

FORUM

WIRTSCHAFTSETHIK

FORUM

4|10

THEMA

Corporate Citizenship

REZENSIONEN

- Das Menschenbild in der Ökonomie – Reflexionen über eine moderne Wirtschaftsethik und deren Chancen in der realwirtschaftlichen Praxis
- Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt
- Internetökonomie und Ethik. Wirtschaftsethische und moralökonomische Perspektiven des Internets

STICHWORT

PRME – Principles for Responsible
Management Education

dn
we

DEUTSCHES
NETZWERK
WIRTSCHAFTS-
ETHIK

EUROPEAN
BUSINESS ETHICS
NETWORK
DEUTSCHLAND E.V.

[ofn]
[we]

Oesterreichisches
Netzwerk
Wirtschaftsethik

MEMBER OF DNWE AND EBEN

FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 32,- €, CH 48,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE und des ÖNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift **FORUM Wirtschaftsethik**, des DNWE oder des ÖNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

FORUM Wirtschaftsethik

(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik EBEN Deutschland e.V.

Kontakt:

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de
Internet: <http://www.dnwe.de>

Bankverbindung:

Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien
BLZ: 85050100
Kontonummer: 3000217648

Redaktion:

Prof. Dr. Michael S. Aßländer
Fachbereich Sozialwissenschaften
Internationales Hochschulinstitut Zittau
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax.: ++49/(0)3583/6127-85

Prof. Dr. Nick Lin-Hi
Universität Mannheim
Juniorprofessor für
Corporate Social Responsibility
Tel.: ++49/(0)621/181-3527

Dr. Daniel Dietzfelbinger
Referent für Medien- und Bildungspolitik
Evangelisch Lutherische Landeskirche in Bayern
Tel.: ++49/(0)89/20205483

Redaktionsassistentz:

Silvia Schröter
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de
Internet: <http://www.dnwe.de>

Anzeigen und Rezensionen:

Silvia Schröter
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de

Regionalforen:

Martin Priebe
Tel.: ++49/(0)177/6582282
Email: priebe@dnwe.de

Gestaltung:

Angelika Kauderer
Grafik-Design
Rablstraße 46, D-81669 München
Email: angelika.kauderer@t-online.de

Produktion:

Gustav Winter Druckerei
und Verlagsgesellschaft mbH
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut
Tel.: ++49/(0)35873/418-0
Fax: ++49/(0)35873/418-88
Email: post@winterdruck.de

Inhalt

- 4 EDITORIAL
- THEMA
- 7 Corporate Citizenship - Bürgerstatus für Unternehmen?
- 17 Unternehmerisches Engagement im Bildungsbereich.
Bestandsaufnahme und Entwicklungsmöglichkeiten
- 28 Wie wird und bleibt man ein „Good Corporate Citizen“?
Wie Novartis den UN Global Compact als Katalysator benutzt(e)
- REZENSIONEN
- 38 Das Menschenbild in der Ökonomie - Reflexionen über
eine moderne Wirtschaftsethik und deren Chancen in der
realwirtschaftlichen Praxis
- 43 Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale
Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt
- 49 Internetökonomie und Ethik. Wirtschaftsethische und
moralökonomische Perspektiven des Internets
- TAGUNGSBERICHT
- 52 10 Jahre Institut persönlichkeit+ethik in Nürnberg
- STICHWORT
- 54 PRME - Principles for Responsible Management Education
- DISSERTATION
- 58 Corporate Governance und Couragiertes Handeln -
Ethischer Beitrag zur Bedeutung individueller Urteilskraft
in Hinweisgebersystemen

Liebe Leserinnen und Leser,

Corporate Citizenship ist ein Dauerbrenner unter den wirtschafts- und unternehmensethischen Themen. Dies zum einen deshalb, da der Begriff der Corporate Citizenship immer wieder aufs Neue zu theoretischen Debatten anregt, sei es um seine begriffliche Bestimmung, sei es um seine theoretische Herleitung oder sei es um seine Einordnung in ähnliche Konzepte. Zum anderen bietet der Begriff Corporate Citizenship eine gute Ausgangsbasis für das breite Feld empirischer Forschung und für zahlreiche Best-Practice-Analysen. Es verwundert daher nicht, dass sich zwischenzeitlich nicht mehr nur ausgewiesene Wirtschafts- und Unternehmensethiker mit dem Konzept Corporate Citizenship befassen, sondern auch Vertreter anderer Disziplinen, wie etwa Soziologie oder Politikwissenschaften, sich in ihren Forschungen verstärkt mit dem Themenfeld auseinandersetzen.

Entsprechend vielschichtig ist die Debatte um Corporate Citizenship, wie sie zwischenzeitlich in den unterschiedlichen Fachdisziplinen geführt wird. Hinzu kommt, dass, ähnlich wie im Themenfeld Corporate Social Responsibility, auch in Bezug auf Corporate Citizenship je spezifische Traditionen und politische Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern zu einer unterschiedlichen Ausdeutung des Begriffs beitragen. Es ist daher nicht möglich, im Rahmen dieser Ausgabe unseres **FORUM Wirtschaftsethik** eine umfassende Darstellung der aktuellen Diskussion zu bieten. Vielmehr haben wir uns bemüht, einzelne exemplarische Beiträge zusammenzustellen, die das Spektrum der derzeitigen Diskussion verdeutlichen sollen.

Den Auftakt bildet dabei ein Beitrag mit dem Titel „Corporate Citizenship – Bürgerstatus für Unternehmen?“, in dem sich *Janina Curbach* dem Thema aus soziologischer Perspektive nähert. So lässt sich nach Curbach zum einen konstatieren, dass die gesellschaftliche Rolle der Unternehmen aufgrund nicht zuletzt globalisierungsinduzierter Veränderungen neu diskutiert wird, und das Konzept Corporate Citizenship als Reaktion der Unternehmen hierauf verstanden werden muss. Allerdings bleibe dabei für Unternehmen zu klären, ob sie ihren „Bürgerstatus“ als politischen oder wirtschaftlichen Bürgerstatus definieren, sich also eher als „Citoyen“ oder als „Bourgeois“ begreifen. Dies habe weit reichende Folgen für die aus diesem Verständnis resultierenden Handlungslogiken. Zudem ergibt sich für Unternehmen aus den gesellschaftlichen Anforderungen an sie als Unternehmensbürger ein weiterer Rollenkonflikt: So sind sie zum einen als Corporate Citizens Adressaten gesellschaftlicher Regeln; zum anderen sollen sie jedoch in all jenen Fällen selbst Bürgerrechte garantieren, in denen diese aufgrund schwacher staatlicher Strukturen seitens nationaler Körperschaften nicht mehr in ausreichendem Maße durchgesetzt werden.

Ein eher „deutsches Thema“ im Bereich Corporate Citizenship greifen *Christoph Schwarz* und *André Habisch* mit ihrem Beitrag „Unternehmerisches Engagement im Bildungsbereich – Bestandsaufnahme und Entwicklungsmöglichkeiten“ auf. Am Beispiel des „Dualen Ausbildungssystems“ zeigen Schwarz und Habisch die vielfältigen Formen des Engagements von Unternehmen auf, um Ausbildung und Bildung im bundesrepublikanischen Kontext zu fördern und belegen diese mit zahlreichen Beispielen. Interessant scheint dabei, neben der Vielfalt der hier analysierten Engagements, dass die hierbei eingegangenen Verpflichtungen der Unternehmen durchaus langfristig



angelegt sind, über die klassischen Mitwirkungspflichten im dualen Ausbildungssystem hinausreichen und den engagierten Unternehmen auch strategische Vorteile bieten. Mit Verweis auf die Bildungszusammenarbeit im internationalen Kontext analysieren Schwarz und Habisch die Chancen und Entwicklungspotenziale derartige Unternehmenspartnerschaften. Allerdings sehen die meisten Unternehmen, trotz ihrer Bereitschaft, sich im Themenfeld Ausbildung zu engagieren, den Bildungsbereich auch weiterhin primär als staatliches Aufgabengebiet.

Den Abschluss bildet ein Best-Practice-Beispiel der Corporate Citizenship Initiative von Novartis. In ihrem Artikel „Wie wird und bleibt man ein Good Corporate Citizen?“ schildern *Klaus M. Leisinger* und *York Lunau* die Entwicklung des Corporate Citizenship Verständnisses des Schweizer Pharmaunternehmens. Obwohl bürgerschaftliches Engagement bereits bei den Vorläuferunternehmen des Novartis-Konzerns – Sandoz und Ciba-Geigy – eine Rolle spielte, ergab sich für Novartis mit Unterzeichnung des Global Compact die Möglichkeit, das eigene Corporate Citizenship Verständnis neu zu überdenken und auf eine neue organisationale Basis zu stellen. Hierzu zählten entsprechende Mitarbeiterschulungen, die Schaffung von Help-Desks und des Global Compact Clearinghouse sowie die Integration von Corporate Citizenship Zielen in die individuellen Leitungsvereinbarungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere in Führungspositionen. Dabei lässt sich Corporate Citizenship Engagement nicht als fertiges Konzept begreifen, sondern muss als Prozess einer stetigen Anpassung an neue Herausforderungen verstanden werden. Hierbei setzt Novartis auf die Zusammenarbeit und den Gedankenaustausch mit seinen Stakeholdern.

In den weiteren Beiträgen dieser Ausgabe berichten wir von der Zehnjahresfeier des Instituts *persönlichkeitðik* in Nürnberg. Unter der Rubrik „Stichwort“ informieren wir Sie mit einem Beitrag von *Marta Mistela* über die „Principles for Responsible Management Education“ des UN Global Compact. Zudem stellen wir Ihnen auch diesmal wieder zahlreiche Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik vor und berichten unter der Rubrik „Promotionen“ auch in dieser Ausgabe über ein aktuelles Dissertationsprojekt zur Wirtschafts- und Unternehmensethik.

Zudem sei an dieser Stelle noch ein Hinweis in eigener Sache gestattet. Mit dieser Ausgabe hat sich das Redaktionsteam des Forum Wirtschaftsethik neu zusammengesetzt. Ausgeschieden sind *Professor Dr. Andreas Suchanek* und *Professor Dr. Ulrich Thielemann*. Beiden gilt unser allerherzlichster Dank für die fruchtbare Zusammenarbeit und ihr langjähriges Engagement. Neu hinzugekommen sind *Professor Dr. Nick Lin-Hi* und *Dr. Daniel Dietzfelbinger*.

Wir hoffen, dass es uns auch mit dieser Ausgabe *FORUM Wirtschaftsethik* gelungen ist, Ihnen Lesevergnügen zu bereiten und Ihnen einige Anregungen zum Thema Corporate Citizenship zu geben.

Michael Aßländer

Daniel Dietzfelbinger

Nick Lin-Hi



Corporate Citizenship – Bürgerstatus für Unternehmen?

