

Mediation und Unternehmenskultur
dargestellt am Beispiel
des Ombudsmann-Mediations-Systems der HVB (UCI)

von
Susanne Kihm
(2007)

Inhalt

1.	Was ist Unternehmenskultur?	1
2.	Über welche Stellhebel ist Unternehmenskultur zu beeinflussen?	1
2.1.	Primäre Mechanismen	2
2.2.	Sekundäre Mechanismen	2
3.	Elemente einer Meta-Steuerung im Sinne einer Verankerung von Lernimpulsen	3
3.1.	Gestaltung des Anreizsystems	3
3.2.	Institutionalisierung von Lernimpulsen	3
3.3.	Informationssystem	3
4.	Die Arbeit am Konflikt	4
4.1.	Konfliktpotenziale	4
4.2.	Die Einstellung zum Konflikt: Bremsklotz oder Motor?	4
4.3.	Konfliktbearbeitung und ihre Chancen	5
5.	Exkurs in die Psychoanalyse	7
6.	Die Rolle der Mediation	9
6.1.	Ein Schritt in Richtung herrschaftsfreier Kommunikation: Das Ombudsmann-Mediations-System der HypoVereinsbank	
6.1.1.	Hintergrund/ Motive zur Einführung	10
6.1.2.	Das Ombudsmannsystem	12
6.1.2.1.	Auswahlkriterien für die Berufung zum Ombudsmann	12
6.1.2.2.	Bedeutung der Persönlichkeit des Ombudsmannes	12

6.1.2.3.	Grundprinzipien der Arbeit des Ombudsmannes	13
6.1.2.3.1.	Unabhängigkeit	13
6.1.2.3.2.	Neutralität	14
6.1.2.3.3.	Verschwiegenheit/ Zeugnisverweigerungsrecht	14
6.1.2.4.	Interne Öffentlichkeitsarbeit/ Evaluierung	14
6.1.3.	Delegation an die Mediation	15
6.1.3.1.	Erwartungen an die Mediation	15
6.1.3.2.	Reaktion auf die Mediation	15
6.1.4.	Erste Erfahrungen mit Ombudsmannsystem und Mediation	15
6.1.5.	Ausblick	16
7.	Fazit	16

Anhang

Literaturnachweise

1. Was ist Unternehmenskultur?

Diese Arbeit folgt der Darstellung des von Prof. Dr. Burkhardt Krems verantworteten Online-Verwaltungslexikons www.olev.de, das Unternehmenskultur versteht als den in einem Unternehmen gewachsenen Bestand von gemeinsamen grundlegenden Orientierungen, die das Verhalten der Mitarbeiter unsichtbar und zumeist unbewusst und unreflektiert steuern, in Werten und Normen sowie in Zeichen, Symbolen und Ritualen sichtbar und durch sie vermittelt werden.

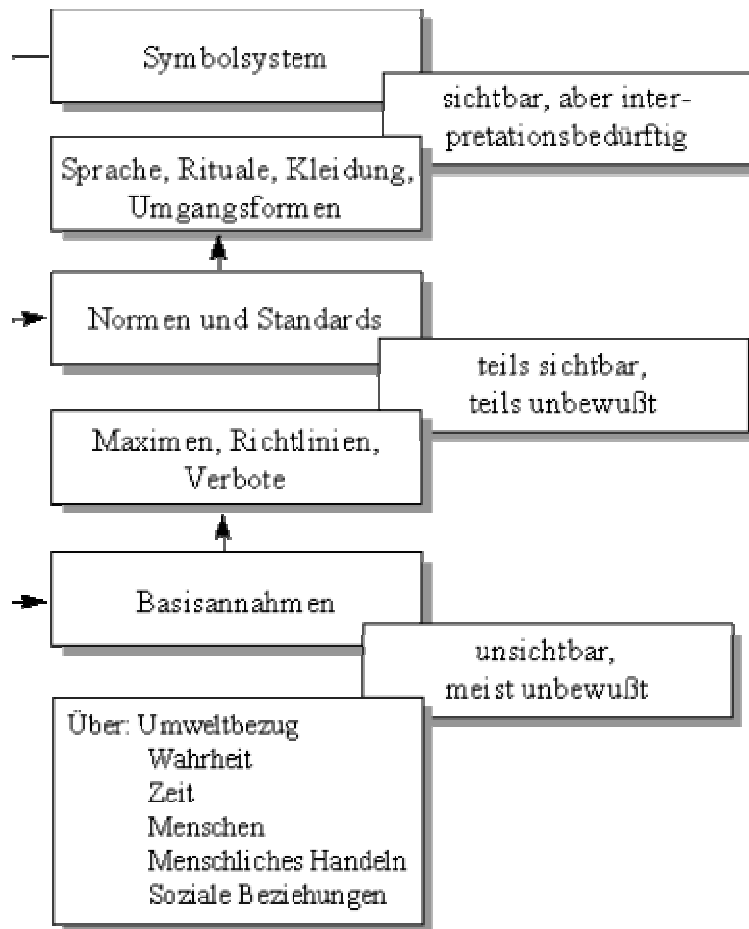
Unterschieden werden danach folgende Ebenen:

- **Basisannahmen**
(Interpretations-, Wert- und Denkmuster über die Umwelt, die Erfassung der Realität, die Natur des Menschen, Verhaltensorientierungen usw.)
- darauf aufbauende
 - **Werte und Normen**
 - **Zeichen, Symbole und Rituale** (in denen sich die Basisannahmen ausdrücken und die sie gleichzeitig vermitteln und stabilisieren).

Unternehmenskultur wird nicht systematisch vermittelt, sondern in einem komplexen Prozess gelernt ("stiller Lehrplan"). In weit verzweigten Prozessen werden die allgemein gültigen Vorstellungen und Orientierungen vermittelt und an die nächste (Mitarbeiter-)Generation weitergereicht. Unternehmenskultur ist daher nicht durch rationale Entscheidung direkt zu verändern. Es bedarf vielmehr organisatorischer Umlernprozesse, die eine Veränderung in Gang setzen. (1)

2. Über welche Stellhebel ist Unternehmenskultur zu beeinflussen?

Bei den Mechanismen, die zur Transformation kulturprägender Grundauffassungen in das Denken, Fühlen und Verhalten der Mitarbeiter eingesetzt werden können, wird zwischen primären und sekundären Mechanismen unterschieden. (2) Die Palette reicht von bewussten und prononcierten Aktionen bis hin zur charismatischen Ausstrahlung des Unternehmensführers.



Kulturebenen und ihr Zusammenhang.

