

THOMAS FAUST

**Organisationskultur und Ethik:
Perspektiven für öffentliche Verwaltungen**

TENEA



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
1 Einführung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Methodik und Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Aufbau und Gang der Untersuchung	6
2 Definitivische Grundlegungen	9
2.1 Organisationen.....	9
2.1.1 Unternehmen.....	9
2.1.2 Öffentliche Verwaltung	12
2.2 Werte	13
2.3 Normen	14
2.3.1 Materiale Normen	15
2.3.2 Formale Normen	16
2.4 Moral und Sittlichkeit.....	16
2.5 Ethik	18
2.5.1 Das deontologische Konzept.....	19
2.5.2 Der teleologische Ansatz	20
2.6 Kultur	21
3 Ausgewählte wirtschafts- und unternehmensethische Entwürfe.....	23
3.1 Das Konzept von Hoffmann und Rebstock.....	23
3.1.1 Begriffliche Grundlegungen	23

3.1.2 Begründungsansatz	24
3.1.3 Operationalisierung des Ethikkonzepts	25
3.1.3.1 Relevante Werte für Unternehmungen	25
3.1.3.2 Aus Grundwerten abgeleitete Normen	26
3.1.4 Kritische Würdigung	29
3.2 Der Ansatz von Steinmann et al.	32
3.2.1 Der Fall Nestlé	33
3.2.2 Unternehmensethik vs. Gewinnprinzip	34
3.2.3 Steuerungsdefizite des Rechts	35
3.2.4 Unternehmensethik als dialogische Ethik	35
3.2.5 Kritische Würdigung	37
3.2.5.1 Der zwanglose Zwang des besseren Arguments	37
3.2.5.2 Die situationale Beschränkung des Gewinnprinzips	38
3.3 Das Konzept von P. Ulrich	39
3.3.1 Problemfelder der derzeitigen ökonomischen Realität	40
3.3.2 Die sozialökonomische Rationalität	41
3.3.3 Geschäftsethik und Republikanische Unternehmensethik	42
3.3.4 Kritische Würdigung	44
3.4 Der Ansatz von Homann et al.	46
3.4.1 Begriffliche Grundlegungen	46
3.4.2 Wettbewerbsorientierte Marktwirtschaft	48
3.4.2.1 Vorzüge	48
3.4.2.2 Nachteile	49
3.4.3 Wirtschafts- und Unternehmensethik	49
3.4.3.1 Wirtschaftsethik	50
3.4.3.2 Unternehmensethik	50
3.4.4 Implementation von Moral	52
3.4.4.1 Die Wettbewerbsstrategie	52
3.4.4.2 Die ordnungspolitische Strategie	53
3.4.5 Kritische Würdigung	54
4 Zum Phänomen Organisationskultur	57
4.1 Konzeptuelle Ansätze	59
4.1.1 Variablen-Konzept	59

4.1.2 Basismetapher-Ansatz.....	60
4.2 Kritik an organisationskulturellen Konzepten	61
4.2.1 Theorieschwäche	61
4.2.2 Mitarbeitermanipulation und „Management-Lastigkeit“	62
4.2.3 Stärke und Intensität	64
4.2.3.1 Chancen	65
4.2.3.2 Risiken	66
4.2.4 Zwischenresümee.....	68
4.3 Aufbau von Organisationskultur: die Konzeption von Schein	69
4.4 Die Organisationskultur-Perspektive dieser Arbeit	71
4.5 Organisationskultur und Ethik: Verbindendes und Trennendes	73
5 Organisationskultur und Ethik bei dezentraler Aufgabenerfüllung	77
5.1 Grundkonzeption der Principal-Agent-Theorie	77
5.2 Öffentliche Unternehmen und Principal-Agent-Beziehungen	78
5.2.1 Strukturelle Implikationen	78
5.2.2 Personelle Implikationen.....	80
5.3 Öffentliche Verwaltungen und Principal-Agent-Beziehungen.....	82
5.4 Ethische Implikationen der Principal-Agent-Theorie	85
6 Zum Phänomen Verwaltungskultur	89
6.1 Bezüge zur politischen und zur Unternehmenskultur.....	89
6.2 Verwaltungskultur: definitorische Annäherung	90
6.3 Funktionen von Verwaltungskultur.....	94
6.4 Prinzipien des Berufsbeamtentums	95
6.4.1 Lebenszeitprinzip	98
6.4.1.1 Inhalt und Funktion	98
6.4.1.2 Kritische Würdigung	99
6.4.2 Alimentationsprinzip.....	100
6.4.2.1 Inhalt und Funktion	100

