

## BUCHBESPRECHUNGEN

### **Governance in der vernetzten Wirtschaft Unternehmensaufsicht im Spannungsfeld von Management, Ökonomie und Gesellschaft**

*Sybille Schwarz, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2019  
ISBN 978-3-503-18272-5*

*Rezension von Rechtsanwalt Reinhold Kopp,  
Heussen Rechtsanwaltsgesellschaft mbH Berlin*

Ausgangspunkt in der Monographie von Sybille Schwarz ist, dass Unternehmenssteuerung unter dem Einfluss vielfältiger Anspruchsgruppen nur begrenzt möglich ist und die Herausforderungen durch digitale Transformationsprozesse weiter wachsen werden. Einem Plädoyer für eine multiperspektivische Governance-Betrachtung folgt der Vorschlag eines alternativen Governance-Risk-Checks auf der Grundlage einer ethisch geprägten Einschätzung von Kultur-, Kontext- und Systemrisiken, der eine ganzheitliche und damit realistischere Wahrnehmung des Risiko-Portfolios von Unternehmen ermöglichen soll.

Für den Juristen, Betriebswirt oder Kaufmann, der Governance als regelbasiertes Instrumentarium zur Unternehmenssteuerung und -kontrolle mit operativ handhabbaren Tools wie Compliance, Risikomanagement und bestenfalls Social Responsibility zu beschreiben gewohnt ist, gibt das Buch Anregungen und Praxisbeispiele, um den Blick zu weiten. Die Autorin denkt vor dem Hintergrund des wachsenden Datenreichtums a priori in Wirkungsnetzen und Prozessen. Vom Management verlangt sie eine hohe kommunikative Kompetenz, um Rück-

kopplungen aus dem Marktwettbewerb, von Stakeholdern und aus dem gesellschaftlichen Wandel in eine Kultur der Nachhaltigkeit im Unternehmen integrieren zu können („reflexive Governance“).

Unter Nachhaltigkeit fasst die Autorin nicht nur die vielfach beschriebenen ökologischen und sozialen Herausforderungen. Sie kritisiert, dass Organisationen nur noch mit sich selbst beschäftigt sind, statt auf Umweltveränderungen zu achten, Wettbewerbsprinzipien wie Haftungsreduzierung und als Folge einseitiger Komplexitätsreduzierung Kooperationspielräume übersehen und Gestaltungsspielräume nicht nutzen. Der zum Dauerzustand werdende organisatorische Wandel verlange eine besondere Kultur des Lernens, die der Vielschichtigkeit der Governance-Facetten und der Dynamik der Einflüsse Rechnung trage.

Der Autorin geht es um ein erweitertes Governance-Verständnis, das das Zusammenspiel formaler und informeller Ordnungen, Kooperationsfähigkeit und Resilienz sowie Umgang mit ambivalenten Zielen beinhaltet. Als Umsetzungshilfe bietet sie einen alternativen Risiko-Check qualitativer Natur an. Die reflektierte Auseinandersetzung mit drei ethischen Grundmodellen solle nüchterne Einsichten liefern, um schwierige Entscheidungsprozesse zu strukturieren. Als Praxisbeispiele werden Transformationsprozesse bei thyssenkrupp und Siemens knapp konturiert.

Auf 160 Seiten werden viele Denkanstöße gegeben, wie man mit Hilfe multidisziplinärer Ansätze aus der Organisationssoziologie, der Wirtschaftsethik und der Heuristik Wahrnehmungsdefizite in komplexen Systemen vermeidet und der „Kontrolle der Intransparenz“ in der Unternehmensführung gleichwohl verantwortlich und innovativ begegnet. Funktionsinhaber aus Organkreisen, die ihre eigene Haltung zur Governance kritisch reflektieren möchten, werden bei der Lektüre dieses flüssig geschriebenen Buches wertvolle Einsichten gewinnen. ■