Quelle: Schein (1984), S. 4, zitiert in: Schreyögg, Organisation, 4. Aufl., 2003, S. 453

2.1. Primäre Mechanismen:

- Systematische Auswahl und Betonung der Vorgänge, denen die Führung ihre besondere Aufmerksamkeit zuwendet oder zuzuwenden gedenkt
- Reaktion bei kritischen Ereignissen und in Krisensituationen
- Gestaltung des Anreiz-, Beförderungs- und Statussystems
- Prinzipien bei der Auswahl neuer Mitarbeiter

2.2. Sekundäre Mechanismen:

- Organisationsstruktur
- Berichtswesen sowie das System festgelegter Richtlinien und Regelungen, Satzungen und Führungsgrundsätze

3. Elemente einer Meta-Steuerung im Sinne einer Verankerung von Lernimpulsen

3.1. Gestaltung des Anreizsystems

- Besetzung von Führungspositionen
- Beurteilung der Führungskräfte durch ihre Führungskräfte

Einer Qualifikation als Führungskraft wäre dabei mehr Gewicht beizumessen als ihrer Fachkompetenz. Eine Führungspersönlichkeit sollte eher durch Erfolge anderer wirken als durch eigene (fachliche) Entscheidungen. (3)

3.2. Institutionalisierung von Lernimpulsen

- Führungskräfte-Feedback
- Führungskräftefortbildung
- Personalentwicklung

3.3. Informationssystem

- regelmäßige Mitarbeiter- und ev. Kundenbefragungen
- unternehmensinterne Veröffentlichung der Ergebnisse, um Diskussionen und Weiterentwicklungen anzustoßen
- Transparenz -> Impulse können auch durch die Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit in Jahresberichten gegeben werden

In dieser Arbeit steht die ‚Institutionalisierung von Lernimpulsen‘ im Vordergrund.

Das oben vorgeschlagene Instrument des Führungskräfte-Feedbacks durch die unterstellten Mitarbeiter setzt jedoch – wie etwa das Beispiel HypoVereinsbank zeigt (4) – eine Reife auf beiden Seiten voraus, auf die viele Unternehmen erst hinarbeiten müssen. Funktioniert doch die offene Kommunikation über die Hierarchieebenen hinweg noch eher selten. Der ehemalige Geschäftsführer bekannter Familienunternehmen und langjährige Krisenmanager Wolfgang Hinz fordert deshalb eine Ergänzung der bisherigen Führungskräftefortbildung und Personalentwicklung. Künftig müsse mehr Wert auf die Entwicklung der Persönlichkeit gelegt werden, wenn offene Kommunikation verwirklicht werden solle. (5)

Dem Transformationsansatz unter Mediationstheoretikern folgend (6) , der in der Mediation auch ein Instrument zur Entwicklung von Kompetenzen sieht, soll hier vorgeschlagen werden,

den oben genannten Katalog zur Meta-Steuerung der Unternehmenskultur um das Element ‚Mediation‘ zu ergänzen. Gezeigt werden soll, dass dieses Verfahren den geeigneten Rahmen bietet, um sich mehr oder weniger intensiv an jene Basisannahmen heranzuarbeiten, ohne deren Veränderung eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur nicht möglich ist.

4. Die Arbeit am Konflikt

4.1. Konfliktpotenziale

Per definitionem (7) ist ein Konflikt eine Meinungsverschiedenheit, die sich durch unvereinbare Handlungen manifestiert. Er geht zurück auf Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellen/ Wahrnehmen, Fühlen und/oder Wollen.

Vordergründig entzünden sich Konflikte in Unternehmen vor allem dann, wenn großer Termin- und Konkurrenzdruck herrscht, wenn die Nerven aller blank liegen. Der Kampf um Ressourcen ist ein weiteres konfliktträchtiges Gebiet. Wer mit anderen um die qualifiziertesten Mitarbeiter, die schnellsten PCs oder die besten Büros konkurrieren muss, um seine eigenen Ziele zu erreichen, wird das Feld kaum kampflos räumen.

Streit entzündet sich oft auch dann, wenn es um die Zusammenstellung von Projektteams oder die Berufung zur Projektleitung geht. Hinter dem Gerangel um Kompetenz und Verantwortung stehen Fragen wie ‚Wer hat wem etwas zu sagen?‘ oder ‚Wer muss wem berichten‘, d.h.: Wer erhält Gestaltungsmöglichkeiten? Wessen Möglichkeiten werden beschnitten?

Viel Sprengstoff liefern Schnittstellen. Stichworte sind hier z.B. Verletzung des Territoriums oder Nichtbeachtung fachlich begründeter Anforderungen des Nachfolgers im Workflow.

Konfliktträchtig kann allerdings allein schon die Zergliederung des Unternehmens durch Abteilungsnamen, Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnisse usw. sein. Sie treibt Keile zwischen die Mitarbeiter. Der Einzelne fühlt sich automatisch als Stellvertreter seiner organisatorischen Einheit und verteidigt deren vermeintliche Interessen.

4.2. Die Einstellung zum Konflikt: Bremsklotz oder Motor?

Es ist nur allzu normal, dass Konflikte im täglichen Arbeitsleben als lästige Störung empfunden werden, der man so weit wie irgend möglich mit Verdrängung begegnet. In der Regel haben alle Beteiligten eng gesteckte Ziele zu erreichen. Konflikte verunsichern,

hemmen die Produktivität und untergraben die Stabilität einer Organisation. So die weit verbreitete Auffassung, die direkt zu Interventionen auf der Machtebene führt, wenn Konfliktverdrängung an ihre Grenzen stößt.

Dabei machen nicht bewältigte Konflikte krank und kosten die Unternehmen viel Geld (8), z.B. durch unterschiedliche Formen von Verweigerung, die sich innerhalb bestehender rechtlicher Spielräume bewegen. (9) Kündigung etwa bedeutet einen Verlust an Humankapital und einen erzwungenen Verzicht auf eine mit den betrieblichen Abläufen vertraute Arbeitskraft, die durch teure Rekrutierungsmaßnahmen ersetzt werden muss. Eine weitere Möglichkeit ist die Krankmeldung, die - soweit effektiv eine Krankheit vorliegt – die Rücknahme einer Zusatzleistung bedeutet, nämlich der Bereitschaft, auch dann zu arbeiten, wenn jeder Arzt für einige Tage Pause plädieren würde. Denkbar ist auch eine gewisse Reduzierung der Leistung, da die Arbeitsintensität gerade bei Dienstleistungen in beträchtlichem Umfang selbst zu steuern ist. (10)

4.3. Konfliktbearbeitung und ihre Chancen

Wer dagegen Konflikte bewusst zulässt und Zeit wie auch Instrumente bzw. Institutionen zu deren Bearbeitung zur Verfügung stellt,

- stimuliert Kreativität
- fördert Innovation und Kommunikation und
- löst letztendlich notwendige Veränderungen bzw. Verbesserungen aus.

