



Dr. Annette Kleinfeld im Interview

Annette Kleinfeld über Hintergründe und Motive
der Unternehmensberatung Dr. Kleinfeld CEC –
Corporate Excellence Consultancy

Hamburg, 2004

Fragenübersicht

- 1. Wie sind Sie zu Ihrem Beruf gekommen?**
- 2. Sind Sie ein sehr gläubiger Mensch?**
- 3. Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrer Tätigkeit?**
- 4. Wie sieht ein optimales Betriebsklima aus bzw. gibt es so etwas überhaupt?**
- 5. In welchem Verhältnis werden Sie von Firmen angesprochen, sind es häufiger Unternehmen wie Miele oder eher mittelständige Unternehmen?**
- 6. Was kostet eine ethische Unternehmensberatung?**
- 7. Aus welchen Gründen melden sich Unternehmen bei Ihnen?**
- 8. Wie sehen Sie die Zukunft der Unternehmensethik in Anbetracht des immer stärker werdenden Kostendrucks in Deutschland und in der Welt? Bleibt noch Platz für Ethik in dieser Welt und in den Unternehmen?**
- 9. In welchem Verhältnis stehen für Sie Gott und Ethik?**
- 10. Welche persönlichen Ziele haben Sie?**
- 11. Welche Ziele haben Sie mit ihrer Unternehmensberatung?**

Kontakt: Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG
Altes Klöpperhaus
Rödingsmarkt 9
20459 Hamburg
Tel.: 040/525 000 - 0
Fax: 040/525 000 - 11
E-Mail: info@kleinfeld-cec.com
www.kleinfeld-cec.com

1. Wie sind Sie zu ihrem Beruf gekommen?

Das kommt darauf an, was Sie unter meinem „Beruf“ verstehen, denn von Hause aus bin ich ja Geisteswissenschaftlerin, Philosophin im Schwerpunkt – diesen Teil meines Werdegangs habe ich aus purer Neigung, aus einem großen Interesse an den Inhalten heraus eingeschlagen. Die Frage, was ich später damit machen würde, habe ich mir zunächst nicht gestellt. Zu dem, was ich heute mache wiederum - Unternehmensberatung – bin ich zum Teil aus „Fügung“ wie ich es nenne, später aus Überzeugung gekommen. Wie so oft in meinem Leben sind mir zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Menschen begegnet, sodass ich am Ende doch noch die Inhalte aus meinem Studium im täglichen Leben und Berufsleben zur Anwendung bringen konnte. Dass dies sehr sinnvoll sein kann, dass gerade in der Wirtschaft diese Themen eine große Rolle spielen (sollten), habe ich bereits während meines Studiums im Rahmen einer Teilzeittätigkeit in einer größeren deutschen Ingenieurgesellschaft mitbekommen, wo ich im Personalmanagement, später als Assistentin des jeweiligen Niederlassungsleiters an den Standorten Karlsruhe, Nürnberg, Augsburg und München tätig war.

Kurz vor meiner Magisterprüfung sprach mich dann in einem interdisziplinären Seminar an der Uni München ein Unternehmensberater an, der bemerkt hatte, dass ich auch über wirtschaftliche Zusammenhänge gut Bescheid wusste, und fragte mich, ob ich nicht bei ihm mitarbeiten wollte – er suche Menschen wie mich, die in der Lage seien, auch diese „andere“, nicht rein betriebswirtschaftliche Perspektive in Beratungsprojekte einzubringen. Während meiner Tätigkeit in seinem Unternehmen, bei der es wie später auch um Identitäts- und Kulturthemen im Unternehmenskontext ging, suchte ich immer wieder nach der inhaltlichen Klammer auch wissenschaftlicher Art und stieß Ende der 80-iger Jahre auf das Thema „Business Ethics“, das damals gerade von den USA nach Europa „überzuschwappen“ begann – die ersten Lehrstühle dazu in St. Gallen und Eichstätt wurden gerade gegründet. Ich entschloss mich, eine Promotion dazu anzuhängen, um eine auch wiss. fundierte Expertise dazu zu entwickeln – immer allerdings aus dem Bewusstsein und dem Wunsch heraus, früher oder später wieder in der Praxis tätig zu sein und die Inhalte dort zur Geltung zu bringen.

