 112f). Auch hier kann man sich die Frage stellen, ob ein Oberbegriff „freiwilliges Engagement“ – wie auch freiwilliges *Arbeitsengagement* - nicht zu weit gefasst ist, um gerade beispielsweise Fragen nach Erwartungen oder Motiven nachgehen zu können. Es sollte darüber nachgedacht werden, ob eine Betonung des „citizenship behavior“ an Stelle oder in Ergänzung zu einer generellen Terminologie des freiwilligen (Arbeits-) Engagements nicht hilfreich sein kann, um das untersuchte Verhalten auch gezielter in seinen Bedingungen und Folgen für eine „plurale Tätigkeitsgesellschaft“ (Beck, 1999) erfassen zu können, in der Erwerbs- und Bürgerarbeit eine Aktivitäts- und Identitätsquelle darstellen, die „nicht nur den Menschen Befriedigung verschafft, sondern auch den Zusammenhalt in der individualisierten Gesellschaft durch die Verlebendigung der alltäglichen Demokratie stiftet“ (ebd., S. 129). An dieser Stelle sei auch auf Modelle verwiesen, die im Bereich des Ehrenamtes entwickelt wurden, wie beispielsweise das „Volunteer Process Model“ von Omoto und Snyder (1995), das als Phasenkonzept Bedingungen, Verlauf und Konsequenzen einer ehrenamtlichen Tätigkeit betrachtet und das beispielsweise von Penner et al. (1998) aufgegriffen und mit Aspekten der Rollenidentität ergänzt wurde.

Eine stärkere Verknüpfung der Forschungsrichtungen und eine präzisere Begrifflichkeit, die eine Art „citizenship behavior“ im Profit- und im Non-Profit

Bereich klarer herauskristallisiert, könnte auch dazu beitragen, ein wachsendes Selbstbewusstsein in der Gesellschaft mit zu transportieren. Die vorhandenen Bestrebungen, Gemeinschaft zu fördern und anderen Unterstützung zuteil werden zu lassen, würden so deutlicher sichtbar werden – im Profit- *und* im Non-Profit Bereich. Gerade in der heutigen Zeit der Globalisierung mit ihren Veränderungen ist es wichtig, Zuversicht zu transportieren und Wege aufzuzeigen (vgl. auch Paraskewopoulos, 2004). Eine gemeinsame Konzentration auf ein Konstrukt zum „citizenship behavior“ könnte helfen, konstruktive Ansatzpunkte dafür zu finden, wie der menschliche Wunsch nach Engagement für die Gemeinschaft mobilisiert, gebündelt und organisiert werden kann.

8.6. Implikationen für die Praxis

Die Befunde der hier vorgelegten Untersuchung unterstreichen die Bedeutung von Zielvereinbarungsprozessen, in denen die Mitarbeiter Gelegenheit haben, sich mit den Visionen ihrer Organisation auseinanderzusetzen und daraus resultierend, Ziele zu verfolgen, die sie selbst wertschätzen (vgl. 7.1.3). In der Auseinandersetzung mit dem Thema OCB wird zudem deutlich, dass Gerechtigkeit und Vertrauen in Organisationen Zusammenhänge mit Verhaltensweisen aufzeigen, die dem Unternehmen nützlich sind (vgl. 3.1.1).

Verstärkte Beachtung in Krisensituationen

Diejenigen Beschäftigten, die nach einer Personalreduzierung noch weiterbeschäftigt werden, bezeichnet die angelsächsische Literatur als „survivors“ (Berner, 1999 zit. nach Weiss & Udris, 2001). Sind sie die „glücklichen Überlebenden“ der Strukturierungsmaßnahmen, mit dem positiven Gefühl, nicht entlassen worden zu sein? Das sensible Thema wird bisher unter dem Aspekt der im Unternehmen verbliebenen Mitarbeiter wenig öffentlich oder wissenschaftlich diskutiert und untersucht. Die Emotionen und Reaktionen der verbliebenen Mitarbeiter prägen jedoch die Zukunft des Unternehmens entscheidend mit. Eine Untersuchung bei über 1000 amerikanischen Firmen, die ein- oder mehrmals ihren Personalbestand reduziert hatten, zeigt, dass die erwarteten Effekte von Personalreduzierungen sich kaum in dem gewünschten Maß zeigen (Tomasko, 1993 zit.

nach Weiss & Udris, 2001): Eine Kostenreduktion strebten über 90% der Unternehmen an, was immerhin auch 50% tatsächlich erreichten. Eine Produktionssteigerung strebten 75% an und nur 22% konnten sie verwirklichen. Bürokratieabbau und schnellere Entscheidungsfindung wurden von über 50% der untersuchten Firmen als Ziel genannt, aber lediglich von 15% erfüllt.