Dies soll mit Hilfe des sogenannten Salutogenese-Modells (10) erläutert werden. Gesundheit ist danach kein Zustand, sondern als Prozess zu verstehen. Darauf gründend betonen nationale und internationale Empfehlungen (12), dass effektive Gesundheitsförderung psychologische Gesundheit mit einbeziehen muss. Selbstbestimmung, Emanzipation wie auch Persönlichkeitsentfaltung des Individuums sind danach als Voraussetzung für Gesundheit zu fördern. Dies soll besonders gut gelingen, wenn möglichst viele der folgenden Bedingungen erfüllt sind:

- a) Benutzerorientierung:
Der Ausführende kann seine Fähigkeiten einbringen.
- b) Vielseitigkeit:
Die (Arbeits-)Aufgabe ermöglicht die Entfaltung vieler Fertigkeiten.

c) Ganzheitlichkeit:

Die Aufgabe setzt sich aus planenden, ausführenden, steuernden und kontrollierenden Elementen zusammen.

d) Bedeutsamkeit:

Die Aufgabe ist ein wichtiger Beitrag zum Ganzen, was für den Beschäftigten auch einsichtig ist.

e) Handlungsspielraum:

Die Aufgabe gibt angemessene Freiräume hinsichtlich Reihenfolge, Arbeitstempo und Vorgehensweise.

f) Rückmeldung:

Die Aufgabe findet in einem sozialen Kontext statt, d.h. der Beschäftigte erhält Rückmeldung über die Qualität seiner Arbeit von Vorgesetzten und Kollegen, die ihn auch unterstützen.

g) Entwicklungsmöglichkeiten:

Die Aufgabe bietet Möglichkeiten des Erwerbs neuer sowie der Weiterentwicklung vorhandener Kenntnisse.

Gottfried Neuhaus (13) schreibt dazu in einem Beitrag für das Bundesforschungsministerium:

„Bestimmte Einstellungen eines Menschen zu sich selbst bzw. bestimmte psychische Merkmale sind gesundheitserhaltend. Dazu gehört ein hohes Maß an Selbstsicherheit und Selbstvertrauen, gepaart mit interpersonalem Vertrauen und Vertrauen in die Zukunft. Die Überzeugung, selbst über das erforderliche Verhaltensrepertoire zu verfügen, um Probleme lösen zu können, entspricht der Einstellung "Ich schaffe das schon", also einem Glauben an sich selbst. Derartiges Selbstvertrauen ist mit einem höheren Selbstwertgefühl verbunden.

Eine allgemein hohe Wertschätzung sich selbst und anderen gegenüber sowie die Akzeptanz eigener Stärken und Schwächen wirken positiv auf Selbsterleben und die sozialen Beziehungen.....

Von besonderer Bedeutung für Gesunderhaltung und angemessene Belastungsbewältigung ist es, wenn Menschen das Gefühl haben, wichtige Ereignisse im Leben selbst beeinflussen und ihre Umwelt gestalten zu können. Genauso wichtig ist es, dass Menschen zu der Überzeugung gelangen, selbstwirksam handeln zu können. Durch Übernahme von Verantwortung und durch die Bewältigung von Leistungsanforderungen ist dies möglich. Bestimmte Umgangsweisen mit Veränderungen und Lebensaufgaben sind belastungsmindernd bzw.

gesundheitsförderlich. Hierzu gehört, Veränderungen grundsätzlich als Herausforderung betrachten und annehmen zu können....

Ein gutes Gespür für die Widersprüchlichkeiten und die physischen, psychischen, sozialen und geistigen Dimensionen des Lebens hilft, einen bewussten, angemessenen und auch gelassenen Umgang mit der Umwelt und den eigenen Gefühlen und Stimmungen zu entwickeln....

Von besonderer Wichtigkeit ist ein gesundheitsförderliches soziales Klima. Es befriedigt elementare menschliche Bedürfnisse nach Sozialkontakten, Selbstreflexion, persönlicher Unabhängigkeit sowie nach Umsorgung und Pflege. Dieses förderliche Klima gewährleistet soziale Anerkennung und Zuwendung, bietet zuverlässige zwischenmenschliche Beziehungen mit hoher Qualität der Beziehungsinhalte.

In diesem Klima werden Selbstkompetenz und Autonomie gefördert, indem man Menschen Raum für eigene Entscheidungen und Selbsttätigkeit gibt. Handeln muss auch an eigenen Gütemaßstäben orientiert werden können. Möglichkeiten der Selbstbestimmung und der Selbstverwirklichung im Rahmen des unabwendbar Vorgegebenen ermöglichen eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung. Sie wirken sich direkt und indirekt auf die Gesundheit aus. Ein gesundheitsförderliches soziales Klima bietet Erfahrungsräume für Initiative, Kreativität, Selbstverantwortung, Gruppenerlebnisse und solidarische Konfliktlösungen. Es ermöglicht Gefühle ansprechen und ausleben zu können, und es ermöglicht Chancen zur Umorientierung und Neuentscheidung in jeder Lebensphase...

Die Umgebung des Arbeitsplatzes wirkt gesundheitserhaltend und gesundheitsförderlich, wenn die Art ihrer Gestaltung, z.B. die Architektur, die sinnliche Wahrnehmung auf allen Sinnesebenen gleichermaßen anregt und zu körperlicher Bewegung und bewusstem Körpererleben einlädt....

Persönlichkeitsförderliche und damit gesundheitsförderliche Arbeitstätigkeiten zeichnen sich durch hinreichende Handlungs-, Entscheidungs- und Kontrollspielräume aus. Diese fungieren als organisationale Ressourcen. Ressourcen haben einen moderierenden Einfluss auf Belastungen (14).“

5. Exkurs in die Psychoanalyse (15)

Der Psychoanalytiker Erich Fromm schildert, was geschieht, wenn diese Ressourcen

nicht vorhanden sind. (16) Er spricht von der Ausbildung eines hortenden oder analen Charakters, der sich in seinem Verhältnis zur Welt nur dadurch sicher fühlen kann, „dass er sie besitzt und unter Kontrolle hat, da er ja unfähig ist, mit ihr durch Liebe und Produktivität in Beziehung zu treten.“ Aus Angst vor der Freiheit, in der er sich allein und unbedeutend einer feindseligen Welt gegenüber sehe, entwickle ein solcher Mensch Fluchtmechanismen – entweder autoritäre Tendenzen oder aber einen Drang nach Unterwerfung.

Der Autoritäre teile die Welt und die Menschen nach einem Schema von Macht und Ohnmacht auf. Wirksame Macht rufe seine Bindung und Bewunderung um ihrer selbst willen hervor, Ohnmacht leite seinen Hass und Angriff auf sich. Nach Fromm sieht der „Autoritäre“ sein Leben von Kräften beherrscht, die außerhalb des menschlichen Selbst, seiner Wünsche und Interessen liegen. (17) Kraft zum Handeln gewinne er in Anlehnung an eine höhere Macht. Erweise sich die bewunderte Stärke als hilflos, entstehe großer Hass, wie immer dann, wenn der Preis der Selbstvergessenheit gezahlt worden sei.