Text: Janina Curbach

1. Auf der Suche nach einer neuen Rolle für Unternehmen

Im Verhältnis zwischen Wirtschaft und Gesellschaft lassen sich in den letzten Jahrzehnten tief greifende Veränderungen beobachten: Die Globalisierung von Märkten und eine Intensivierung von grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten hat Unternehmen erweiterte Handlungsspielräume und neue gesellschaftspolitische Macht beschert. Verlierer der weltwirtschaftlichen Dynamik sind dagegen Staatsregierungen, die in ihren Bemühungen um neue Rahmenbedingungen selbst auf internationaler Ebene in territorial verwurzelten Interessen gefangen bleiben. Staatliche politische Gestaltungsmacht und Handlungsspielräume sind mit dem Machtzuwachs der Märkte nicht mit gewachsen. Zunehmend entkoppeln sich in diesem Szenario das Wirtschaftssystem und seine Unternehmensakteure von gesellschaftlichen Regeln, Kontexten und Bedürfnissen – die Brisanz dieser schleichenden, aber folgenreichen Entwicklung wurde durch die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise deutlicher denn je zuvor.

Die Resultate dieser Machtverschiebungen und Strukturveränderungen sind aber nicht erst seit der Krise offensichtlich, sondern bestimmen schon seit Langem die gesellschaftliche Debatte in Talkshows und Tagespresse ebenso wie in Wissenschaft und Politik. Die zentrale Frage lautet: Wie ist Gesellschaft im

Zeitalter der wirtschaftlichen Globalisierung noch gestaltbar? Wie kann angesichts der Machtverluste des Nationalstaats eine neue Arbeitsteilung aussehen, um gesellschaftspolitische Ziele jenseits ökonomischer Entwicklung umzusetzen? Wir befinden uns also nicht nur in einem Zeitalter großer Umbrüche, sondern gleichzeitig in einem Zeitalter der fieberhaften Suche nach neuen Akteuren und Formen der gesellschaftspolitischen Steuerung und Integration.

Vor diesem Hintergrund wird in Wissenschaft und gesellschaftspolitischer Praxis mit Hilfe von Konzepten wie „Corporate Social Responsibility“ (CSR), „Corporate Citizenship“ (CC) oder „Social Entrepreneurship“ versucht, eine neue Rolle für Unternehmen zu finden (vgl. Curbach 2009). Kernidee ist es dabei, dass Unternehmen durch ihr Engagement für eine nachhaltige Entwicklung gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und damit die entstandene Kluft zwischen sozialen und ökologischen Bedürfnissen einerseits und ökonomischen Zielen andererseits überbrücken helfen. Das erklärte politische Ziel dieser CSR-Bewegung ist eine Rückbindung der Marktlogik an gesellschaftliche Kontexte bis hin zu dem Ziel, den Markt in den Dienst der neuen (Welt-) Gesellschaft zu stellen. Die CSR-Bewegung bleibt dabei zu großen Teilen dem funktionalistisch-ökonomischen Begründungszusammenhang über den „Business Case“ von CSR verhaftet – dennoch hat sie viele beachtliche gesellschaftspolitische Innovationen und

Erfolge zu verzeichnen: z.B. sind Tausende von Unternehmen Organisationen wie dem UN Global Compact beigetreten; immer mehr Unternehmen berichten in regelmäßigem Turnus anhand von Berichtskriterien der Global Reporting Initiative (GRI) über ihr gesellschaftliches Engagement; globale Zertifizierungssysteme und Standards machen Furore, wie z.B. der SA 8000 für Arbeits- und Sozialstandards, das Forest Stewardship Council im Forst- und Holzbereich oder das Marine Stewardship Council (MSC) in der Fischerei; und nicht zuletzt schießen Einzelinitiativen wie Pilze aus dem Boden: z.B. richtet Coca-Cola zusammen mit dem WWF weltweit Wasserschutzgebiete ein und Danone bildet Frauen zu so genannten „Daniladies“ aus, die mit Hilfe von Mikrokrediten in Südafrika und Bangladesh mobile Joghurtverkaufsläden betreiben. Darüber hinaus hat sich längst ein florierender Markt an CSR-Produkten und CSR-Dienstleistungen in den Bereichen Beratung, PR, Rating, Ausbildungsangebote etc. entwickelt, der die CSR-Bewegung unterstützt.

All diese Errungenschaften der letzten zwei Dekaden lassen darauf schließen, dass die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft zur Diskussion steht und derzeit gesellschaftlich neu verhandelt und definiert wird (vgl. auch Maurer und Schimank 2008). In diesem Prozess sind zahlreiche Akteure, so auch Unternehmen selbst, auf der Suche nach einer „passenden“ Rollenzuschreibung. Ein sehr erfolgreiches Konzept in diesem Zusammenhang ist Corporate Citizenship, denn: „Der Corporate Citizenship-Begriff bringt genau diese Suchbewegung von Unternehmen nach ihrer aktuellen Rolle in der Gesellschaft zum Ausdruck.“ (Backhaus-Maul et al. 2010: 20). Dieser Beitrag ist einer kritischen Überprüfung der Idee von Unternehmen als Corporate Citizens gewidmet: Hierzu wird in einem ersten Teil nach den Voraussetzungen und Konsequenzen der Einbürgerung von Unternehmen durch das Verleihen eines kollektiven Bürgerstatus gefragt. Es wird in diesem Zusammenhang argumentiert, dass der Corporate Citizen mit konstitutiven Rollenkonflikten konfrontiert ist, die

nach neuen Kriterien für die Auswahl der jeweils handlungsanleitenden Logiken und Rollenerwartungen in verschiedenen Situationen verlangt. In einem zweiten Teil des Beitrags steht die Einbettung des Corporate Citizens in die Bürgergesellschaft auf dem Prüfstand: Als öffentlicher Akteur muss sich der Unternehmensbürger den Auseinandersetzungen und Infragestellungen durch seine kritischen Mit-Bürger in der Zivilgesellschaft stellen und sich und seinen Bürgerstatus auf diese Weise kontinuierlich legitimieren.

2. Konstitutive Rollenkonflikte des Unternehmensbürgers

Auf der Suche nach einer den neuen Bedingungen angemessenen gesellschaftlichen Rolle für Unternehmen hat „Corporate Citizenship“ als ein zentraler – wenn auch denkbar unscharfer – Begriff Karriere gemacht (z.B. Backhaus-Maul et al. 2010; Habisch 2003). Wenngleich Corporate Citizenship oftmals eng ausgelegt als Bezeichnung für das philanthropische bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen benutzt wird, verweist „Citizenship“ im wörtlichen Sinne eigentlich auf eine viel weiter reichende Idee: ein gesellschaftspolitischer Status als Bürger für Unternehmen. Als Corporate Citizens werden Unternehmen zu Mitbürgern in einer sozialen und politischen Bürgergemeinschaft, in der sie eben nicht ausschließlich qua Status legitimierte Rechte und Pflichten als Marktakteure haben, sondern zugleich den politischen Prozess und das öffentliche Leben mitgestalten dürfen – und müssen. Was aber sind die Voraussetzungen und Konsequenzen einer solchen Idee der Einbürgerung von Unternehmen in die (Welt-) Gesellschaft als soziale und politische Gemeinschaft?

Zunächst muss man festhalten, dass im kollektiven Bürgerstatus von Unternehmen bereits Spannungsfelder und Rollenkonflikte angelegt sind, an denen sich zentrale Herausforderungen für die Corporate Citizenship-Idee abzeichnen (vgl. auch Curbach 2007): Ein erster Rollenkonflikt eröffnet sich zwischen der



öffentlich-gesellschaftspolitischen und der privatwirtschaftlichen Bürgerrolle von Unternehmen, während in einem zweiten Spannungsfeld der unternehmerische Bürgerstatus zum einen eine aktive *Mitgestaltung* von gesellschaftlichen Regeln erfordert, zum anderen aber auch die *Einhaltung* der Regeln einer politisch verfassten Gemeinschaft. Diese beiden Dimensionen des unternehmensbürgerlichen Rollenkonflikts sollen hier kurz skizziert werden:

Erstens gilt es beim Corporate Citizen zwischen den Rollen als politischer Bürger (*Citoyen*) und als privater Wirtschaftsbürger (*Bourgeois*) zu unter-

scheiden, die jeweils nach unterschiedlichen handlungsanleitenden Logiken agieren. Während der *Citoyen*, als Mitglied einer politisch verfassten Gemeinschaft, das Recht und die Pflicht zur Regeleinhaltung und zur aktiven gesellschaftspolitischen Mitgestaltung und -bestimmung verkörpert, agiert der *Bourgeois* in dem von der öffentlich-politischen Sphäre abgegrenzten, durch rechtliche Rahmenbedingungen abgesicherten „privaten“ Raum des Marktes, des Wettbewerbs und der Eigeninteressen. Beide Rollen und ihre damit verbundenen Erwartungen müssen von Unternehmen bedient werden und im Konfliktfall gegeneinander abgewogen werden: ein Unternehmen kann nicht erfolgreich sein, wenn es sich dem Erfolgsstreben im Wettbewerb des Marktes nicht stellt – aber ebenso wenig, wenn es die Augen vor gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen, Entwicklungen, Normen und Regeln verschließt. Dieses Spannungsfeld, in dem sich der Unternehmensbürger bewegt, ergibt sich zwangsläufig aus der Konstitution von Unternehmen als „institutionelle Zwitter“ zwischen den Anforderungen des marktwirtschaftlichen Systems und der gesellschaftlichen Wertschöpfung und -umverteilung (Ulrich 2010: 139). Unternehmen sind demnach eben *nicht* nur Gewinn maximierende kollektive Akteure des Marktes, sondern gesellschaftliche Institutionen, deren kollektive Handlungsspielräume gesellschaftspolitische Voraussetzungen und Folgen haben. Die im Bürgerstatus angelegten Rollenerwartungen an den Bourgeois und Citoyen machen dies deutlich.

Ein zweites Spannungsfeld für Corporate Citizens liegt quer zu diesem Rollenkonflikt und ist insbesondere vor dem Hintergrund der eingangs erwähnten zwischen-staatlichen Steuerungsdefizite national-staatlicher Regierungen virulent geworden: Von Unternehmen als Corporate Citizens wird zunehmend die Mitgestaltung gesellschaftlicher Spielregeln erwartet, zugleich aber sind sie Adressaten der Einhaltung eben dieser Regeln. Insbesondere in transnationalen Räumen, die durch starke Gefälle in der Regulierungsdichte und rechtliche Uneindeutigkeiten

gekennzeichnet sind, sollen Unternehmen sich heute als Corporate Citizens zunehmend in der Schaffung neuer globaler Standards und Governance-Strukturen engagieren. Diese Idee des Unternehmens als politisch gestaltender Bürger geht im Extremfall sogar so weit, dass Unternehmen genuine Staatsaufgaben übernehmen sollen, indem sie (ver)fehlende staatliche Institutionen ersetzen und z.B. Bürgerrechte anderer Mitbürger vergeben und verwalten (Matten und Crane 2005). An die Stelle des unvermögenden Staats treten Unternehmen hier als funktionale „Ausfallbürger“ ein. Jenseits dieser Extremfälle sind Unternehmen auf transnationaler bis globaler Ebene zunehmend offiziell an der Entwicklung von (oftmals branchenspezifischen) Standards und Normen beteiligt. Diese Spielregeln, die von Unternehmensbürgern mitformuliert werden, sind dabei oftmals nicht-staatlich, transnational und quasi-legal, da es vor allem um die Festlegung von lediglich normativ sanktionierbaren Regeln in Räumen geht, in denen (noch) keine rechtsstaatliche Regulierung möglich ist. Die Leitlinien des ISO 26000-Standards für Social Responsibility sind hierfür ein Paradebeispiel, in seinen Entstehungsprozess waren Unternehmen maßgeblich eingebunden. In zunehmendem Maße formulieren Unternehmen dadurch die Rahmenbedingungen des

gesellschaftlichen und marktwirtschaftlichen Spiels selbst mit.