Wieder hatte ich das große Glück durch meinen Doktorvater, Prof. Spaemann in München, eine Assistentenstelle zu bekommen an DEM ersten philosophischen Forschungsinstitut, das sich mit Fragen der angewandten Ethik, allem voran der Wirtschafts- und Unternehmensethik befasste. Gemeinsam mit einem der Gründungsdirektoren, Prof. Dr. Peter Koslowski, dieses Instituts in Hannover baute ich den entsprechenden Forschungsschwerpunkt aus philosophischer Perspektive dazu auf, wurde Gründungsmitglied des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. (dnwe), in dessen Vorstand ich (als jüngstes Mitglied und einzige Frau) über acht Jahre lang tätig war, um so die „Community“ rund ums Thema in Deutschland und Europa nicht nur kennen zu lernen, sondern auch an einen Tisch zu bringen bzw. zur aktiven Mitarbeit anzuregen.

Eines dieser Community-Mitglieder – ebenfalls Mitglied des dnwe – war der Unternehmensberater Roland Bickmann, den ich just zu dem Zeitpunkt kennen lernte als ich mich entschlossen hatte, die Wissenschaft wieder zu verlassen, um endlich mein erworbenes Fachwissen in der Wirtschaft zu platzieren. Die Alternative zu einem klassischen Angestelltenverhältnis in einem Großunternehmen, das für ethische Themen eine gewisse Sensibilität hatte (z.B. IBM, wo ich u.a. ein Angebot in der Personalentwicklung hatte) – war die Selbständigkeit. Aber offen gestanden, traute ich mir diesen Schritt aus eigener Kraft zum damaligen Zeitpunkt nicht zu. Roland Bickmann war damals (1998) allerdings mit mir der Meinung, dass „meine“ Themen künftig weiter an Bedeutung gewinnen würden für Unternehmen und dass sie unter dem Dach seiner

Beratungsfirma mit den Schwerpunkten Corporate Identity und Corporate Culture (mit denen ich mich ja früher schon in der Praxis befasst hatte) ihren idealen „Aufhänger“ hätten. Als er mir anbot, bei ihm als Partnerin mit einzusteigen, zögerte ich also nicht lange und konnte dadurch genau das realisieren, was ich mir vor meiner Promotion vorgestellt hatte: Unternehmen bei der Gestaltung einer ethisch fundierten Ausrichtung mit meinem Fachwissen zu beraten und zu begleiten.

2. Sind Sie ein sehr gläubiger Mensch?

Ja, ich denke das bin ich schon – auch, wenn es Phasen in meinem Leben gab, wo ich mich Gott nicht mehr so intensiv verbunden gefühlt habe wie beispielsweise während der letzten Jahre. Nach dem tragischen Tod von Roland Bickmann im Mai letzten Jahres habe ich mehr denn je aus der Kraft meines Glaubens gelebt und sie gespürt – ich denke, ohne diese Gewissheit, von einer Kraft jenseits meiner eigenen getragen zu werden und Verantwortung manchmal auch „abgeben“ zu können, hätte ich diese schwere Zeit nicht so gut überstanden. Dazu gehört auch, dass mir Menschen begegnet und in einer Weise zur Seite gestanden haben, die ich nie erwartet hätte und für die ich einfach nur dankbar bin.

3. Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrer Tätigkeit?

Auf einen Nenner gebracht: einen aktiven Beitrag zu leisten zur Gestaltung einer menschenwürdige(re)n Wirtschafts- und Arbeitswelt – einen Beitrag zur Wiederbelebung jenes Prinzips, das die Gründerväter der Sozialen Marktwirtschaft (Röpke, Müller-Armack) ins Zentrum ihrer Konzepte gestellt haben: die „Humanitas“ – aus der Überzeugung heraus, dass es ohne Berücksichtigung dieses Prinzip und eines entsprechenden, auch ethischen Wertefundaments keinen „echten“, sprich langfristigen – heute nennen wir es „nachhaltigen“ – wirtschaftlichen und unternehmerischen Erfolg gibt.