Wer sich selbst als hilflos erlebt, passt sich an, so Fromm, wähle die Strategie der Selbstverleugnung: „Das Individuum gibt es auf, sich selbst zu sein... es wird genau so, wie man es von ihm erwartet, genau so, wie alle anderen sind.“ (18) Der Einzelne höre auf, eine Person zu sein und werde zum Ding. An die Stelle des Original-Selbst trete das Pseudo-Selbst, das „nur ein Agent, ein Vertreter (ist), der die Rolle spielt, die dem Menschen zugemutet ist: Es spielt sie unter dem Namen des Betreffenden und seines Selbst.“ (19) In diesem Prozess werde nichts verlangt, was nicht selbstverständlich erschiene, kein Druck, nur sanfte Überredung (Hinweis auf bequemes Leben...).

Eine solche Existenz vermittele dem Einzelnen ein Fassaden-Ich, das ihm aber trotz Selbstvergessenheit nie die nötige Selbstsicherheit garantiere: „Um über die aus diesem Identitätsverlust entstandene Panik hinwegzukommen, muss das Individuum seine Identität in einer immerwährenden Anerkennung und Bestätigung durch andere suchen.“ (20)

Dem Menschen als nicht festgestelltem Wesen bleibt, so der Psychoanalytiker, nichts anderes übrig, als etwas aus den Verhältnissen zu machen, sie produktiv und selbsttätig zu beeinflussen. Der Einzelne sei vieles von dem, was er ist, durch sein Tun, das oft auch anders hätte sein können. Die bewusste Entscheidung für ein bestimmtes Tun mache ihn aus, Selbstverleugnung führe zu psychischen Leiden. Die Entwicklung eines Selbst ist „so lebenswichtig, dass der Mensch geistig nicht gesund bleiben könnte, wenn er keinen Weg fände, es zu befriedigen.“ (22)

Das existenzielle Bedürfnis nach Selbstverwirklichung gehört für Fromm zu den „produktiven

Orientierungen“: „Der Mensch kann zwar dank seiner Produktivität materielle Dinge ...erzeugen, aber der wichtigste Gegenstand der Produktivität ist der Mensch selbst.“ (23) Fromm spricht vom „produktiven Charakter“ als einem System von Leidenschaften, mit denen der Mensch die Freiheit suche. Dieser Charakter strebe nach schöpferischem Tun, nach Liebe als Form der Beziehung zu anderen, besser als Empathie zu bezeichnen, als „sich mit anderen Menschen gefühlsmäßig und gedanklich einverständlich und sich dennoch als ein Selbst wissend“. Zur Produktivität gehöre die Gelegenheit, einen selbstständigen Einfluss beim Prozess der Sinngebung für das eigene Leben ausüben zu können, nicht „außengeleitet“ zu sein.

Produktive Charaktere zeigten eine Neigung zur „Biophilie“, zu einer leidenschaftlichen Liebe zum Leben und allem Lebendigen. Sie beseele der Wunsch, das Wachstum zu fördern, ob es sich um einen Menschen, eine Pflanze, eine Idee oder eine Gruppe handele. „Der biophile Mensch baut lieber etwas Neues auf, als dass er das Alte bewahrt. Er will mehr sein, statt mehr zu haben. Er besitzt die Fähigkeit, sich zu wundern, und er erlebt lieber etwas Neues, als dass er das Alte bestätigt findet. Das Abenteuer zu leben ist ihm lieber als die Sicherheit...Er möchte formen und durch Liebe, Vernunft und Beispiel seinen Einfluss geltend machen – nicht durch Gewalt und dadurch, dass er die Dinge auseinander reißt, nicht dadurch, dass er auf bürokratische Weise die Menschen behandelt, als ob es sich um tote Gegenstände handelte.“ (24)

Selbsttätigkeit und Selbstständigkeit – für Fromm zwei Seiten der gleichen Medaille. Voraussetzung der Individuation seien die gesellschaftlichen Organisationsprinzipien, die sich daran messen lassen müssten, inwieweit sie zur Möglichkeit eines jeden Einzelnen, selbstständig zu sein und sein Selbst durch andere anerkannt zu finden, beitragen.

6. Die Rolle der Mediation

Im Sinne des Philosophen Karl Popper kann es nicht um einen großen Entwurf gehen, der die beschriebenen Bedürfnisse des Menschen in allen Lebenslagen erfüllen und ihn zu einem rundum produktiven Menschen machen könnte. (25) Utopia ließe keinen Raum für Irrtümer und deren Korrekturen. Die Alternative kann nur heißen: kleine Fortschritte mit klarem Richtungssinn, dabei offen bleiben für Zweifel, die eigenen und die der anderen, immer orientiert an einem Bild der Zukunft, dem erstrebten Ziel. (26) Dazu der Soziologe Ralf Dahrendorf: Die „Rekonstruktion des sozialen Lebens der Menschen muss die Versteinering

einer verfehlten Arbeitsteilung überwinden und die Einheit des Lebens wiederherstellen“, d.h. ihn auch im Arbeitsleben als Menschen mit Bedürfnissen, Empfindungen und Gefühlen wahrnehmen. (27)

Dahrendorf spricht von Lebenschancen und meint damit Möglichkeiten des individuellen Wachstums, der Realisierung von Fähigkeiten, Wünschen und Hoffnungen, Funktion von Optionen und Ligaturen. Unter „Ligaturen“ versteht er Bezüge, Elemente des Sinns und der Verankerung, die durch soziale Bedingungen bereitgestellt werden.

Wo Ligaturen aufgebrochen werden, um Neues zu ermöglichen, müsse das Individuum mit mehr und mehr Wahlmöglichkeiten fertig werden. (28) Um dem „Ekel der Desorientierung“, dessen „akzeptable Namen Stress oder Nervenzusammenbruch lauten“ zu entgehen, bedürfe es der Schaffung neuer Ligaturen, die Orientierung und Halt geben. Denn der Bruch mit Ligaturen „steigert Optionen nur bis zu einem gewissen Maße. Ab einem gewissen Punkt verlieren Wahlmöglichkeiten ihren Sinn, weil sie in einem sozialen Vakuum stattfinden, in einer sozialen Wüste, in der keine bekannten Koordinaten irgendeine Richtung einer anderen vorziehbar machen.“ (29)

Als ein mögliches Verfahren, sich auf neue Ligaturen zu verständigen (30), sieht Dahrendorf das Modell der herrschaftsfreien Kommunikation nach den Vorstellungen des Kommunikationstheoretikers Jürgen Habermas.