Gleichzeitig sind Unternehmen – als Bourgeois und als Citoyen – Adressaten von gesellschaftlichen Regeln und normativen Rollenerwartungen, die sie als Mitbürger in der Gesellschaft einhalten (sollten). Zusätzlich zu einer aktiven Beteiligung an der Gestaltung von Regeln haben Unternehmensbürger eine Rolle als kollektiver „Untertan“ und *Regeleinhalter* innerhalb einer sozialen und politischen Gemeinschaft inne. Für den Bourgeois bedeutet dies die Einhaltung der rechtlichen und normativen Spielregeln, die seine Handlungsentscheidungen im Markt betreffen. Der Corporate Citoyen muss sich darüber hinaus auf dem Spielfeld der Öffentlichkeit und der Bürgergesellschaft behaupten, indem er den legalen und normativen Erwartungen an seine gesellschaftspolitische Rolle gerecht wird und sich darüber als Mitbürger in seiner bürgerlichen Gemeinschaft integriert.

Die hier dargestellten Rollenelemente des Corporate Citizens sind in Tabelle 1 in einer Übersicht zusammengefasst. Anhand der bisherigen Ausführungen fällt ein Zwischenfazit zwangsläufig differenziert und kritisch aus: Wenn Unternehmen als Corporate Citizens einen neuen Bürgerstatus und zusätzliche politische Rechte zuerkannt werden, bringt das nicht nur Potenziale mit sich, staatliche Steuerungsdefizite auszugleichen und unternehmerische Ressourcen für gesellschaftspolitisch „erwünschte“ Effekte zu nutzen. Sondern es bringt auch neue Spannungen in den bereits angelegten Rollenkonflikten des kollektiven Akteurs mit sich:

Allem voran bleibt bei einer pauschalen Statuszuweisung als Bürger ungeklärt, wann Unternehmen welcher Handlungsorientierung den Vorrang geben. In anderen Worten: Wenn Unternehmen erweiterte politische Gestaltungsrechte zugesprochen werden, fehlt bis heute ein klares Unterscheidungskriterium, unter welchen Bedingungen Unternehmen als Bourgeois oder als Citoyen agieren. Denn was ist eigentlich neu daran, wenn Unternehmen sich in den politischen Gestaltungsprozess einmischen? In den

Corporate Citizenship	Regelgestalter	Regeleinhalter
Bourgeois	Lobbying für (betriebs-) wirtschaftliche Eigeninteressen	Handeln im Markt im Rahmen gesetzlicher Standards und normativer Erwartungen
Citoyen	„Responsible Lobbying“ und gesellschaftspolitisches Engagement als Ausfallbürge(r) für staatliche Steuerungsdefizite	Handeln in Öffentlichkeit und Bürgergesellschaft im Rahmen gesetzlicher Standards und normativer Erwartungen

Tabelle 1: Rollenkonflikte des Corporate Citizens

mehr oder weniger geduldeten Grauzonen des politischen Lobbying haben Unternehmen schließlich schon immer an politischer Meinungsbildung und Entscheidungsfindung mitgewirkt. Wie kann man sicher sein, dass durch Corporate Citizenship also nicht schlicht Lobbyismus salonfähiger wird als es ohnehin schon der Fall ist? Eine Auflösung dieses Rollenkonflikts wird keineswegs durch eine pauschale Erweiterung der Statuszuschreibung zum „guten“ Corporate Citizen erreicht, sondern es ergibt sich sowohl für die (unternehmens-)politische Praxis als auch für den wissenschaftlichen Diskurs die zentrale Herausforderung, ein solides Unterscheidungskriterium zu finden, wann und unter welchen Bedingungen Unternehmen als *Bourgeois* oder als *Citoyen* agieren (können).

Zweitens ist nicht klar: Wie kann gesichert werden, dass Unternehmen im Markt und in der Bürgergesellschaft konform zu bestimmten Regeln und normativen Erwartungen handeln, wenn ihnen doch als Corporate Citizen selbst die Macht zur Umgestaltung der Rahmenbedingungen offiziell an die Hand gegeben wird? Die unscharfen, lediglich analytisch sauberen Trennungen zwischen den Rollenelementen werfen damit zwangsläufig Fragen nach der (demokratischen) *Legitimation* der politischen Gestaltungsmacht des Corporate Citizens auf, denn: „corporations decide on the development of a global framework and influence its general conditions without being authorized or controlled democratically.“ (Scherer et al. 2006: 519).

Während die Doppelrolle als politischer Regelgestalter und Regeleinhalter beim individuellen Staatsbürger durch einen institutionalisierten politischen Prozess legitimiert wird, kann der Unternehmensbürger lediglich informellen Legitimationsanforderungen in der Bürgergesellschaft gerecht werden. In anderen Worten: Wenn Unternehmen die Mitgliedschaft in der Bürgergesellschaft und damit einhergehend ordnungspolitische Mitverantwortung als Corporate Citizen zugesprochen wird, dann werden Unternehmen gegenüber ihren Mitbürgern auch in

größerem Maße legitimationspflichtig. Weil es keine institutionalisierten demokratischen Prozesse für eine Legitimierung kollektiver Unternehmensbürger gibt, geht das Privileg unternehmensbürgerlicher Rechte zumindest einher mit der Pflicht, sich der *Auseinandersetzung und dem konstruktiven Konflikt mit der Zivilgesellschaft* zu stellen (vgl. Ulrich 2010). Um die Möglichkeiten einer solchen Legitimierung von Unternehmen in der Bürgergesellschaft geht es in den folgenden Abschnitten.

3. Legitimierung des Corporate Citizens in der Bürgergesellschaft

Unternehmen sind bereits seit Jahrzehnten regelmäßig Zielscheibe zivilgesellschaftlicher Kritik und damit Teil der kollektiven Auseinandersetzungen der Bürgergesellschaft darüber, was eigentlich legitimes Unternehmenshandeln in der Gesellschaft ausmacht. Insbesondere unternehmenskritische NGOs haben sich als öffentlich sichtbare, zivilgesellschaftliche Gegenspieler hervorgetan und mit ihren Skandalinszenierungen Unternehmen immer wieder de-legitimiert. Die bekanntesten Beispiele sind sicherlich der Skandal um die Versenkung der Brent Spar durch Shell in der Nordsee oder auch der Konflikt von Nestlé mit zivilgesellschaftlichen Gruppen um die Vermarktung von Baby-Milchpulver in Entwicklungsländern. Während im aktuellen Diskurs um CSR und Corporate Citizenship gerne ein harmonisches Bild der Beziehungen zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft gezeichnet wird, sind gerade diese Konflikte, De-Legitimierungsversuche und Anspruchsinflationen hochrelevant für die Frage der Legitimierung von Unternehmen als Bürger in der Gesellschaft:

Kritische NGOs verfügen ebenso wenig wie Unternehmen über ein offizielles politisches Mandat, im Gegensatz zu Unternehmen aber werden NGOs in der Bürgergesellschaft – ob gerechtfertigt oder nicht sei dahingestellt – als hochlegitime Akteure wahr-

genommen (vgl. Curbach 2010). Mit Hilfe dieser zivilgesellschaftlichen Legitimationsressourcen treten kritische NGOs seit Jahrzehnten Unternehmen gegenüber und de-legitimieren diejenigen Unternehmenspolitiken und -praktiken, die in ihren Augen verantwortungslos und unethisch sind (z.B. Curbach 2008; Den Hond und De Bakker 2007; Spar und LaMure 2003). Egal ob es sich um Kinderarbeit in der Zulieferkette der Textilbranche, um Wasserverschmutzung rund um industrielle Produktionsstätten oder um soziale und ökologische Standards auf Bananenplantagen handelt: Die meisten gesellschaftspolitischen Themen sind erst aufgrund von kritischem zivilgesellschaftlichen Aktivismus auf der (unternehmens-)politischen Agenda gelandet. Dieses erfolgreiche „Agenda-Setting“ ist also nicht das Ergebnis einer Kooperations- und Kompromisshaltung von moderaten NGOs, sondern zum großen Teil das Ergebnis von kompromisslosen Forderungen und erbarmungsloser Kritik, die Teile der Bürgergesellschaft an den gesellschaftlichen Auswirkungen von Unternehmenshandeln üben. Unternehmen entsprechen in diesen Fällen nicht den zivilgesellschaftlichen Erwartungen an die Einhaltung ethischer Grundsätze als Mitbürger. Kritische NGOs zeigen damit öffentlich auf, in welchen Dimensionen das Handeln von Unternehmen in ihren Augen nicht „wünschenswert“ und „angemessen“ – also nicht legitim – ist.

Möglich wird eine solche *De-Legitimierung* von Unternehmen allerdings erst aufgrund der Beobachtung durch die (massenmedialen) Öffentlichkeit, die NGOs und ihrer Version der Wahrheit großes Vertrauen entgegenbringt. Wenn Greenpeace über auslaufendes Öl in der Ölförderung von Shell in Nigeria berichtet wird dies erst gesellschaftlich relevant, weil Greenpeace als NGO über eine hohe Glaubwürdigkeit und gesellschaftliche Legitimation verfügt – nicht weil jeder individuelle Leser eines solchen Berichts sich einfach vor Ort überzeugen kann, dass der Bericht der tatsächlichen Faktenlage entspricht. Die unternehmenskritischen Strategien von NGOs zielen also darauf ab, dass Normen verletzen-

des und unethisches Handeln öffentlich skandalisiert wird und Unternehmen dadurch normativ sanktioniert werden, wenn sie „aus der Rolle fallen“. Den betreffenden Unternehmen und Branchen droht ein Vertrauensverlust in der Bevölkerung mit der Folge, dass das unternehmerische Legitimitätskapital schrumpft und die Unternehmensreputation leidet. Diese Form der Infragestellung und einhergehenden De-Legitimierung ist eine der Hauptstrategien (und gesellschaftliche Aufgaben) der kritischen Zivilgesellschaft. Kritische NGOs werden damit für Unternehmen ganz besondere Stakeholder, weil sie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Erwartungskontexte de-stabilisieren und mitdefinieren, in denen Unternehmen agieren. Als Corporate Citizens müssen sich Unternehmen zunehmend in Auseinandersetzung mit dieser kritischen Bürgergesellschaft legitimieren und immer wieder das öffentliche Bild von Normkonformität herstellen, um ihre statusgebundenen Rechte nicht zu gefährden.