Unsere Tätigkeit zielt daher u.a. auch darauf ab, einer „verkehrten Welt“ entgegenzutreten, die zu vergessen scheint, dass die Wirtschaft den MENSCHEN zu dienen hat und nicht umgekehrt. Am Anfang unserer Projekte steht daher nicht selten einfach nur „Bewusstseinsarbeit“ – Hilfe bei der Vergegenwärtigung dieser trivialen Einsicht – Hilfe auch bei der Wiederentdeckung des „gesunden Menschenverstands“, der in manchen Studiengängen und Ausbildungen scheinbar systematisch „abgezogen“ wird – es gibt auch so was wie „Ver-Bildung“, die früher oder später gerne auch mit „Ein-Bildung“ gepaart ist.

Organisationen wie Unternehmen sind aber soziale Systeme, die aus Menschen bestehen – wenn ich sie also „steuern“ oder im Sinne des Organisationszwecks angemessen „führen“ will, muss ich mir dessen nicht nur bewusst sein, sondern auch Denkmuster und Instrumentarien entwickeln, die diesen Umstand berücksichtigen und entsprechend ausgerichtet sind. Dies umso mehr als auch das Umfeld – andere Organisationen, Lieferanten, Partner, vor allem aber die KUNDEN – Menschen sind oder aus ihnen bestehen. Unternehmen KÖNNEN also gar keine wertneutralen oder ethikfreien Räume sein – sie operieren nicht in einem sozialen Vakuum, das nur von materiellen Werten und Größen bestimmt ist.

Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen sog. „Makro-Trends“ der letzten Jahre - allem voran der Übergang von nationalen Industrie- zu global ausgerichteten Wissens- und Dienstleistungsgesellschaften – unterstützen einen entsprechenden Bewusst-

seinswandel, lassen auch für „mainstream-Ökonomen“ zunehmend deutlich werden, dass der Mensch zum wichtigsten „Erfolgsfaktor“ und unverzichtbaren „intellektuellen Kapitalgeber“ wird.

Hinzu kommen die „Fehlentwicklungen“ oder besser gesagt systemisch bedingten Deformationen komplexer, heterogener und entsprechend diversifizierter Gesellschaften und ihrer Subsysteme: allem voran Wirtschaftskriminalität, Korruption, übersteigerter Egoismus, Ego-Zentrik und Eitelkeit als Leitbilder der sog. gesellschaftlichen Eliten – egal ob in der Politik, unter Top-Managern oder Universitätsprofessoren. Das ehemals „Selbstverständliche“ – die Ausrichtung an bestimmten moralischen Tugenden und ethischen Prinzipien, das früher beispielsweise über allgemeinverbindliche Instanzen wie die Kirche vermittelt wurde – ist heute nicht mehr selbstverständlich, sondern muss explizit zum Gegenstand von rationalen, also vernunftgeleiteten, Verständigungsprozessen gemacht werden.

Organisationen, die dies erkannt haben und für sich, für ihren eigenen kleinen Mikrokosmos umsetzen, sind anderen einen Schritt voraus – sind einen entscheidenden Schritt weiter auf dem Weg zur Gestaltung ihrer inneren Zukunftsfähigkeit unter heutigen Umfeldbedingungen. Oftmals sind dies Organisationen, die sich gezielt um die Ausbildung von „Corporate Excellence“ bemühen – beispielsweise mithilfe des „Excellence-Modells der European Foundation of Quality Management (EFQM), einem bereits Mitte der 80-iger Jahre entwickelten Total Quality-Ansatz, bei dem eine umfassende, auch ethisch fundierte Werte-Orientierung verbunden mit einer entsprechend umfassenden „Stakeholder-Perspektive“ wie sie heute u.a. im Rahmen der Nachhaltigkeits-Debatte eingefordert wird, seit jeher im Zentrum gestanden hat.

Zukunftsorientierte Organisationen auf ihrem Weg zur „Corporate Excellence“ dieser Definition zu begleiten und aktiv zu unterstützen bildet den Kern unserer Beratungstätigkeit. Daher heißt unser neues Beratungsunternehmen auch „Corporate Excellence Consultancy“.