6.1. Ein Schritt in Richtung herrschaftsfreier Kommunikation:

Das Ombudsmann-Mediations-System der HypoVereinsbank (31)

6.1.1. Hintergrund/ Motive zur Einführung

Als die Fusion zwischen der italienischen UniCredit (UCI) und der deutschen HypoVereinsbank 2006 besiegelt wurde, konnte die italienische Bank noch auf keine lange Tradition zurückblicken. Alessandro Profumo hatte die Gruppe erst in den 90er Jahren durch eine Fusion der staatlichen Bank Credito Italiano mit mehreren Sparkassen und Genossenschaftsbanken geschaffen. Er ersetzte damals die bisherigen Bankvorstände weitgehend durch junge und ehrgeizige Banker, die schnell die verkrusteten Strukturen aufbrechen sollten. Um in der Gruppe eine einheitliche Kultur aufzubauen, erteilte Profumo den Auftrag, eine sogenannte „Integrity Charter“ zu entwickeln. An diesem Wertekatalog sollte sich die Gruppe künftig bei allem internen und externen Handeln orientieren. Als Werte wurden festgeschrieben: Trans-

parenz, Fairness, Respekt, Gegenseitigkeit, Freiheit und Vertrauen. Profumo war überzeugt, dass die Gruppe nur so ihr volles Potenzial würde entfalten können.

Bei der Übernahme der HVB wurde die Integrity Charter auch dort eingeführt. Andernfalls, so die Befürchtung, könnte das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander durch den anstehenden Umbruch allzu stark belastet werden, die Energie der Belegschaft nicht mehr in vollem Umfang für die Arbeit am und für den Kunden zur Verfügung stehen. Der nachhaltige Erfolg der neuen Bankengruppe wäre so gefährdet gewesen.

Eine solche Erfahrung hatte man auf Seiten der HypoVereinsbank bereits hinter sich: Allzu lange hatte man sich dort von Volumenzahlen treiben lassen und zu wenig auf die Substanz geachtet. Im Immobiliengeschäft wurde mit teilweise als unseriös kritisierten Praktiken („Schrottimmobilien“) Umsatz gemacht. Auf den kurzfristigen Profit folgten wachsende wirtschaftliche Schwierigkeiten: Die Immobilienmärkte gingen immer weiter nach unten, der Wertberichtigungsbedarf stieg deutlich höher, als die Bank es verkraften konnte. Durch den Aktien-Crash 2001 war die „Schatztruhe im Keller“, die großen Pakete von Allianz- und Münchner Rück-Aktien, plötzlich weniger Wert als in den Büchern dargestellt. 2004 musste man schließlich einsehen, dass sich die HVB allein nicht mehr würde halten können.

In der Münchner Bank erinnerte man sich allerdings auch eines Jahre zurückliegenden Versuchs, Werte für den Umgang miteinander festzuschreiben. Gegen den mehr oder weniger offenen Widerstand seiner Kollegen in der Führungsspitze hatte ein einzelner Vorstand ein Werte-Booklet entwickeln lassen, das zwar unternehmensweit bekannt gemacht wurde, dem aber nach dem Eindruck der Mitarbeiter keine Taten folgten. Und je schwieriger die Lage der Bank wurde, je mehr gerieten die niedergeschriebenen Werte in Vergessenheit. Im Gedächtnis der Mitarbeiter haftet seitdem die Überzeugung: Werte sind nichts als schöne Worte.

Auch in der UCI war man sich bewusst, dass ein Wertekatalog nur dann zum Tragen kommen würde, wenn ein entsprechendes System dessen Einhaltung durchsetzt und überwacht. Die Konzernspitze führte deshalb 2006 ein Ombudsmannsystem ein.

6.1.2. Das Ombudsmannsystem

So wurde in Italien, in Deutschland und in den übrigen Ländern, in die UCI expandierte, jeweils ein Central Ombudsmann eingesetzt, der völlig unabhängig von der Hierarchie in den einzelnen Unternehmen agieren kann und direkt an den Ombudsmann der Gruppe in Italien berichtet. Dieser wiederum ist selbst nur dem CEO bzw. dem Verwaltungsrat der Gruppe verantwortlich. Verstärkt wird der Central Ombudsmann durch eine Stellvertreterin und in Italien bereits durch örtliche Ombudsleute. Die Vertretungsposition sollte immer eine Person des jeweils anderen Geschlechts übernehmen, um auch die geschlechtsspezifischen Sichtweisen in diesem Gremium zu verankern. Der Ombudsmann organisiert einmal im Jahr ein Treffen mit einem Kreis aus Vorstandsmitgliedern sowie den Vorsitzenden des Betriebsrates und der leitenden Angestellten, bei dem er – ohne Namen zu nennen – auf Hauptbeschwerdepunkte hinweist und der Unternehmensleitung dadurch Orientierung liefert bzw. Handlungsfelder aufzeigt.

6.1.2.1. Auswahlkriterien für die Berufung zum Ombudsmann

Der Ombudsmann sollte genaue Kenntnisse über das Unternehmen mitbringen, gut vernetzt, aber dennoch unabhängig sein, d.h. nicht (mehr) in der Linie stehen - Voraussetzungen, die in dieser Kombination vor allem ein Pensionist erfüllt. Hinzukommt, dass die Position nicht nennenswert vergütet ist, so dass sie für jemanden, der noch voll im Berufsleben steht, kaum interessant sein dürfte.

6.1.2.2. Bedeutung der Persönlichkeit des Ombudsmannes

Von Alessandro Profumo berufen wurde Gunter Ernst, ehemalige ‚Graue Eminenz‘ hinter dem Vorstandssprecher der HVB. Der heute 62-Jährige hatte noch die Fusion mit UniCredit mit in die Wege geleitet, war dann aber zum Jahreswechsel 2004/05 entsprechend einer früheren Vereinbarung mit Vollendung des 60. Lebensjahres in den Vorruhestand getreten, um danach noch für einzelne Projekte oder Mandate zur Verfügung zu stehen.

Als junger Jurist war Ernst 1973 zur Vereinsbank gekommen, 1977 ins Vorstandssekretariat gewechselt und hatte zwei Jahre danach dessen Leitung übernommen. Als Generalsekretär verantwortete er später zusätzlich das Beteiligungsmanagement und in der Folge als Bereichsvorstand das Ressort Marketing und Kommunikation. Man kannte ihn als verlässlichen

Partner und nimmt ihm heute ab, wenn er sagt, er wolle sich auch in Zukunft mit seiner ganzen Autorität für die Einhaltung der festgeschriebenen Werte einsetzen. Auf diese Vertrauenswürdigkeit setzte Alessandro Profumo ebenso wie auf Ernsts gute Vernetzung innerhalb der HVB, als er ihn im Herbst 2006 zum Ombudsmann für alle Unternehmen der Gruppe in Deutschland berief.

Offene Ohren hat Ernst seitdem vor allem dann, wenn man ihm persönlich oder am Telefon

- von Aggressionen
- vom Gefühl, als Mitarbeiter wie eine Ware hin- und hergeschoben zu werden
- von der Nichtwahrnehmung als Person
- vom In-sich-hinein-Fressen von Problemen und dadurch nachlassender Leistung
- von fehlender Offenheit im Gespräch oder
- von grundsätzlicher Antipathie

erzählt. Konflikte sind nichts Negatives, so Ernst, im Gegenteil: In den vereinbarten Werten sei ein ausdrückliches Bekenntnis zur Auseinandersetzung über verschiedene Auffassungen enthalten. Dazu gehöre, dass man seine Meinung offen vertrete und dass diese respektiert werde. Der einzelne Mitarbeiter müsse von dem Gefühl getragen werden: Ich werde gehört, meine Argumente fließen in anstehende Entscheidungen ein.