Die kritischen Stimmen des zivilgesellschaftlichen Sektors diskreditieren jedoch nicht nur Unternehmenshandeln, sondern formulieren gleichzeitig öffentlich konkrete Forderungen und oft *inflationäre Ansprüche* an eine Verbesserung der Missstände, gegen die mobilisiert wird. Übertragen auf die Corporate Citizenship-Idee bedeutet das: Es werden konkrete, aber teils überhöhte Rollenerwartungen formuliert und von der kritischen Bürgergesellschaft an Unternehmen als Mitbürger gestellt. Während moderate NGOs sich hier eher an kompromissfähige Ziele halten, indem Sie z.B. zusammen mit Unternehmen an der Entwicklung und Verbreitung eines freiwilligen Labels für fair gehandelte Kaffeeprodukte arbeiten, fordern kritische NGOs oftmals das scheinbar Unerreichbare: z.B. eine engmaschige gesetzliche Regulierung von Unternehmen im Kaffeesektor auf globaler Ebene. Warum aber kommt es neben den De-Legitimierungsversuchen zu diesen zivilgesellschaftlichen Anspruchsinflationen? Die bewusst überhöhten Forderungen werden von kritischen NGOs oftmals strategisch ins Feld geführt, um ihre Gegner zu-



Umweltverschmutzung durch die Erdölförderung in Nigeria

mindest zu Kompromisshaltungen und -lösungen zu bewegen. Denn für die Corporate Citizens ergeben sich in der Auseinandersetzung mit der Zivilgesellschaft gleichzeitig neue Chancen der gesellschaftlichen Re-Legitimierung: Die De-Legitimierungen und überzogenen Forderungen kritischer NGOs nach Regulierung sind das Schreckgespenst, vor dessen Drohkulisse ein freiwilliges bürgerschaftliches Engagement und die Kooperation mit moderateren zivilgesellschaftlichen Gruppen für Unternehmen als ein notwendiger und gangbarer Kompromiss erscheint. Haines nennt diesen Effekt einen „positiven radikalen Flankeneffekt“ (Haines 1984): Die von kritischen NGOs aufgebaute normative Drohkulisse ermöglicht es den moderateren zivilgesellschaftlichen Akteuren im Feld, durch eine Zusammenarbeit mit Unternehmen an Kompromisslösungen zu arbeiten. Erst durch den Druck der De-Legitimierung und

Fotos: Socialistisk_Ungdom_SU; Remember_Saro_Wiwa

Anspruchsinflation der radikalen Flanken sind CSR, bürgerschaftliches Engagement und Stakeholder-Kooperationen zu einer Managementstrategie geworden, mit deren Hilfe sich Unternehmen als Bürger zu re-legitimieren versuchen (Curbach 2009).

Als Zwischenfazit kann man hier festhalten, dass erst die konfliktreiche Auseinandersetzung von Unternehmen mit und in der Bürgergesellschaft eine Institutionalisierung von kollektiven normativen Rollenerwartungen an Unternehmen als Mitbürger ermöglicht. In Ermangelung einer demokratisch-politischen Legitimation für eine erweiterte gesellschaftspolitische Rolle von Unternehmen als Corporate Citizens gewinnt im Zeitalter der Globalisierung diese Form der „weichen“, gesellschaftlichen Legitimierung umso mehr an Bedeutung. Mit ihren radikalen Kampagnen stellen kritische NGOs vorherrschende Praktiken im Unternehmenssektor immer wieder in Frage, de-legitimieren sie und stellen inflationäre Forderungen an die Verantwortung und Rechenschaftspflichten von Unternehmen. Unternehmen werden auf diese Weise von ihren Mitbürgern unter Druck gesetzt, bürgerschaftlichen Rollenerwartungen zu entsprechen: Über ein verstärktes gesellschaftspolitisches Engagement können sich Unternehmen strategisch re-legitimieren, weil sie dadurch vor dem Publikum der Öffentlichkeit Norm- und Rollenkonformität signalisieren können. Die von der Zivilgesellschaft ins Feld geführten Rollenerwartungen an den unternehmerischen Mitbürger werden auf dynamische Weise kollektiv verhandelt und institutionalisiert. Kritische NGOs wirken hierbei eher gesellschaftliche De-Legitimierung und Anspruchsinflation, während moderate NGOs durch Kooperations- und Dialogangebote die Re-Legitimierung von Unternehmen als Corporate Citizens unterstützen können. Ein gesellschaftspolitischer Machtzuwachs von Unternehmen und eine neue Unternehmensrolle als Corporate Citizens erfordert demzufolge eine starke und auch kritische Zivilgesellschaft, um den Status der kollektiven Unternehmensbürger zu legitimieren.

4. Fazit und Ausblick

In diesem Beitrag wurde die Idee des Corporate Citizens kritisch überprüft, indem nach den Voraussetzungen und Folgen der Übertragung eines solchen kollektiven Bürgerstatus auf Unternehmen gefragt wurde. In einem ersten Teil wurde gezeigt, dass der Unternehmensbürger sich in seinen Handlungsorientierungen in einem Spannungsfeld von Rollenkonflikten bewegt: Einerseits zwischen dem privatwirtschaftlichen *Bourgeois* und dem politisch-öffentlichen *Citoyen*, andererseits zwischen der Rolle als *Regelgestalter* und *Regeleinhalter* in einer politischen Gemeinschaft. Die Kriterien für die Wahl der Handlungsorientierungen sind bis dato vergleichsweise unklar, so dass sich daraus ein Problem der Legitimierung des unternehmerischen Bürgerstatus und der einhergehenden politischen Gestaltungsmacht ergibt. In einem zweiten Teil des Textes wurde darauf aufbauend argumentiert, dass eine mögliche Alternative für die fehlende demokratische Legitimierung des Unternehmensbürgers im Gebot der aktiven Auseinandersetzung mit der (kritischen) Zivilgesellschaft liegt. In der Bürgergesellschaft sehen sich *Unternehmen kontinuierlichen De-Legitimierungsversuchen* und *Anspruchsinflationen* gegenüber, die insbesondere von kritischen NGOs öffentlich als Rollenerwartung an Unternehmen gerichtet werden. Um sich dennoch als legitimer Mitbürger zu beweisen und Normkonformität zu signalisieren, sehen sich Unternehmen unter Druck gesetzt, ihr gesellschaftspolitisches Engagement zur eigenen *Re-Legitimierung* in der Gesellschaft zu verstärken. Diese kollektive Dynamik unterstützt damit eine Institutionalisierung einer als „angemessen“ und „wünschenswert“ wahrgenommenen, also *legitimen* Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft. In Ermangelung eines offiziellen Legitimationsprozesses spielt die kritische Zivilgesellschaft als wachende „Kontrollinstanz“ und Seismograph für gesellschaftliche Erwartungen eine entscheidende Rolle für die Legitimierung von Corporate Citizenship.

Was bedeuten diese Überlegungen für die aktuel-

CCrA Corporate
Accountability
Netzwerk für Unternehmensverantwortung



len Erfolge der CSR-Bewegung? Sind kritische NGOs und Skandale um Unternehmensverantwortung heute Anachronismen – angesichts der aktuellen CSR-Aktivitäten und der neuen Partnerschaftseuphorie zwischen Unternehmen und dem NGO-Sektor? In diesem Beitrag ist deutlich geworden, dass die Legitimierung der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft ein kontinuierlicher Prozess ist, in dem sich in der Auseinandersetzung mit der Bürgergesellschaft immer neue Kritikpunkte und Ansprüche entwickeln werden. Trotz des zunehmenden systematischen CSR-Engagements von Unternehmen hat sich längst eine neue Welle von *Kritik zweiter Ordnung* formiert, zu der die Unternehmensbürger Stellung beziehen müssen: Die kritischen Lager der Bürgergesellschaft richten ihre Vorwürfe heute nicht nur gegen bestehende Unternehmenspolitiken, sondern sie üben auch gezielt Kritik zweiter Ordnung an unternehmerischem CSR-Engagement. Für viele NGOs sind also nicht nur die negativen sozialen und ökologischen Folgen von Unternehmensaktivitäten selbst ein Dorn im Auge, sondern sie mobilisieren auch gegen die Re-Legitimierungsversuche von Unternehmen und gegen CSR-Engagement in seiner derzeitigen, freiwilligen Form. Ein gutes Beispiel für diese Kritik zweiter Ordnung sind die Vorwürfe des „Greenwash“, „Whitewash“ und „Bluewash“, die von kritischen NGOs an Unternehmen gerichtet werden und letzteren Scheinheiligkeit in ihrem Engagement für Umwelt, Menschenrechte und bei der UN unterstellen. Ein weiteres Beispiel ist die Strategie der De-Legitimierung von CSR, wie sie die Schweizer NGO „Initiative von Bern“

(IvB) verfolgt: Seit dem Jahr 2000 wird von ihr jährlich auf der zum WEF-Treffen parallel stattfindenden Gegenveranstaltung eine Anti-CSR-Auszeichnung vergeben. Die IvB nimmt hierfür Nominierungen für Unternehmen mit der „schlechtesten CSR-Bilanz“ in den Bereichen Umwelt, Menschenrechte und Steuerflucht entgegen und zeichnet die „Sieger“ mit dem so genannten „Eye of Davos“-Award aus. Darüber hinaus bilden sich neue kritische bürgergesellschaftliche Netzwerke und Allianzen, wie z.B. das CorA-Netzwerk in Deutschland oder die ECCJ (European Coalition for Corporate Justice) auf europäischer Ebene. Diese fordern alternativ zu den aktuellen CSR-Ansätzen die rechtsgestützte Umsetzung des „Corporate Accountability“-Prinzips, d.h. einer verbindliche Rechen-

schaftspflicht von Unternehmen für eine Einhaltung von Menschenrechten und internationalen Sozial- und Umweltstandards. Auch mit diesen neuen „radikalen Flanken“ und kritischen Vorwürfen werden sich Unternehmen auseinandersetzen müssen, um ihre Rolle in der Bürgergesellschaft zu legitimieren.

Für die Fachdiskussion um Corporate Citizenship gilt es noch ein anschließendes Fazit zu ziehen: Die Debatte muss endlich weiterziehen und von ihren normativen Forderungen nach Corporate Citizenship ausgehend weiter nach den konkreten gesellschaftlichen Bedingungen fragen, die einerseits eine Erfüllung dieser Rolle als Bürger für Unternehmen wahrscheinlich machen und die andererseits eine Legitimierung des Bürgerstatus ermöglichen.

LITERATUR

Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith (2010): Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte, in: Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden, S. 15-49.

Curbach, Janina (2010): Gut ist uns nicht gut genug! Zur (Un-)Produktivkraft kritischer NGOs und CSR-Verweigerer, in: Assländer, Michael/Löhr, Albert: CSR in der Wirtschaftskrise – Reichweiten der Verantwortung. Schriftenreihe des DNWE, München/Mehring, S. 147-172.

Curbach, Janina (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden.

Curbach, Janina (2008): Zwischen Boykott und CSR. Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik/Journal of Business, Economics and Ethics, Vol. 9, Heft 3, 368-391.

Curbach, Janina (2007): Unternehmen als kollektive Weltbürger, in: Baringhorst, Sigrid/Kneip, Veronika/März, Annegret H. (Hrsg.): Politik mit dem Einkaufswagen. Konsumenten und Unternehmen als Bürger in der globalen Mediengesellschaft. Bielefeld, S. 181-206.

Den Hond, Frank/De Bakker, Frank G. A. (2007): Ideologically motivated activism: How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities. Academy of Management Review 32(3), S. 901-924.

Habisch, André (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin/Heidelberg/New York.

Haines, Herbert H. (1984): Black Radicalization and the Funding of Civil Rights: 1957-1970. Social Problems 32 (Thematic Issue on Minorities and Social Movements), S. 31-43.

Matten, Dirk/Crane, Andrew (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. Academy of Management Review 30(1), S. 166-179.

Maurer, Andrea/Schimank, Uwe (2008): Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen, Wiesbaden.