4. Wie sieht ein optimales Betriebsklima aus bzw. gibt es so etwas überhaupt?

Dazu müsste man konkretisieren: „optimal“ – im Hinblick worauf und aus wessen Perspektive? Es gibt vermutlich kein Klima, in dem sich alle ausnahmslos wohl fühlen und zu größtmöglichen Leistungen inspiriert oder motiviert werden (was für Organisationen natürlich unverzichtbar ist). Dafür sind wir Menschen einfach zu unterschiedlich, haben zu viele verschiedene persönliche Präferenzen, Neigungen oder auch einfach Prägungen. Aber es gibt m.E. sehr wohl ein bestimmtes Werteset, das universalisierbar ist, dessen Umsetzung zu einem Klima führt, das von einer Mehrheit als angenehm und wünschenswert empfunden werden kann. Ich denke dabei an Werte wie Ehrlichkeit, Offenheit, Klarheit, Sachlichkeit, an Solidarität, Kollegialität und Hilfsbereitschaft, vor allem aber an wechselseitigen Respekt!

5. In welchem Verhältnis werden Sie von Firmen angesprochen, sind es häufiger Unternehmen wie Miele oder eher mittelständige Unternehmen?

Obwohl auch große Unternehmen zu unseren Kunden gehören, spreche ich mit meinem Dienstleistungsangebot vor allem und bewusst mittelständische Unternehmen an, Familienunternehmen, inhabergeführte Unternehmen. In erster Linie deshalb, weil es hier echten Gestaltungsraum gibt, weil die Entwicklung von „Corporate Excellence“ im oben ausgeführten Sinne ein langwieriger und zwangsläufig langfristig ausgerichteter Prozess ist bzw. sein muss, der ohne das uneingeschränkte „commitment“ von oben und ohne die Trieb- bzw. Vorbildkraft der Unternehmensspitze nicht erfolgreich sein wird. In modernen börsennotierten Unternehmen, in denen diese „Spitze“ aus angeestellten, häufig wechselnden Managern besteht, die sich entsprechend eingeschränkt mit dem Unternehmen identifizieren, ist die Durchführung und das Durchhalten solcher Prozesse erheblich schwieriger.

Angesprochen werden wir auch von großen Konzernen, aber wir machen anfangs keinen Hehl aus den anspruchsvollen Voraussetzungen unserer Projekte und fragen die Verantwortlichen offen nach eben diesem „commitment“ von oben, um im Zweifel sogar eher davon abzuraten. Denn „Totgeburten“ machen für keine Seite Sinn – und die Implementierung insbesondere ethischer Orientierungen, die auf halbem Wege abgebrochen oder durch das Verhalten der Führungskräfte konterkariert wird, können dem internen wie externen Image einer Organisation mehr schaden als nützen.

6. Was kostet eine ethische Unternehmensberatung?

Das kommt auf die genaue Aufgabenstellung, auf den Ausgangspunkt und Reifegrad des Kundenunternehmens und letztlich auf das Design des Beratungsprozesses an – darauf, wie viele Ressourcen das betreffende Unternehmen selbst einzubringen in der Lage oder willens ist. Wir gehen in der Regel nie mit mehr als ein oder zwei Beratern in ein Projekt + die Leistungen, die unser Team im Back-Office erbringt. Darin unterscheiden wir uns beispielsweise von den „großen“, klassischen Beratungsunternehmen. Als Beratungsunternehmen, das Organisationen bei der Entwicklung einer ethisch fundierten Identität und Ausrichtung unterstützt, legen wir auch an uns selbst und unser Verhalten höchste ethische Maßstäbe an – das liegt auf der Hand.

Auch aus inhaltlich-fachlichen Gründen legen wir großen Wert darauf, unsere Kunden langfristig zu begleiten und bei der Umsetzung ihrer neuen Ausrichtung zu coachen – immer mit dem Ziel, dabei einen kontinuierlichen Know-How.- und Erfahrungstransfer zu leisten, der es uns erlaubt, uns langsam immer mehr zurückzuziehen, weil der Kunde die nötige Kompetenz selbst entwickelt hat.