Es stellen sich bei Betrachtung dieser Zahlen viele Fragen, z.B.: Wie kann verhindert werden, dass die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter dadurch blockiert wird, dass sie Leistung erbringen, die zwar ihren eigenen Arbeitsplatz sichert, aber darüber hinaus kein Risiko eingehen wollen und am Bewährten festhalten? Wie können durch den Personalabbau fehlende Kapazitäten und geistige Potentiale kompensiert werden?

Gerade hier kann ein Rückzug auf den „Dienst nach Vorschrift“ das Erreichen der erhofften Ziele blockieren. Die OCB-Forschung zeigt, wie bedeutsam es ist, eine Kultur mit Regeln und Maßnahmen zu etablieren, die ein faires Vorgehen im Betrieb stützt und somit auch ein auf Gegenseitigkeit beruhendes, *freiwilliges* Verhalten fördert, das der Organisation nützlich ist.

Der Aufbau von Vertrauen sollte also auch oder gerade in Krisenzeiten nicht vernachlässigt werden. Dies kann in Form von institutionellem Vertrauen geschehen, indem Strategien und Verfahrensweisen transparent gestaltet und konsequent verfolgt werden, d.h. keine schwer nachvollziehbaren Brüche aufweisen. Auch Vertrauen in sozialen Beziehungen sollte als Wert Bedeutung zugeschrieben werden, da es u.a. als Stütze im Aufbau von Verlässlichkeit eine Bedingung darstellt, unter der jeder Einzelne der Belegschaft den Mut aufbringen kann, Missstände und Verbesserungspotenziale *konstruktiv* wahrzunehmen und aufzuzeigen (vgl. 3.1.4).

Personalbeurteilung

Manche Autoren regen an, OCB als ein Verhalten, das der Organisation nützlich ist, in Leistungsbeurteilungen aufzunehmen (vgl. Bretz, Hertel, Moser, 1998, Organ 1988). Sobald jedoch das Verhalten formal in Leistungsbeschreibungen

aufgenommen und in Leistungsbeurteilungen abgefragt wird, ist der zentrale Aspekt der Freiwilligkeit fraglich. Es besteht zudem die Gefahr, einen Prozess der Subjektivierung zu beschleunigen, wenn Verhaltensweisen ohne konkreten Bezug zur Anforderung der beruflichen Position gefordert werden.

Dennoch könnte eine Integration von OCB in Personal-beurteilungsverfahren in so fern interessant sein, als dass die firmenspezifischen Beurteilungskriterien, die beispielsweise in Assessment Centern abgeprüft werden, stets auch die Firmenpolitik mit transportieren. Etwas wie „citizenship behavior“ als Kriterium aufzunehmen würde signalisieren, dass dem Betrieb ein Engagement für die *Gemeinschaft* und deren Fortbestand von Bedeutung ist. Das transportiert eine andere Botschaft, als wenn von Eigeninitiative oder partnerschaftlicher Zusammenarbeit die Rede ist.

Erste Befunde weisen darauf hin, dass Interviews ein geeignetes Instrument der Personalauswahl sein können, um Potenzial für OCB einschätzen zu können (vgl. Organ, 2006, S. 225). Über den Einsatz von OCB als Beurteilungskriterium in Assessment Center liegen bisher keine Befunde vor (ebd., S. 226).

Personalentwicklung

Insgesamt scheint OCB vom subjektiven Erleben der Mitarbeiter, wie z.B. ihren Gerechtigkeitswahrnehmungen, geprägt zu sein. Es ist sicherlich vielversprechend, dort auch anzusetzen und beispielsweise mit einem gezielten Coaching oder einer moderierenden Prozessbegleitung die Belegschaft für Citizenship Behavior zu sensibilisieren. Ein effektiver Zusatznutzen kann darin liegen, dass der Coach oder der Prozessberater als eine Art Verhaltensmodell dient, indem er seine Partner im Entwicklungsprozess mit OCB- ähnlichem Verhalten unterstützt (vgl. Organ, 2006, S. 227).

Eine Reflektion der gelebten Werte und der persönlichen Wertschätzung der zu verfolgenden betrieblichen Ziele und Visionen kann sich dabei nicht nur günstig auf ein Citizenship Behavior mit seinen nützlichen Momenten für das Unternehmen auswirken, sondern auch einer verantwortungsentleerten

Machtausübung, wie sie Sennett (1998, S. 154ff) anschaulich beschreibt, entgegenwirken.

Eine Kommunikation und Förderung von Citizenship Behavior im Rahmen der Personalentwicklung kann gerade in durch Veränderungen geprägten Zeiten eine sinnstiftende, konstruktive Unternehmenskultur stützen. Es lenkt den Fokus aller Beteiligten auf zugleich ethische und effiziente Aspekte der Verhaltenssteuerung, mit denen qualitativ hochwertige Arbeitsleistungen verantwortungsbewusst erzielt werden können.