Scherer, Andreas G./Palazzo, Guido/Baumann, Dorothee (2006): Global Rules and

Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance. Business Ethics Quarterly 16(4), S. 505-532.

Spar, Deborah L./LaMure, Lane T. (2003): The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business. California Management Review 45(3), S. 78-101.

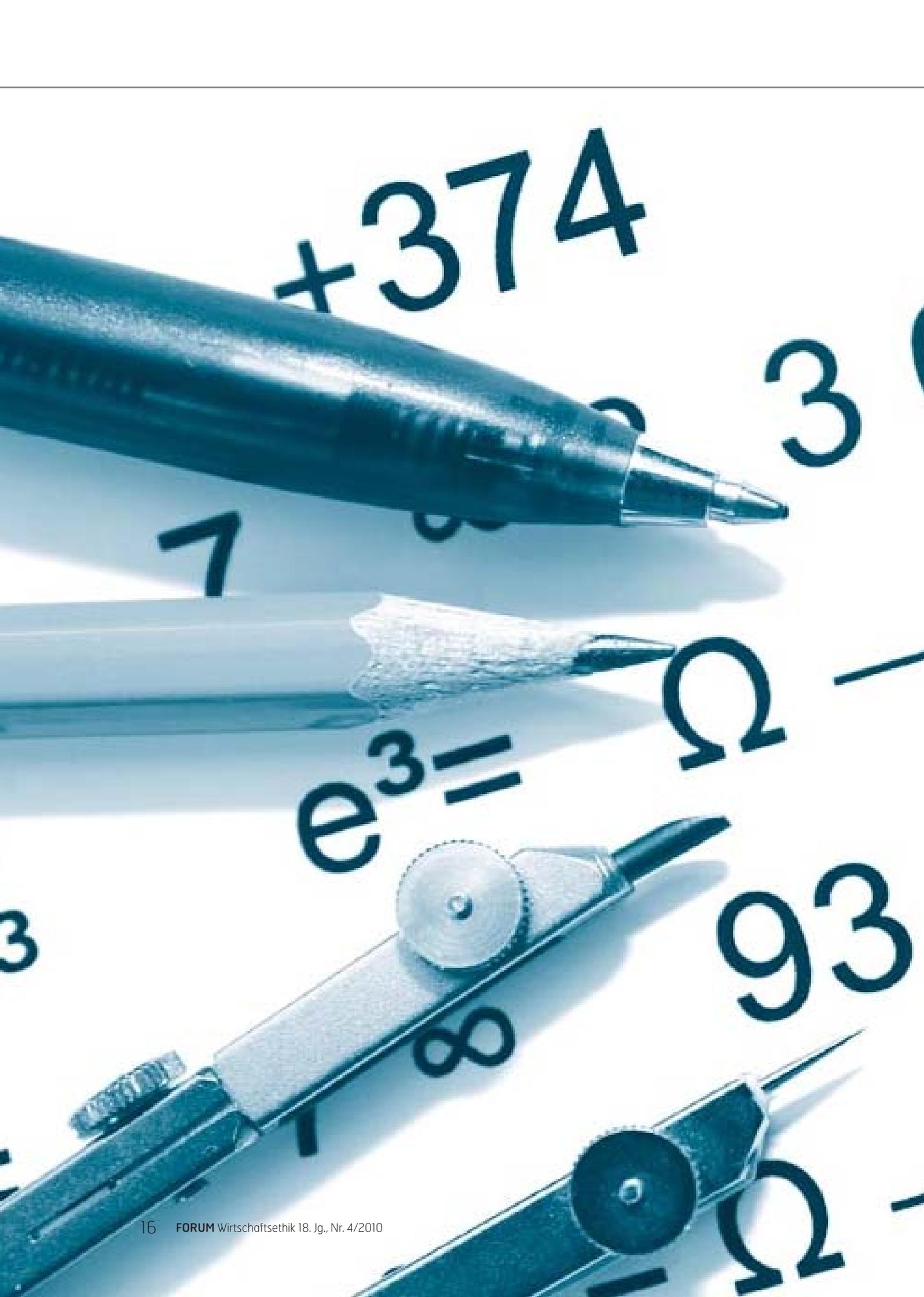
Ulrich, Peter (2010): Corporate Citizenship oder: Das politische Moment guter Unternehmensführung in der Bürgergesellschaft, in: Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden, S. 138-145.

KONTAKT

Janina Curbach

Universität der Bundeswehr
München

janina.curbach@gmx.de



Unternehmerisches Engagement im Bildungsbereich

Bestandsaufnahme und Entwicklungsmöglichkeiten

Text: Christoph Schwarz/André Habisch

Einleitung

Das Thema Bildung wird besonders in den vergangenen Jahren intensiv diskutiert. Dazu hat die breite mediale Aufmerksamkeit nach teilweise unbefriedigenden Ergebnissen mehrerer PISA Studien sowie den Zuständen an ‚sozialen Brennpunktschulen‘ beigetragen. Es ist auffällig an dieser Bildungsdiskussion, dass einige in der Praxis wichtige und gut eingespielte Bereiche wie die so genannten ‚duale Ausbildung‘, also die kooperativ von Schule und Unternehmen organisierte gewerbliche Berufsausbildung, darin kaum vorkommen. Diese Form der öffentlich-privaten Kooperation hat im deutschsprachigen Raum eine lange Tradition¹ und stellt für Generationen von Schulabsolventen sicher, dass das schulische Lernen nach Ende der Schulpflicht kontinuierlich weitergeführt wird und zugleich praxisorientierter ausgestaltet ist. Bemerkenswert ist dabei die institutionalisierte Mitwirkung der Industrie bei Prüfungen innerhalb des dualen Ausbildungssystems, die nur durch das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen ermöglicht wird. Ein weiteres im internationalen Vergleich erwähnenswertes Element des deutschen Bildungs-

wesens ist das so genannte Übergangssystem: also verschiedene einjährige Berufsbildungsangebote, die den Übergang von Schule in den Beruf fördern sollen. Neben (berufs-)schulischen Maßnahmen wie dem Schulischen Berufsvorbereitungsjahr zählen dazu von der Bundesagentur für Arbeit geförderte Maßnahmen wie die Einstiegsqualifizierung als betriebliches Langzeitpraktikum, die teilweise oder zur Gänze von Betrieben getragen werden.²

Trotz dieser eingespielten und leistungsfähigen Strukturen, die sich im deutschsprachigen Raum u. a. in einer vergleichsweise niedrigen Jugendarbeitslosigkeit niederschlagen, sind auch Anpassungsdefizite unbestreitbar. Diese liegen insbesondere im Bereich der Verarbeitung schnell wechselnder Anforderungen der wirtschaftlichen Praxis. Gerade hier setzen Möglichkeiten der Kooperation von Bildungseinrichtungen und Unternehmen an.

Bildung in Deutschland

Im Hinblick auf die Entwicklung der Bildungssituation in der nahen Zukunft sind folgende Punkte

besonders relevant.

Demografischer Wandel. Während die Gruppe der Über-65-Jährigen von 2008 bis 2025 Schätzungen zufolge um 21 % auf 20,2 Millionen anwachsen wird, schrumpft die Gesamtzahl der Unter-30-Jährigen im gleichen Zeitraum um etwa 16 % auf 21,3 Millionen. Die Anzahl der Geburten in Deutschland geht zurück, zugleich steigt der Anteil der Kinder und Jugendlichen mit Migrationshintergrund.³

Migration. Tendenziell erreichen Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund im Vergleich ein deutlich geringeres Bildungsniveau. Bei gleichem sozioökonomischem Hintergrund gehen sie im Vergleich doppelt so oft an Hauptschulen.⁴

Fachkräftemangel. Immer mehr Unternehmen beklagen Probleme, qualifiziertes Fachpersonal zu rekrutieren. Dieser Trend dürfte sich noch weiter verstärken: einerseits hat das mit der von vielen Betrieben konstatierten mangelnden Ausbildungsreife der Schulabgänger zu tun.⁵ Andererseits existiert besonders in den Unterrichtsfächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik (MINT) großer Bedarf, der bisher nicht durch den schulischen Unterricht gedeckt ist. Aufgrund des wachsenden Fachkräftemangels in diesen Bereichen haben Unternehmen hier ein begründetes Interesse, aktiv zur Sicherstellung der Bildungsqualität beizutragen.

Soziale Selektion. In Deutschland kann ein deutlicher Zusammenhang zwischen sozioökonomischem Status und Bildungsniveau festgestellt werden. Die Wahrscheinlichkeit, ein Studium zu beginnen, ist auch bei gleichen Abiturnoten deutlich größer, wenn ein Elternteil ein Hochschulstudium abgeschlossen hat. Schon im Alter von 10 Jahren steht die richtungweisende Entscheidung zwischen Gymnasium und Hauptschule an. Vielfach eröffnen Haupt- und Förderschulen den Absolventen keine gleichberechtigte Teilhabe am beruflichen Leben.⁶

Bildungsausgaben. Im internationalen Vergleich gibt Deutschland gemessen an der Wirtschaftskraft weniger für Bildung aus als der OECD-Durchschnitt. Der Anteil der Bildungsausgaben am BIP ist von

1995 bis 2008 von 6,8 % auf 6,2 % gesunken.⁷ In Zukunft dürfte sich der finanzielle Handlungsspielraum der öffentlichen Haushalte laufend vermindern, weil wegen sinkender Erwerbstätigenzahlen Steuereinnahmen sinken. Bei den jährlichen Ausgaben verteilt nach Bildungseinrichtungen sticht hervor, dass 2007 in der dualen Ausbildung – dank des Engagements der Unternehmen – mit durchschnittlich 8.200 € pro Teilnehmer deutlich mehr aufgewandt wurde als in Grundschule mit 4.200 € oder Kindergarten mit 5.200 €. ⁸ Dabei ist aus der Lernpsychologie bekannt, dass gerade die ersten Lernjahre einen nachhaltig prägenden Einfluss auf die Lernentwicklung haben.

Die heftige Kritik an der Forderung von Bundesbildungsministerin Schavan (im Februar 2009), Unternehmen sollten Topmanager zum Unterricht an Schulen bereit stellen, zeigt, dass hier jenseits politischer Schnellschüsse vielfältige konzeptionelle, inhaltliche und organisatorische Fragen geklärt werden müssen. Jedenfalls sei hier angeführt, dass unternehmerisches Engagement gut ausgebaute öffentliche Bildungssysteme weder substituieren kann noch soll. Vielmehr geht es um eine Komplementarität im Zusammenwirken beider Partner: Unternehmen können durch gezielte Interventionen eine Innovationsfunktion in Schule und Ausbildung übernehmen und neue Unterrichtsinhalte und -formen erarbeiten. Letztlich aber ist es das staatliche Bildungssystem, das derartige Impulse aufnehmen und verarbeiten muss.