6.4.2.2 Kritische Würdigung.....	101
6.4.3 Laufbahnprinzip	103
6.4.3.1 Inhalt und Funktion	103
6.4.3.2 Kritische Würdigung.....	104
6.4.4 Leistungsprinzip.....	106
6.4.4.1 Inhalt und Funktion	106
6.4.4.2 Kritische Würdigung.....	106
6.4.5 Resümee	108
6.5 Homogenität von Verwaltungskultur?	110
6.5.1 Das Kultur-Profil von Pümpin et al.	111
6.5.2 Die Kultur-Typologie von Deal und Kennedy	113
6.6 Verwaltungskultur als Vertrauenskultur?	118
6.6.1 Zum Begriff „Vertrauen“	118
6.6.2 Vertrauen auf individueller Ebene.....	121
6.6.3 Vertrauen auf institutioneller Ebene.....	122
6.6.4 Implikationen von Vertrauen	123
6.6.4.1 Eine wertorientierte Perspektive	123
6.6.4.2 Eine entscheidungstheoretische Perspektive	127
6.6.4.3 Eine institutionenökonomische Perspektive	128
6.6.4.4 Fazit.....	131
7 Zum Phänomen Verwaltungsethik	133
7.1 Unethische Ziele der Organisation.....	133
7.2 Unethische Ziele des Individuums	135
7.2.1 Korruption: begriffliche Grundlegung.....	137
7.2.2 Korruption aus individualethischer Sicht.....	138
7.2.3 Korruption im Licht der Principal-Agent-Theorie	140
7.2.3.1 Die Perspektive des Prinzipals	141
7.2.3.2 Die Perspektive des Klienten	142
7.2.3.3 Die Perspektive des Agenten.....	143
7.2.3.4 Zwischenfazit.....	144
7.3 Verwaltungsethik: die ländervergleichende Studie von Solinski	145
7.3.1 Das Beispiel Schweiz.....	148
7.3.2 Das Beispiel USA	149

7.4 Public Management und Verwaltungsethik: eine OECD-Studie	151
7.5 Verwaltungsethik in Deutschland	154
7.5.1 Ethische Chancen.....	154
7.5.2 Ethische Risiken.....	155
7.5.3 Zwischenfazit	156
7.6 Verwaltungsethik: ein Resümee.....	158
8 Ganzheitlicher ethisch-kultureller Wandel: Organisations- und Personalentwicklung	163
8.1 Organisationsleitbild.....	165
8.1.1 Inhalt und Funktion.....	166
8.1.2 Entwicklung	168
8.1.3 Praxisbeispiele.....	169
8.1.3.1 Leitbilder von Kommunalverwaltungen	169
8.1.3.2 Leitbilder von Polizeibehörden	171
8.1.3.3 Fazit.....	173
8.2 Organisationsentwicklung.....	173
8.2.1 Aufgaben und Ziele.....	174
8.2.2 Organisationsentwicklung vs. herkömmliche Organisationsberatung.....	176
8.2.3 Kultur- und ethikbewusste Organisationsentwicklung	179
8.2.3.1 Start.....	179
8.2.3.2 Diagnose (Binnenperspektive)	181
8.2.3.3 Diagnose (externe Perspektive).....	185
8.2.3.4 Diagnoseauswertung/Zielbildung	186
8.2.3.5 Problemlösung	188
8.2.3.6 Umsetzung	192
8.2.3.7 Erfolgskontrolle	193
8.2.4 Lernende Verwaltung – ein zukunftsweisendes Modell?	195
8.3 Personalentwicklung.....	198
8.3.1 Aufgaben und Ziele.....	199
8.3.2 Leistungsbeurteilung.....	204
8.3.3 Materiell orientierte Entwicklungskonzepte.....	205
8.3.3.1 Chancen und Risiken materieller Anreize	207
8.3.3.2 Zwischenfazit.....	210

8.3.4 Immateriell orientierte Entwicklungsansätze	211
8.3.4.1 Motivierende Arbeitsbedingungen.....	211
8.3.4.2 Mitarbeitergespräche	213
8.3.5 Fazit	215
9 Spezifische Aspekte des Wandels: Bausteine für gute Verwaltungspraxis.....	217
9.1 Ethik- und Verhaltens-Kodizes	217
9.1.1 Inhalt und Funktion	218
9.1.2 Das Beispiel Großbritannien.....	220
9.1.3 Das Beispiel USA	221
9.2 Ombudspersonen	223
9.2.1 Schweden: Ombudsleute als verwaltungsexterne Instanzen.....	223
9.2.2 Deutschland: Ombudsleute innerhalb der öffentlichen Verwaltung.....	225
9.3 Ethik-Kommissionen	227
9.4 Ethik in Aus- und Fortbildung.....	230
9.4.1 Ausbildung	231
9.4.2 Fortbildung	233
9.5 Ethische Kommunikation	234
9.5.1 Allgemeines	234
9.5.2 Whistle-blowing	237
9.5.2.1 Positive vs. negative Effekte	239
9.5.2.2 Rechtfertigung von whistle-blowing	240
9.5.2.3 Schutzmaßnahmen für whistle-blowers?.....	241
9.6 Transparenz durch Informationsfreiheit.....	242
9.6.1 Informationsfreiheit und Korruptionsprophylaxe.....	243
9.6.2 Ausgestaltung der Informationsfreiheitsrechte.....	245
9.7 Ethik-Management-Systeme.....	248
9.7.1 Allgemeines	250
9.7.2 Beispiel: EMS des Bayerischen Bauindustrieverbands	250
9.7.2.1 Werteprogramm.....	251
9.7.2.2 Wertesystem.....	253
9.7.2.3 Fazit.....	253

Inhaltsverzeichnis	XVII
9.8 Job-Rotation.....	254
9.9 Monetäre Anreiz- und Sanktionskonzepte.....	257
9.10 Resümee: Verwaltungsethik-Infrastruktur.....	261
10 Zusammenfassung und Ausblick.....	263

Literaturverzeichnis