6.1.2.3. Grundprinzipien der Arbeit des Ombudsmannes

Es ist Ernst völlig freigestellt, welchen Fall er zur Behandlung annimmt. Hat ein Beschwerdeführer bereits einen Anwalt eingeschaltet, sieht er prinzipiell eine Eskalationsstufe erreicht, auf der seine Möglichkeiten erschöpft sind, er nur noch „Spielball der dann wirkenden Kräfte“ sein kann.

6.1.2.3.1. Unabhängigkeit

Welcher Hierarchiestufe diejenigen angehören, mit denen er „ein ernstes Wort zu reden hat“, spiele dagegen keine Rolle. Berufte sich ein Beschwerdeführer Ernsts Meinung nach zu Recht auf die Verletzung eines Wertes aus der Integrity Charter, so nutzt er seine Möglichkeiten ohne Ansehen der Person des Kritisierten. Dann müsse auch ein Vorstand handeln oder aber begründen, warum er dies nicht tue. Alle in der Bank hätten den Wertekatalog unterschrieben und müssten sich daran festhalten lassen. Dafür könne er zwar nicht aus einer Linienfunktion heraus sorgen. Die offiziell demonstrierte Unterstützung des CEO verleihe ihm jedoch die nötige Rückendeckung, auch wiederholt Berichte zu unerledigten Fällen anzufordern

und dadurch einen gewissen Druck auszuüben. Beschwerdeführer müssten erkennen, so Ernst, dass sich etwas ändere, dass notfalls Konsequenzen bis hin zur Entlassung einer Führungskraft folgten.

6.1.2.3.2. Neutralität

Obwohl er von der Unternehmensleitung ohne Mitwirkung des Betriebsrats eingesetzt wurde, reklamiert Ernst für sich Neutralität. Bestätigt fühlt er sich durch die Haltung des Betriebsrates, der die neue Anlaufstelle gelassen sehe und gar auf einen zusätzlichen Zugang zur Unternehmensleitung hoffe. Denn auch die Vertretung der Mitarbeiter könne sich grundsätzlich auf eine Verletzung von Werten durch ihre Verhandlungspartner berufen. Im Hinblick auf die Interessen des einzelnen Mitarbeiters sei er, so meint Ernst, unter Umständen ein besserer Anwalt als der Betriebsrat, der die Interessen vieler abwägen müsse. In dessen Kalkül gehe das Anliegen des Einzelnen gelegentlich unter. (32)

6.1.2.3.3. Verschwiegenheit/ Zeugnisverweigerungsrecht

Soweit es ihn selbst betreffe, könne er absolute Verschwiegenheit garantieren, sagt Ernst. Problematisch werde es allerdings, wenn der Beschwerdeführer mit Kollegen über sein Gespräch mit dem Ombudsmann rede. Diese trügen die Information u.U. ihrerseits weiter, so dass ohne sein Zutun und entgegen seiner ausdrücklichen Bitte bald ein größerer Kreis von der Angelegenheit wisse. Wenn dann auch noch die betroffene Führungskraft nach einer Unterredung mit dem Ombudsmann das Problem in ihrem Umfeld diskutiere, sei es mit der Verschwiegenheit oft nicht mehr allzu weit her.

Wie er sich vor einer Zeugenvernehmung etwa durch ein Arbeitsgericht schützen könnte, sei bisher nicht eingehender diskutiert worden. Ernst hofft dem durch die genannte Praxis, sich nicht mit bereits eskalierten Fällen zu beschäftigen, zu entgehen.

6.1.2.4. Interne Öffentlichkeitsarbeit/ Evaluierung

Ernst und seine Stellvertreterin setzen u.a. auf Roadshows, um das neue Ombudsmannsystem auch außerhalb der Region München bekannt zu machen. Ein jährlicher ‚Integrity Charter Day‘ und regelmäßige Mitarbeiterbefragungen sollen ein Übriges tun. Zeige eine Befragung, dass eine Führungskraft sich nicht aktiv für die Bekanntmachung der neuen Anlaufstelle einsetze, dann müsse sie mit einem Rüffel rechnen. In ein bis zwei Jahren soll das Ombudsmann-Verfahren so überall im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert sein.

6.1.3. Delegation an die Mediation

Wendet sich ein Beschwerdeführer an Ernst, so bittet dieser um eine schriftliche Darstellung zur vorgetragenen Werteverletzung. Es folgt eine gemeinsame Konfliktanalyse, in deren Verlauf sich manches Problem bereits erledigt. Andernfalls werden mit dem Einverständnis des Beschwerdeführers weitere Gespräche mit dem/den betroffenen Kollegen oder der Führungskraft anberaunt, die ihr Verhalten bzw. Handeln begründen müssen. Kann ein Problem dadurch noch nicht beigelegt werden, erkundigt sich Ernst nach der Bereitschaft zu einer Mediation. Geben alle Konfliktparteien grünes Licht, vermittelt er eine(n) Mediator/in und überlässt diesem/dieser das weitere Verfahren. Die Mediatoren sind externe Experten, die vom Ombudsmann ausgewählt werden. Die Kosten eines Mediationsverfahrens übernimmt die Bank.

6.1.3.1. Erwartungen an die Mediation

Vom Mediator wird erwartet, dass er Emotionen auffängt und stockende Gespräche voranbringt, also die Dialogfähigkeit wieder herstellt. Mitarbeiter und Führungskraft bzw. Mitarbeiter untereinander sollen (wieder) offen und frei von Ängsten miteinander reden können. Verkrampfungen sollen sich lösen, so dass die Beteiligten ihre Probleme interessengerecht bereinigen und sich wieder auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren können. Konflikte werden als normales Phänomen aufgefasst, das überall dort auftauchen kann, wo mehrere Menschen unterschiedlichen Charakters mit unterschiedlichen Meinungen zusammenarbeiten. Es gilt jedoch, diese Konflikte frühzeitig, d.h. noch vor einer Verhärtung der Positionen, zur Sprache zu bringen. Bei Vorliegen persönlicher Antipathien soll nach Wegen eines respektvollen Umgangs miteinander oder nach Möglichkeiten einer Versetzung gesucht werden. Scheitert die Mediation, sind auch die Optionen des Ombudsmannes erschöpft.

6.1.3.2. Reaktion auf die Mediation

Führungskräfte bekunden offiziell zwar ihre Bereitschaft, an einer Mediation teilzunehmen. Hinter vorgehaltener Hand äußern sie jedoch oft Unmut und empfinden es als Angriff, wenn ein Mitarbeiter auf Augenhöhe mit ihnen spricht und Verletzungen oder Versäumnisse des Vorgesetzten schildert.