Unternehmerisches Bildungsengagement in Deutschland und Europa

Die Beteiligung von Unternehmen in verschiedenen Bereichen des Gemeinwesens wie Bildung, Kultur, Gesundheit usw. hat in *Deutschland* lange Tradition. Das direkte und indirekte Engagement von Unternehmen im Bildungswesen umfasst bisher zu meist Spenden und Sponsoring, die Ermöglichung von Praktika und Betriebsbesichtigungen. Diese Engagementformen weisen aber weder besondere Ein-

griffstiefe noch nachhaltige Strukturen auf. Im Gegensatz dazu eröffnen kontinuierliche Kooperationsformen Spielräume, in denen die Interessen und Kompetenzen der Partner gebündelt werden und somit größere Wirkung erzielt werden kann: etwa durch die Eröffnung aufeinander abgestimmter Bildungsinhalte und Lernorte durch gemeinsame Projekte von Bildungseinrichtung und Unternehmen. So ist z.B. der gemeinsame praxisnahe Wirtschaftsunterricht über ein ganzes Schuljahr im Rahmen der Initiative „Business@School“ der Boston Consulting Group GmbH mittlerweile fixer Bestandteil des Curriculums der P-Seminare an bayerischen Gymnasien (siehe weiter unten im Detail).

In den vergangenen Jahren sind einige *Netzwerke* von Unternehmen und sonstigen Akteuren (Politik, Zivilgesellschaft) entstanden. Diese Zusammenschlüsse entwickeln weit reichenden Einfluss und können deutliche Impulse für das Bildungssystem liefern, indem sie kollektives Handeln ermöglichen. Sie können Bewusstsein für bestimmte Problemlagen schaffen und als Impulsgeber für vielfältiges Engagement wirken.

Der bedeutendste Akteur im Bereich der Kooperationen Schule-Wirtschaft in Deutschland ist das Netzwerk „SCHULEWIRTSCHAFT“. Diese wichtigste Plattform für unternehmerisches Engagement im Bildungsbereich in Deutschland existiert bereits seit den 1950er Jahren, auch wenn die öffentliche Wahrnehmung noch immer stark seiner praktischen Bedeutung hinterher hinkt. Es wird auf nationaler Ebene durch die Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT⁹ koordiniert, die sich weiter auf 15 Landesarbeitsgemeinschaften und über 460 regionale Arbeitskreise aufteilen. Kernaufgabe ist die Schaffung und Begleitung nachhaltiger Kooperationen zwischen Schule und Wirtschaft, um die Berufsorientierung an Schulen zu steigern. Regionale Arbeitskreise unterstützen die Kommunikation zwischen Schulen und Unternehmen in der Region. Dazu werden Informationsveranstaltungen, Ausbildungsmessen und Schüler- sowie Lehrerbetriebs-



praktika organisiert.

Die Initiative „Lehrer in der Wirtschaft“ der SCHULEWIRTSCHAFT Akademie Bayern,¹⁰ getragen vom Verband der Bayerischen Wirtschaft e.V. und durchgeführt vom Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V., zielt auf *Berufsorientierung* der Lehrkräfte. Dabei werden Lehrkräfte für ein Jahr in der Schule freigestellt und für diese Zeit je nach ihrer Qualifikation für ein Jahr von Unternehmen angestellt. Nach dem Jahr kehren Sie an die Schule zurück und führen mit einer oder mehreren Schulklassen ein selbst gewähltes Projekt zusammen mit dem Unternehmen durch. Eine Lehrkraft im Unterrichtsfach Geographie arbeitet z.B. bei den Stadtwerken und organisiert im Jahr danach eine Aktionswoche zur Berufsorientierung für Schüler. Für Schüler werden im Handlungsfeld *Berufsorientierung* Berufsorientierungstage, Betriebsbesichtigungen für Schüler/Lehrer oder Rekrutierungsmessen angeboten.

Die „Initiative D21“ ist Deutschlands größte Partnerschaft von Politik und Wirtschaft für die Informationsgesellschaft.¹¹ Sie umfasst ein parteien- und branchenübergreifendes Netzwerk von fast 200 Mitgliedsunternehmen und -institutionen sowie politischen Partnern aus Bund, Ländern und Kommunen. Ihr Ziel ist es, die ‚Digitale Gesellschaft‘ mit gemeinnützigen, wegweisenden Projekten zu gestalten und Deutschland in der digitalen Welt des 21. Jahrhun-

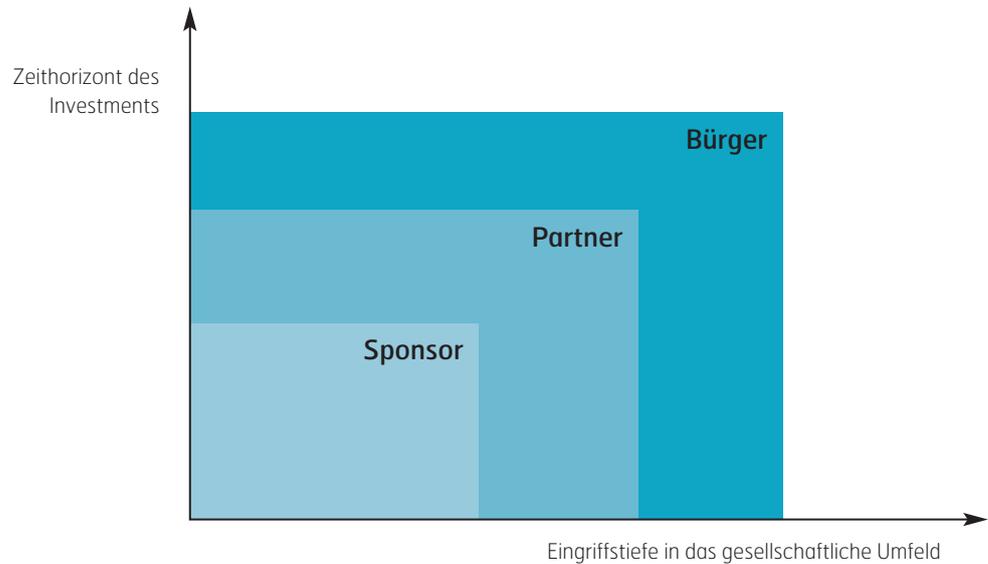


Abbildung 1: Die drei Schritte des Corporate Citizenship¹³

derts gesellschaftlich und wirtschaftlich erfolgreich zu machen. Durch diverse Veranstaltungen, Dialogreihen und Datenerhebungen soll das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Themen der Informations- und Kommunikationstechnologien gefördert werden. Alle initiierten und unterstützten Projekte haben einen starken Bezug zu Informations- und Kommunikationstechnologien. So wird z.B. der „Girl's Day – Mädchen-Zukunftstag“ unterstützt, an dem Schülerinnen die vielfältigen technischen oder techniknahen Berufsmöglichkeiten näher gebracht werden.

Viel kleinräumiger und regional verwurzelt ist das Engagement des „Turkish Round Table Club (TRTC) e.V.“ in Heilbronn, der sich ausschließlich aus türkischstämmigen Unternehmern und Akademikern zusammensetzt. Sie wollen Jugendliche mit türkischem Migrationshintergrund auf den Arbeitsmarkt vorbereiten. Durch Vorbildwirkung und Förderunterricht sowie Elternabende und Kooperation mit lokalen Vereinen soll ein Beitrag zur Förderung von Schülern in der Grundschule mit Potenzial für die Empfehlung für die Realschule oder das Gymnasium geleistet werden.

Aus europäischer Perspektive gerät in den Blick, dass Wirtschaft und Zivilgesellschaft (NGOs, Vereine) stetig an Bedeutung gewinnen und sich das Gleichgewicht zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in vielen Handlungsfeldern zu verschieben beginnt (z.B. soziale Sicherung, Bildung). Zivilgesellschaft-

liches Engagement ist aufgrund diverser politischer Entwicklungen und Traditionen des Gemeinwesens europaweit unterschiedlich stark verankert. Beispiele dafür sind z.B. Programme des Führungskräfteaustausches zwischen Unternehmen und Organisation der Zivilgesellschaft („Secondment“) oder Mentoringprogramme, wie z.B. die Initiative Yolante (Young Ladies' Network of Technology), mit der Siemens gezielt Studentinnen eines technischen oder naturwissenschaftlichen Studiums durch den Erwerb erster praktischer Berufserfahrungen in Praktika und als Werkstudentinnen fördert. Je stärker die Zivilgesellschaft ausgeprägt ist, desto intensivere Kooperationsformen zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen können in verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern erwartet werden. Auf diese Befunde hat auch die Sozialkapitaltheorie immer wieder hingewiesen.¹²

Nach unserer Auffassung von Corporate Citizenship können Unternehmen nach Dauer und Wirkungsgrad ihres Engagements in drei Stufen klassifiziert werden: Sponsor – Partner – Bürger (siehe Abbildung 1).

Während Unternehmen auf einer ersten Stufe (z.B. Sponsoring) vorerst Bereitschaft zum Engagement signalisieren, werden in einem zweiten Schritt (z.B. regionales Bürgerengagement) in Kooperation mit Partnerorganisationen Lösungen für gemeinsame Probleme entwickelt. Erst nach gewisser Zeit und nicht in jedem Fall werden gesamtgesellschaft-

lich wirksame Wirkungen erreicht (z.B. indem relevante gesellschaftliche Institutionen nachhaltig umgestaltet werden). Im Folgenden versuchen wir, unternehmerisches Engagement konkret auf den Bereich Bildung in Deutschland und Europa ebenfalls in drei Ausprägungsstufen darzustellen:

Erste Stufe: sporadische Zusammenarbeit

In der ersten Stufe finden vereinzelt Aktivitäten statt. Dies trifft z.B. in vielen Ländern des ehemaligen Osteuropas zu, deren Unternehmen erst seit Kurzem ihre Rolle in einem marktwirtschaftlichen System bzw. innerhalb der Bürgergesellschaft neu definieren müssen. Mangels entsprechender Strukturen und Institutionen bleiben die individuellen Aktivitäten (überwiegend Sponsoring) insgesamt zusammenhanglos und entwickeln so kaum nachhaltigen Einfluss. So hat sich z.B. die Kulturstiftung der Piraeus Bank, einer der größten Unternehmen Griechenlands, zum Ziel gesetzt, das vorindustrielle Erbe und die kulturelle Identität *Griechenlands* zu bewahren. Um ein Bewusstsein hierfür zu schaffen, werden in Zusammenarbeit mit Schulen Aktionstage in Museen organisiert.

Zweite Stufe: Projektpartnerschaften

In der zweiten Stufe entwickelt unternehmerisches Engagement teilweise längere Laufzeit, z.B. durch die regelmäßige logistische Unterstützung eines Projektes über eine längere Zeit hinweg. Geringe Koordination und Integration diverser Anspruchsgruppen sowie sporadische Kommunikation und Evaluation charakterisieren diese Engagementformen. Das Unternehmen Tymbark aus *Polen* ist Teil eines der größten Lebensmittelkonzerne (Fruchtsäfte, Nektar und alkoholfreie Getränke) in Mittel- und Osteuropa. Tymbark ist ebenso eine Traditionsmarke und versucht mit seiner Kampagne „Vom Bolzplatz ins Stadion zum Tymbark-Pokal“ bei Kindern gesunden Lebensstil zu propagieren. Das Unternehmen tritt dabei als Sponsor, Hauptantreiber und Organisator eines jährlich stattfindenden Fußballwettbewerb-

bes der Altersklasse der Unter-10-Jährigen auf. Als traditionsreiches Unternehmen verfügt Tymbark über großen Bekanntheitsgrad, darüber hinaus produziert es gesunde Getränke: somit steht das Unternehmen glaubwürdig für Sport und Gesundheit ein. Positive Imageeffekte sind jedenfalls zu erwarten.