Genauere Zahlen kann ich Ihnen selbstverständlich nicht nennen. Was die Größenordnung unserer Tagessätze angeht, so rangieren wir ganz bewusst im oberen Mittelfeld – natürlich deutlich unter dem, was die genannten Großen nehmen, aber auch über dem, was etwa Trainer nehmen, die inzwischen auch überwiegend als „Berater“ auftreten, in den seltensten Fällen aber über Erfahrung in der systemischen UNTERNEHMENS- oder gar in der Top-Management-Beratung verfügen. Eben dort sitzt aber UNSERE eigentliche und primäre Zielgruppe.

7. Aus welchen Gründen melden sich Unternehmen bei Ihnen?

Unternehmen melden sich bei mir, weil ich empfohlen wurde, sie Beiträge von mir gelesen haben oder mich als Referentin oder Dozentin kennen gelernt haben und der Meinung sind, dass ich ihnen aufgrund meines speziellen Wissens für ihre individuellen Problemstellungen eine Hilfestellung bin.

Zu den konkreten Anlässen, aus denen heraus Unternehmen gezielt auf uns zu kommen, gehören vordergründig Probleme mit Wirtschaftskriminalität, also nicht-integrem Verhalten, wogegen die Unternehmensleitung ihre Organisation künftig umfassend und präventiv schützen will, oder aber Integrationsthemen – etwa im Kontext von Mergers & Acquisitions, Management-Buy-Outs, etc., wobei die kulturelle Integration, die Gestaltung einer neuen gemeinsamen Identität entscheidend ist. An zweiter Stelle stehen Fragen der grundsätzlichen strategischen Neuausrichtung aus dem Wunsch heraus, sich zukunftsfähig(er) aufzustellen und dabei substanziell – im Sinne unserer Systematik und Methodik – vorzugehen. Hier haben Unternehmen oftmals verstanden, dass eine, auch ethisch fundierte Werteorientierung eine notwendige Grundlage dabei ist (aus den oben geschilderten Gründen) – und für diesen „Erkenntnisprozess“ spielen unsere Publikationen häufig eine wichtige Rolle.

8. Wie sehen Sie die Zukunft der Unternehmensethik in Anbetracht des immer stärker werdenden Kostendrucks in Deutschland und in der Welt? Bleibt noch Platz für Ethik in dieser Welt und in den Unternehmen?

Gerade in der letzten Zeit hat das Thema Ethik auch in Deutschland eine sehr große Rolle gespielt. Zu erinnern ist nur an Schlagzeilen wie die um die „Welteke-Affaire“, Korruption in der Immobilienbranche, Rücktritte bedeutende Politiker, etc. Man könnte auch anders herum argumentieren: Ethik in Unternehmen hilft Kosten zu sparen. Zum Beispiel auch Kosten die aus einem negativen Image resultieren, welches in der Regel die Folge entsprechender „schlechter Schlagzeilen“ in den Medien ist.

Was noch vor zehn Jahren im kleinen Kreis, später im Rahmen von Organisationen wie unserem „Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik“ diskutiert wurde, wird heute auf breiter Front von unterschiedlichen NGOs, in den Medien, vor allem aber auch in etablierten Industrieverbänden und Wirtschaftskreisen zum Thema gemacht: die Schlagwörter dabei heißen inzwischen „Corporate Social Responsibility“, „Good Corporate Citizenship“, „Nachhaltigkeit“ oder „Corporate Governance“. Neue Gesetzeslagen wie KonTraG, das von Organisationen die Etablierung eines Risk-Management-Systems fordert, das auch Risiken aus ethischem Fehlverhalten berücksichtigt, Initiativen wie der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ oder der „Sarbanes Oxley Act“ in den USA, der für alle NYSE gelisteten Unternehmen verpflichtend ist als Reaktionen auf die Skandale um Enron und andere, tragen ein Übriges dazu bei.

Desgleichen globale Initiativen wie die des UN-Global Compact von Kofi Annan, dessen 10 Prinzipien von Global Playern aus freiwilliger Selbstverpflichtung heraus die Orientierung an universal gültigen ethischen Grundsätzen, an den Menschenrechten, den ILO-Normen sowie an gängigen Praktiken zur Korruptionsbekämpfung und – prävention fordert und einen Beitrag dazu leisten will, die Globalisierung in den Dienst aller Menschen, auch und gerade in den weniger entwickelten Ländern zu stellen.