6.1.4. Erste Erfahrungen mit Ombudsmann-System und Mediation

Wo die Institution ‚Ombudsmann‘ bereits bekannt ist, findet Ernst überall offene Türen.

Seinen Beobachtungen nach fällt es allerdings noch vielen schwer, ihre Meinung offen zu vertreten. Sie befürchteten noch, mehr oder weniger offen eine Rechnung dafür präsentiert zu bekommen. Erst langsam setzte sich die Einsicht durch, dass Konflikte nichts Negatives, sondern ein Signal für Handlungsbedarf sind, dem im Interesse der Bank wie auch der Belegschaft möglichst früh Beachtung geschenkt werden sollte. Ernsts feste Überzeugung: Wenn die Mitarbeiter spüren, dass sich – auch bei den Führungskräften – etwas bewegt, und anscheinend aussichtslose Situationen durch Gespräche, insbesondere durch Begründung von Handlungen und Anordnungen, im Sinne aller zu bereinigen sind, steigt das Ansehen der Werte und der zu ihrer Einhaltung installierten Verfahren.

Größere Vorbehalte stellt Ernst noch fest, wenn er einem Team vorschlägt, aufgetretene Konflikte in einer Mediation zu bearbeiten. Dies scheiterte bisher noch an der Befürchtung mancher Mitarbeiter, im Rahmen einer Mediation vorgetragene Kritik schlage außerhalb des Verfahrens auf sie zurück, insbesondere dann, wenn Führungskräfte involviert sind. Das zu verhindern sieht der Ombudsmann als seine wichtigste Aufgabe an: „Hier bin ich hinterher wie der Teufel, denn wenn diese Auffassung sich durchsetzt, wäre das System kaputt!“

6.1.5. Ausblick

Mittelfristig wird daran gedacht, Ernst und seiner Stellvertreterin weitere Ombudsmänner bzw. -frauen zur Seite zu stellen, um in den weit verzweigten deutschen Unternehmen der UniCredit-Group eine noch bessere Erreichbarkeit der Ombudsleute zu gewährleisten. Diese neuen Kollegen würden ebenfalls von Ernst geführt.

Langfristig erwägt man die Einrichtung eines weiteren Ombudsmannsystems, das über das Verhalten der Bank im Umgang mit ihren Kunden wie auch gegenüber der Gesellschaft, in der sie agiert, wachen soll. (33)

7. Fazit

Das Beispiel von UCI/HVB zeigt, wie Mediation – hier in der Mischform ‚Ombudsmann-Mediations-System‘ – als Element einer Meta-Steuerung zur Änderung bzw. Schaffung einer Unternehmenskultur einzusetzen ist. In der geschilderten Konstellation stehen dem Ombudsmann indirekt auch Macht-Interventionen zur Verfügung, kann er doch Handlungen wie etwa Begründungen und Berichte von Führungskräften einfordern. Ist anspruchsvolleres

Konfliktmanagement gefragt, bedient sich der Ombudsmann bei Bedarf externer Mediatoren, die auf die (mehr oder weniger) freiwillige Kooperation der Beteiligten angewiesen sind.

Mit der Einführung einer Integrity Charter und der Installierung unterstützender Instanzen setzte Alessandro Profumo ein für alle Mitarbeiter sichtbares Zeichen, welche Werte den künftigen Umgang miteinander bestimmen sollen. Wie die Informationen des HVB-Ombudsmannes zeigen, für viele Mitarbeiter und Führungskräfte neue – und irritierende – Werte, die erst langsam mit Leben zu füllen sind. Ombudsleute und Mediatoren sollen den erforderlichen Lernprozess begleiten. Sie schaffen ganz wesentlich den Rahmen zur Veränderung der Basisannahmen, um dem neu geschmiedeten und auf weitere Expansion bedachten Konzern zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur zu verhelfen.

Insbesondere das Verfahren der Mediation, das sich nicht zuletzt durch gegenseitigen Respekt, Fairness, Vertrauen und Transparenz auszeichnet, bietet den Mitarbeitern auf allen Ebenen des Konzerns die Chance, sich mit den neuen Umgangsformen und ihnen zugrunde liegenden Haltungen auseinanderzusetzen. Die Mediatoren haben nicht nur die Aufgabe, im jeweils aktuellen Konfliktfall zu vermitteln. Sie wirken darüber hinaus als Vorbild, zeigen durch ihr Kommunikationsverhalten, was durch die Integrity Charter erreicht werden soll. Sie sind Katalysatoren in einem Transformationsprozess.

Alle Mitarbeiter erhalten durch den Ombudsmann zum ersten Mal einen Ansprechpartner, dem sie sich mit ihren Problemen am Arbeitsplatz über Hierarchiegrenzen hinweg anvertrauen können, der sie ernst nimmt, unabhängig davon, welche Position sie in der Bank innehaben. Lassen sie sich auf eine angebotene Mediation ein, erleben sie möglicherweise ebenfalls zum ersten Mal ein Gespräch auf Augenhöhe mit ihrer Führungskraft. Sie erfahren, dass ihre Darstellung ebenso zählt wie die ihres Vorgesetzten, dass ihre Gefühle wahrgenommen, dass sie als Person respektiert werden. Sie sehen möglicherweise, wie ihr Gegenüber, das sie bisher mit dürren Anweisungen abspeiste, plötzlich in Erklärungsnöte gerät. Im Laufe einer gelingenden Mediation erhalten sie u.U. Informationen, die für die Sicht auf die eigene Aufgabe im Unternehmen von großer Bedeutung sind.

Führung wird unter diesen Bedingungen sehr viel anspruchsvoller. So manchem Vorgesetzten fällt es heute noch schwer, sein Handeln zu begründen. Dies mag bei Anfragen des Ombudsmannes in den meisten Fällen eher ärgerliche Last sein. Wer jedoch im Mediationsverfahren

weitgehend ungeschützt durch die Autorität des Amtes argumentieren muss, braucht neben guten Gründen persönliche Autorität, deren Entwicklung in der Vergangenheit oft zu kurz kam. Widerstand aus den Reihen der Führungskräfte ist daher nur allzu verständlich und sollte einkalkuliert werden. Im Idealfall erkennen die Betroffenen jedoch ihre Defizite und arbeiten ihnen aktiv entgegen. Ihre Bemühungen sollten durch entsprechende Angebote der Personalentwicklung/Führungskräftefortbildung unterstützt werden.