Ein weiteres Beispiel auf dieser Stufe ist das Bildungsprogramm des Unternehmens Intel Deutschland GmbH. In den Handlungsbereich *Unterrichtsqualität* fallen die Erstellung von Unterrichtshilfen, die Nutzung Neuer Medien im Unterricht sowie Lehrerfortbildung, die sämtlich vom Programm bedient werden. Seit mehr als 10 Jahren kooperiert das Unternehmen mit Lehrern und dem Institut für Bildung in der Informationsgesellschaft an der Technischen Universität Berlin (zuvor Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen/Bayern). In Form eines Blended-Learning Systems werden Lehrern verschiedener Schultypen mehr als 350 Lernpfade (à 40 Stunden) online und kostenlos zur Verfügung gestellt. Über entsprechende Kooperationsvereinbarungen mit den Kultusministerien wurden diese Inhalte als Teil der föderalen Lehrerweiterbildung integriert. Mehr als 50 % der deutschen Lehrer haben sich auf der Internetplattform registriert.¹⁴

Die Kooperationen mit Kultusministerien stellen eine bestimmte Art der sektorübergreifenden Partnerschaften dar: zwischen öffentlichen und privaten Akteuren („Public-Private Partnerships“). Sektorübergreifende Partnerschaften stellen einen innovativen Bereich dar, um unternehmerisches Engagement projektbezogen umzusetzen. Sie eröffnen Betrieben aller Größenordnungen Möglichkeiten, um durch innovative Initiativen zur Entwicklung des Gemeinwesens beizutragen.¹⁵ Neben Kooperationsbeziehungen von Unternehmen mit anderen Unternehmen (Strategischen Allianzen) stellen Kooperationen mit anderen Akteuren des Gemeinwesens (Staat, Bürgergesellschaft) als „soziale Kooperationen“¹⁶ bzw. „cross-sector (social) partnerships“¹⁷ Möglichkeiten dar, gemeinsam Wert zu schaffen.

Auch die von der Boston Consulting Group GmbH

1998 gegründete Initiative „Business@School“ lässt sich in diese Stufe einordnen. Sie bietet seither *Wirtschaftsunterricht und -kompetenz* an der gymnasialen Oberstufe mit Unterstützung weiterer großer Unternehmen. Über ein ganzes Jahr lernen die Schüler große sowie regionale Unternehmen kennen und erarbeiten eine eigene Geschäftsidee. Diese Projekte werden von den Schülern vor einer Jury präsentiert und die Besten nehmen an einem europäischen Wettbewerb teil. Mittlerweile arbeitet jeder 4. BCG Mitarbeiter ehrenamtlich im Programm. Besonders vom ehrenamtlichen Engagement der Mitarbeiter sind positive Effekte zu erwarten, die in das Unternehmen zurückwirken. Vor allem aber bietet dieses Engagement den künftigen jungen Arbeitnehmern die Gelegenheit, bereichernde Erfahrungen außerhalb des bis dahin erlebten sozialen Umfeldes zu machen, das vielfach durch die Wahl von Schule und Universität kontinuierlich eingengt ist.

Dritte Stufe: strategische Zusammenarbeit bei der Schulentwicklung

In der dritten Stufe gibt es klare Kompetenzverteilung, hohe institutionelle Verankerung und umfassende Integration vielfältiger Anspruchsgruppen. Kernaspekt ist hier die strategische Mitwirkung der Unternehmen etwa bei der strategischen Konzeptentwicklung. Dadurch wird die Eingriffstiefe unternehmerischen Engagements erhöht. Unter diesen Bedingungen kann große (Rück-)Wirkung unternehmerischen Engagements erwartet werden, insbesondere durch den Einsatz von Netzwerken, ehrenamtlichem Mitarbeiterengagement und bereichsübergreifenden Partnerschaften.

Ein Beispiel für die dritte Stufe ist die Wiederbelebung des ehemaligen Fürstlichen Pädagogiums Putbus als IT-College durch die EDV Service Garz GmbH, ein mittelständisches Unternehmen auf der Insel Rügen. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) spielen eine tragende Rolle in der deutschen Wirtschaft: Sie stellen mehr als 95 % der Unternehmen und mehr als 70 % der Arbeitsplätze. KMUs

operieren oft außerhalb der wirtschaftlichen Zentren und sind im Vergleich zu großen Unternehmen oft sehr stark in den regionalen Kontext eingebunden. So sind sie besonders von regionaler Arbeitsmarktsituation, Beschäftigungsfähigkeit und Ausbildungsniveaus der jungen lokalen Bevölkerung abhängig. KMUs verfügen zumeist nicht über dieselben finanziellen und sonstigen Ressourcen, um kostenintensive Engagementformen aufzubauen. Umso drängender stellt sich für KMUs das Problem der vielfach beklagten fehlenden Ausbildungsreife dar. Der Fachkräftemangel ist ein zentrales unternehmerisches Motiv, um sich besonders im regionalen Kontext zu engagieren.

EDV-Service Garz GmbH beschäftigt ca. 40 Mitarbeiter und ist im Hard- und Softwarebereich erfolgreich tätig. Am Beispiel des Unternehmens wird deutlich, wie besonders KMUs in das regionale Umfeld eingebunden sind: dem individuelle Erfolg steht eine beschäftigungspolitische Tendenz (Abwanderung der jungen Bevölkerung) entgegen, die es erschwert, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Im Falle der EDV-Service Garz GmbH war diese schwierige Arbeitsmarktsituation die Initialzündung für das Kleinunternehmen, um sich im regionalen Umfeld zu engagieren. Das Ziel war, die regionale Wirtschaft durch weitere Unternehmensansiedlung zu stärken sowie berufliche Perspektiven zu schaffen. In einem leerstehenden ehemaligen Internatsgebäude sollte ein gemeinnütziges Aus- und Fortbildungszentrum mit Schulungsbetrieb für Informatik entstehen. Das Projekt wurde organisatorisch neben dem normalen Tagesbetrieb bearbeitet, die gesamte Zeit wurden außer Geld weitere wichtige Kompetenzen des Unternehmens (kaufmännische Verwaltung, EDV-Kompetenz) eingebracht. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sowie regionalen Behörden, Kammern und Vertretern der Regionalpolitik konnten regionale und überregionale Netzwerke geschaffen werden, die die Arbeit des IT Colleges tragen. Als unmittelbarer Effekt weisen die Absolventen bisher hohe Einstellungsquoten auf, aus langfristiger Sicht kann

durch das Projekt ein positiver Beitrag zur Arbeitsmarktsituation erwartet werden.

Im Europavergleich zeichnet sich *Großbritannien* durch eine weit entwickelte Zivilgesellschaft und dadurch aktive Teilhabe vieler Akteure am gesellschaftlichen Geschehen aus. Das Thema Bildung spielt eine große Rolle, besonders vor dem Hintergrund der hohen ethnischen und kulturellen Diversität weiter Teile Großbritanniens. Ernst & Young, ein weltweit aktives Unternehmen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung, hat den Bereich Bildung als einen von vier Engagementbereichen festgelegt. Das Unternehmen betreibt langjährige Partnerschaften mit staatlichen Schulen in sozial schwachen Regionen. Ziel ist es, das Bewusstsein der Schüler für Wirtschaft zu erweitern und den Ehrgeiz der Schüler zu wecken. Darüber hinaus werden Lehrern Weiterbildungsprogramme geboten, Schulleitungen erhalten Unterstützung durch Management Know-How. Mitarbeiter von Ernst & Young engagieren sich ehrenamtlich und erleben so positive Rückwirkungen auf ihr alltägliches Handeln im Unternehmen. Als bemerkenswerter Aspekt der Partnerschaft sei erwähnt, dass Ernst & Young direkt bei der Einführung eines Schuldirektors mitbestimmt – in diesem Sinn wird dem Unternehmen deutlich mehr Macht eingeräumt als z.B. in der deutschen Bildungspolitik. In Deutschland sind die Funktionsbereiche von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft nach wie vor deutlich voneinander abgegrenzt. Hintergrund ist der Versuch, ‚sensible‘ Bereiche von gesamtgesellschaftlicher Relevanz (z.B. hohe Bildungsqualität für alle Bürger) gegenüber den Partikularinteressen anderer Akteure (u. a. Unternehmen) zu wahren und zu fördern. Dagegen haben in Großbritannien Wirtschaft und Zivilgesellschaft mittlerweile großen Stellenwert in der praktischen Ausgestaltung von Bereichen des öffentlichen Interesses. Es sind stärkere und direktere Beziehungen zwischen den gesellschaftlichen Sektoren als in Deutschland möglich. Die Wirkung dieser Ansätze ist unterschiedlich und wird maßgeblich vom kulturellen und politischen Kontext



bestimmt. Jedenfalls bleibt kritisch zu diskutieren, inwieweit die Autonomie der Schulen erhalten bleibt bzw. wie mit (öffentlichen) Gütern und Diensten im Sinne des Gemeinwesens umzugehen ist.

Neben sektorübergreifenden Partnerschaften scheint besonders *ehrenamtliches Mitarbeiterengagement* („Corporate Volunteering“) geeignet, die strategische Integration nahe am Kerngeschäft zu ermöglichen. Die Förderung von ehrenamtlichem Engagement von Mitarbeitern bzw. Pensionären bietet Schulen eine gute Gelegenheit, Erfahrungswissen aus der Arbeitswelt in die Schulen zu tragen und sich umgekehrt als Unternehmensvertreter Impulse für die eigene Arbeit zu holen. Ein Beispiel ist die Initiative „Partners in Leadership“, die von dem gemeinnützigen Verein „BildungsCent e.V.“ gemeinsam mit KPMG, Deutscher Bank, Berlin-Chemie u. a. angeboten wird. Die Initiative sieht die Förderung des Schulmanagements vor, dabei begleiten Führungskräfte aus Unternehmen ehrenamtlich Schulleiter für einen begrenzten Zeitraum. Das Ziel lautet, durch diesen Perspektivenwechsel einen deutlichen Impuls für beide Seiten zu bieten, sowohl den Führungskräften aus Unternehmen sowie der Schule. „BildungsCent e.V.“ – eine Initiative von Herlitz – setzt sich seit seiner Gründung 2003 bundesweit für die nachhaltige



Förderung der Lehr- und Lernkultur (*Schulentwicklung*) in Deutschland ein. Der Verein versteht sich als Impulsgeber, der die Schulen bei der Umsetzung notwendiger Veränderungsprozesse unterstützt.

Zwischenfazit

In *Deutschland* findet sich ein breites Spektrum an Engagementformen von Unternehmen im Bildungsbereich. Diese sind allerdings nicht prominent in der öffentlichen Wahrnehmung vertreten. Dabei zeigt sich, dass Unternehmen neben „traditionellen“ Engagementformen wie Praktika, Betriebsbesuche und Spenden vermehrt Chancen nutzen, die sich aus klar umgrenzten und längerfristigen Austauschbeziehungen ergeben.

Auch auf *europäischer Ebene* lassen sich unterschiedlich tiefgreifende Formen des unternehmerischen Bildungsentagements unterscheiden. Während Einzelaktionen oder längerfristiges, aber zu meist individuelles Engagement kaum nachhaltige Wirkung erzielen, verspricht die strategische Mitwirkung von Unternehmen nahe an ihrem Kerngeschäft die größte Aussicht auf erfolgreiche Kooperationen.