Diese vielen Aktivitäten und Initiativen belegen einerseits, dass es an diesen Themen einen großen „Bedarf“, also ein offensichtliches Defizit gibt, andererseits aber auch, dass dieses Defizit zunehmend erkannt, ins Bewusstsein gerückt und nun über angemessene Gegenmaßnahmen nachgedacht wird.

Entscheidend ist dabei in der Tat, im Wirtschaftskontext die KostenEINSPAR- und Effizienzsteigerungspotenziale durch eine ethische Ausrichtung deutlich zu machen, zu zeigen, dass Ethik kein „Nullsummenspiel“ ist, aber auch, dass Ethik und die notwendige Gewinnorientierung von Unternehmen immer ein Spannungsfeld sind und bleiben, dessen Synergien immer wieder neu entdeckt und zur Geltung gebracht werden müssen. Persönlich bin ich voll und ganz davon überzeugt, dass sich Unternehmensethik am Ende stets auch „rechnet“ – Voraussetzung dafür allerdings ist ein langfristiges Denken, mit dem sich börsennotierte Unternehmen systembedingt wie gesagt schwer tun. Ohne Menschen in verantwortlichen Führungs- und Leitungsfunktionen, die diese Auffassung teilen, ist es schwierig.

9. In welchem Verhältnis stehen für Sie Gott und Ethik?

In einem sehr engen, sofern man Christ ist. Philosophische Ethik bemüht sich ja aber gerade darum, ethische Werte und Prinzipien auch jenseits einer christlichen Ethik und für nicht-gläubige Menschen zu vermitteln – also aus eigener, rationaler Einsicht heraus, nicht nur, weil ich in meinem Leben Gottes Wille und seine Gebote befolgen will. Die philosophische Letztbegründung von Ethik jenseits christlichen Glaubens wird natürlich in einer zunehmend säkularisierten Gesellschaft immer wichtiger – desgleichen aber auch im internationalen Kontext, in der Verständigung mit anderen, nicht christlich geprägten Kulturen.

10. Welche persönlichen Ziele haben Sie?

Etwas Sinnvolles zu tun – meine Ideale zu verwirklichen – mir selbst und meinen Überzeugungen treu bleiben zu können, also authentisch zu leben und zu arbeiten, ohne zum „Dogmatiker“ zu werden. Und: meiner persönlichen Verantwortung gerecht zu werden, die sich einerseits aus den jeweiligen Fähigkeiten, Begabungen, Talenten und Potenzialen ergeben, die wir „geschenkt“ bekommen haben – andererseits aus den Handlungsmöglichkeiten, aus der „Macht“, die uns zuteil wird und aus den jeweiligen Anforderungen des Lebens.

11. Welche Ziele haben Sie mit ihrer Unternehmensberatung?

Was den inhaltlichen Teil angeht, so hatte ich mich dazu schon oben ausführlich geäußert. Was die unternehmerische Seite angeht, so kann ich Ihnen das vielleicht am besten ex negativo verdeutlichen: ich möchte kein klassisches Beratungsunternehmen aufziehen, wie ich es oben beschrieben habe. Groß und mächtig zu werden, oder einfach nur reich sind für mich keine primär angestrebten Ziele, sondern im Idealfall positive Nebenwirkungen unserer Tätigkeit.

Es geht mir um ein gesundes, organisches, vor allem aber QUALITATIVES Wachstum – darum, DER Kompetenzträger in Sachen praxisbezogener Unternehmensethik, in

Sachen Integritäts- und Wertemanagement zu sein und die erste Adresse, wenn es um eine SUBSTANZIELLE, qualitativ hochwertige und erfahrene Beratung in unserem Themenbereich geht.

Die Fragen stammen aus einem Interview, das im Jahre 2004 von einem Studenten der Fachhochschule Mainz geführt wurde. Er nutzte Informationen daraus für eine Präsentation im Fach Unternehmensethik.