Literaturnachweise

- (1) Quelle: Georg Schreyögg, Diagnose der Unternehmenskultur (Begleittext zum Video der Fernuniversität Hagen), 1989; zit. nach www.olev.de
- (2) Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985, S. 223 ff., zitiert nach Erich Frese, *Grundlagen der Organisation. Konzept - Prinzipien - Strukturen*. 7. Aufl., 1998; zit. nach www.olev.de
- (3) Dr. Benno Fonrobert, Leiter des Innovationsmanagements, Küsters Technologie GmbH & Co. KG (im Interview mit S. Kihm), *DER F&E MANAGER/01/2006*, S. 19ff: „Meine Aufgabe ist es, die Basis zu schaffen für eine hierarchieübergreifende Kommunikation, in der jedes Argument, jede Idee unabhängig von der Person im Unternehmen zählt“; Dr. Wolfgang Drahm, Leiter der Vorentwicklung, Endress-Hauser Flowtec AG, *DER F&E MANAGER/01/2006*, S.26ff: „Vorgaben müssen nachvollziehbar sein...Überzeugungsarbeit nimmt viel Zeit in Anspruch, Gegenargumente Punkt für Punkt entkräften...Verweis auf die eigene Position untergräbt eher die Autorität...heikle Punkte mit Einfühlungsvermögen und in der Wir-Form ansprechen, um Gegenüber mit der Last eines Fehlers nicht allein zu lassen... Führungskraft als Diener, als Ermöglicher und lustvoller Gestalter“; Hans Schaller, Manager Research & Development, AGFA Gevaert Health Care GmbH, *DER F&E MANAGER/02/2006*, S.16ff: Führungskräfte sind Vorbild und sollten sich dessen bewusst sein, „offene Kommunikation und Kooperation immer wichtiger ...nicht verstandene Vorgaben werden als Zwang empfunden, mindern die Prozesseffizienz und sind auch nur mit Druck u. Kontrolle einigermaßen einzuhalten“; Dr. Robert Bauer, Vorstandssprecher, Sick AG, *DER F&E MANAGER/02/2006*: S.23ff: „Freiheit – verbunden mit hoher Verantwortung für das eigene Handeln – führt zu einem Höchstmaß an Kreativität und Motivation...Wir brauchen erfahrene Leute, die ihre Lücken erkennen und geeignete Berater fragen“; Bernd Eckl, Executive Vice President, GETRAG GmbH & Cie KG, *DER F&E MANAGER/02/2006*, S.29ff: „Gute Führung erkennt, wann sie wie aktiv werden muss, und bleibt im Hintergrund, wenn der Mitarbeiter keiner Unterstützung bedarf -> situatives Führen, das die Eigenverantwortung fördert“

- (4) siehe S. 10ff.
- (5) so Dr. Wolfgang Hinz im Video-Interview mit Vision50plus.de; vgl. dazu auch ders., Prozessorientiert Führen, 2007
- (6) Robert Bush & Joseph Folger, The Promise of Mediation, 1994; Hans-Joachim Fietkau, Psychologie der Mediation. Lernchancen..., 2000; beide zit. nach Andrea Budde, Mediation und Arbeitsrecht, 2003, S. 61f.
- (7) Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, 1997, S. 68, zit. nach Budde, ebd. S. 16
- (8) so z.B. Hinz, ebd.: „Nicht bewältigte Konflikte führen im Unternehmen zu destruktiven Machtkämpfen, zu bürokratischem Kleinkrieg und zur Engstirnigkeit. In der Folge geht die Produktivität zurück, die Kosten steigen, Innovationen werden gebremst, die Mitarbeiter immer frustrierter...“
- (9) Wolfgang Däubler, Ziviler Ungehorsam im Betrieb, in: Peter Glotz, Ziviler Ungehorsam im Rechtsstaat, 1983, S.130f
- (10) Däubler, ebd.
- (11) in den 1970er Jahren vom israelisch-amerikanischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky als Gegenbegriff zur Pathogenese entwickelt
- (12) vgl. Gottfried Neuhaus, Beiträge für eine Veränderung im deutschen Bildungswesen, in: www.optipage.de/salutogenese.html
- (13) ebd.
- (14) vgl. dazu Eckl, ebd., S.31: „Behaglichkeit hat nichts mit Bequemlichkeit zu tun. Wenn ich mich wohl fühle, bringe ich die besten Leistungen!...Dazu gehört auch eine beruhigende Geräuschkulisse. Auf unseren Gängen können Ihnen durchaus Kinder mit Bobbycars begegnen – für jeden Mitarbeiter mit Familie ein sehr vertrautes Geräusch, das ein gewisses Maß an Normalität erzeugt. Dies trägt enorm dazu bei, absolute Höchstleistung abrufen zu können, aber auch dem täglichen Druck standzuhalten.“
- (15) Darstellung folgt Claus Daniel, Theorien der Subjektivität, 1981
- (16) Erich Fromm, Kunst des Liebens, 1974 (Kunst), S. 267
- (17) Erich Fromm, Furcht vor der Freiheit, 1966 (Furcht), S.170
- (18) Fromm, Kunst, S. 212

- (19) Fromm, Furcht, S. 201
- (20) Fromm, Furcht, S. 202
- (21) Fromm, Furcht, S. 181
- (22) Erich Fromm, Der moderne Mensch und seine Zukunft, 1955, S. 57
- (23) Erich Fromm, Psychoanalyse und Ethik, 1954, S. 106
- (24) Erich Fromm, Anatomie der menschlichen Destruktivität, 1974, S. 331
- (25) vgl. Ralf Dahrendorf, Lebenschancen, 1979, S. 41: herrliche Vielfalt menschlicher Wünsche, Bedürfnisse und Lebensweisen verbietet jede allgemeine Definition des Glücks; Ralf Dahrendorf, MERKUR, Heft. 9, 1975 (MERKUR), S. 801: Menschen in modernen Gesellschaften leben – glücklicherweise - komplizierte Leben...Dutzende sozialer Rollen... vielerlei Hoffnungen und Wünsche
- (26) Ralf Dahrendorf, Die neue Freiheit (Freiheit), 1975, S. 115
- (27) Dahrendorf, Freiheit, S. 121; vgl. dazu auch Eckl, ebd.
- (28) Dahrendorf, Lebenschancen, S. 50ff.
- (29) Dahrendorf, Lebenschancen, S. 59ff.
- (30) vgl. dazu auch S. Kihm, Zivilprozess als Diskursmodell, 1987 (Magisterarbeit an der Universität Konstanz)
- (31) Darstellung folgt den Angaben von Gunter Ernst, Ombudsmann der UCI-Unternehmen in Deutschland, im Interview mit der Verfasserin
- (32) ähnlich Spiros Simitis, Zur Autonomie des Individuums (2000) in: Diethelm Klippel, & Dieter Schwab (Hrsg.), Colloquia für Dieter Schwab zum 65. Geb., zitiert nach Budde; ebenso in den 80iger Jahren bereits (Prof.) Bernd Rütters in seinen Konstanzer Vorlesungen zum Arbeitsrecht
- (33) vgl. dazu den G8-Appell in Heiligendamm: Unternehmen und Verbände sollten ihre Aktivitäten im In- u. Ausland den Werten und Standards anpassen, die von den Vereinten Nationen bereits in Verhaltenskodizes formuliert sind