Motivationslagen der Kooperationspartner

Aus Unternehmenssicht begründen verschiedene Vorteile das Engagement. Allerdings ist dauerhafter

Nutzen besonders auf der dritten Stufe zu erwarten. Tiefgreifender und nachhaltiger Einfluss ist in einzelnen bzw. nicht am Kerngeschäft angesiedelten Aktivitäten kaum zu erzielen.

Durch sporadisches Engagement oder Partnerschaften eröffnen sich folgende Nutzenaspekte für Unternehmen:

■ *Image*. Unternehmen können sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und erhöhen ihre mediale Öffentlichkeit.

■ *Informationen und Kontakte*. Durch Vertiefung oder Neuknüpfung von Kontakten zu Verantwortungsträgern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen können regionale (sektorübergreifende) Netzwerke entstehen, die als Sozialkapital einen wichtigen Faktor sowohl für individuelle Lebensqualität als auch für die Funktionsfähigkeit politischer und wirtschaftlicher Institutionen darstellt.¹⁸

■ *Rekrutierung*. Unternehmen können um künftige Auszubildende und Arbeitskräfte werben.

Ist allerdings das Engagement fest in der Unternehmensstrategie verankert (Stufe drei), scheint folgender Nutzen realisierbar:

■ *Personalentwicklung*. Mitarbeiter lernen im Austausch mit Organisationen eines anderen gesellschaftlichen Sektors neue Perspektiven und handlungsrelevantes Wissen kennen. Systematisch begleitet und professionell evaluiert sind hier neben positiven Motivationseffekten auch Möglichkeiten zur professionellen fachlichen Weiterentwicklung sowie der menschlichen Bereicherung zu erwarten.

Ebenso bedeutsam sind Motivlagen und Managementaspekte auf der Seite der Bildungspartner. Vielfältig dokumentierte Vorteile der Partnerschaften für Schulen liegen insbesondere in folgenden Bereichen:

■ lebendigere Praxiskenntnisse der Schülerinnen und Schüler durch die Bereitstellung von Materialien oder den Einbezug von Experten,

■ bessere Chancen für Absolventen, sich auf dem Arbeitsmarkt zu platzieren durch Unterstützung bei Praktika oder Kontakte bei der Jobsuche,

■ methodische und inhaltliche Bereicherung des

Fachunterrichts und des Lehrpersonals,

- finanzielle Aspekte durch logistische oder materielle Unterstützung der Schulen,
- Kooperationen stellen Möglichkeiten dar, die Problemlösungskapazität von Unternehmen angesichts zunehmender Komplexität gesellschaftlicher Problemlagen zu nutzen.

Grenzen

Wie überall kann und will unternehmerisches Engagement auch im Bildungsbereich staatliches Handeln nicht ersetzen. Wenn etwa Schulgebäude gravierende Mängel aufweisen, kann es nicht Aufgabe von Unternehmen sein, hier langfristig und flächendeckend Abhilfe zu schaffen. Es geht vielmehr um die Bündelung von Kompetenzen und um Handlungswissen, um das Einbringen von spezifischen Erfahrungen und Möglichkeiten in den autonomen Prozess der Schulentwicklung. Gerade deshalb aber weist das Thema Bildungsk Kooperationen wichtige Perspektiven auf.

Eine Studie des Beratungsunternehmens IFOK unter 1.800 Unternehmen¹⁹ in Deutschland brachte folgende Ergebnisse:

- Fast alle befragten Unternehmen (99 %) sehen bei sich einen Bildungsauftrag, der den hoheitlichen Auftrag des Staates komplementiert,
- 97 % denken dass Kooperationen zwischen Schule und Wirtschaft in Zukunft „immer bedeutsamer“ werden,
- rund 80 % arbeiten mit Schulen zusammen, die Hälfte davon möchte ihr Engagement sogar noch ausbauen,
- 80 % wünschen sich ebenso viele neue Kooperationsformen von Schule und Wirtschaft, z.B: überregionale Allianzen und gezielte Qualifikation von Lehrern,
- bis zu 20.000 Euro geben drei Viertel der Unternehmen pro Jahr für Schulkooperationen aus, Personalkosten nicht eingerechnet.

Diese Befunde werden im Prinzip bestätigt durch

eine Studie der Forschungsstelle Jugend-Medien-Bildung in Ludwigsburg unter 4.000 Unternehmen in Kooperation mit der IHK Stuttgart.²⁰

- 93 % der befragten Unternehmen halten Kooperationen zwischen Wirtschaft und Schule für wichtig, 43 % sogar für sehr wichtig,
- über die bisher üblichen Praktika, Betriebsbesichtigungen und Spenden hinaus müssen neue Kooperationsformen entwickelt werden, besonders Ganztageschulen,
- 42 % können sich die Gestaltung der Unterrichtsinhalte vorstellen.

Übereinstimmend wird in diesen Studien der Bedarf an neuen, innovativen Engagementformen deutlich, sowie die Relevanz von Kommunikations- und Abstimmungsproblemen als Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit.

Vielfach haben Unternehmen Schwierigkeiten, Akzeptanz für ihr Engagement zu gewinnen, besonders in für das Gemeinwohl relevanten Bereichen (z.B. Bildung), die überwiegend staatlich geregelt und organisiert sind. Dabei ist die Autonomie der Schulen ein ambivalenter Aspekt: Teilweise besteht auf Seiten der Schulen eine – fast überzogene, weil durch empirische Daten nicht gedeckte – Sorge vor ‚Einmischung‘ von Unternehmen in die hoheitliche Aufgabe der Bildungsträger. Direkte Eingriffe wie z.B. die Mitbestimmung zur Wahl des Schuldirektors am Beispiel des Unternehmens Ernst & Young in Großbritannien (siehe oben) wären im deutschen Kontext jedenfalls problematisch. Andererseits besteht berechtigtes Interesse von Schulen, sich nicht als reine Produzenten von Arbeitskräften instrumentalisieren zu lassen. Hier wird Bildung im ‚Humboldt’schen Sinne‘ durchaus Wert zugesprochen, der in sich selbst begründet ist und nicht nur Mittel zu einem Zweck (z.B. Sicherstellung von Beschäftigungsfähigkeit) dienen soll. Jedenfalls sind im Austausch von Unternehmen und Schulen Unterschiede bezüglich Mentalität und Organisationskulturen (Erwartungen, Voraussetzungen, Arbeitsweise usw.) miteinander abzustimmen.²¹



Schlussbetrachtung

Unternehmen engagieren sich aktuell mit einer breiten Palette von Engagementformen im Bildungsbereich. In drei Stufen wurde anhand von Beispielen gezeigt, dass dauerhafter Nutzen und gesellschaftliche Eingriffstiefe nicht automatisch durch unternehmerisches Engagement erzielt werden können. Während durch vereinzelte und sporadische Initiativen das Image verbessert werden kann, ermöglichen länger andauernde Engagements die Erschließung von neuen Informationsquellen und Kontakten. Aber nur langfristige strategische Partnerschaften vermögen das volle Potential auszuschöpfen, das in diesen Kooperationen steckt. Wichtige Impulse sind insbesondere von der Arbeit in bereichsübergreifenden Netzwerken, von ehrenamtlichem Mitarbeiterengagement („Corporate Volunteering“) und bereichsübergreifenden Partnerschaften zu erwarten. Die eigene unternehmerische Wertschöpfung kann durch das Erschließen von Motivationspotenzialen sowie neu gewonnene Perspektiven auf das eigene Kerngeschäft positiv beeinflusst werden. Andererseits wird auch ein gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen, der dem eigenen Unternehmen zur Verbesserung regionaler Kontextfaktoren (Bildungsniveau, Jugendarbeitslosigkeit, Arbeitsmarktlage, Lebensqualität) zugute kommt. Die Qualitätssteigerung des Bildungssystems kommt schließlich dem Gemeinwesen insgesamt auf vielfältige Weise zugute.

Das hier präsentierte Bild unternehmerischen En-

gagements zeichnet sich in der dritten Stufe durch folgende Aspekte aus, die oben in Beispielen skizziert wurden und umso größere Eingriffstiefe erwarten lassen, je stärker sie ausgeprägt sind:

- Das Engagement ist strategisch auf das unternehmerische Kerngeschäft ausgerichtet, es wird explizit darauf verwiesen und darüber kommuniziert, überdies wird der Nutzen sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft reflektiert,
- An Stelle standardisierter Lösungen richtet das Unternehmen seinen Einsatz auf die spezifischen Rahmenbedingungen und konkret bestehenden Bedarfe aus, dabei werden die Kernkompetenzen eingebracht,
- Die Ausrichtung auf gesellschaftlich relevante Problemlagen ermöglicht eine Partnerschaft auf Augenhöhe zwischen gleichberechtigten Partnern, um Kompetenzen und Erfahrungen auszutauschen.²²

Um diese Potenziale zu heben, bedarf es aber einer spezifischen Kooperationskompetenz verantwortlicher Akteure in den verschiedenen gesellschaftlichen Subsystemen, die ihnen die Identifikation und Realisation bestehender Kooperationspotenziale erlaubt. Jenseits persönlichkeitspezifischer Empathie spielt dabei das Wissen um die spezifischen institutionellen Rahmenbedingungen des Gegenübers sowie die daraus resultierenden Handlungskulturen und Präferenzordnungen eine Rolle. Hier besteht vielfacher Mangel, wie auch aus den oben zitierten empirischen Befunden hervorgeht. Es scheint angebracht, zur Überwindung dieses Kommunikationsproblems *Vermittler* einzusetzen: sektorüberschreitende Formate wie z.B. die Arbeitskreise SCHULE-WIRTSCHAFT mit einem jahrzehntelangen Erfahrungswissen sind ein erster Schritt, ebenso die Koordinatoren der Bildungspartnerschaften in den Bezirken der IHK. Aber Unternehmen brauchen auch weitergehende konzeptionelle und pädagogische Unterstützung. Hier sind auch Hochschulen gefragt, um an der Schnittstelle von Schule und Wirtschaft neue Berufsfelder für Pädagogen zu entdecken und zu erschließen.

¹ In Deutschland wurde diese erstmals 1897 als „duales Prinzip der Berufsausbildung“ festgeschrieben.

² Rodarius & Backmann (2010: 136)

³ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010: 5)

⁴ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010: 9)

⁵ Stein & Stummbaum (2010: 259)

⁶ Solga & Dombrowski (2009: 9)

⁷ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010: 6)

⁸ Internetseiten des Deutschen Bildungsservers, der die Publikation von Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010) flankiert: Tabelle: Jährliche Ausgaben je Bildungsteilnehmerin und Bildungsteilnehmer in ausgewählten Bildungseinrichtungen 2007 (in Euro), einsehbar auf den Internetseiten des Deutschen Bildungsservers unter http://www.bildungsbericht.de/daten2010/b1_2010.xls.

⁹ <http://www.schule-wirtschaft.de/>

¹⁰ <http://www.schulewirtschaft-bayern.de/ak/akademie/>

¹¹ <http://www.initiated21.de/>

¹² vgl. dazu die Arbeiten von Putnam (1993, 2000) sowie neuerdings die Beiträge in Castiglione et al. (2008)

¹³ Schmidpeter & Habisch (2008: 48)

¹⁴ Osburg (2010: 284)

¹⁵ Schmidpeter & Habisch (2008: 48)

¹⁶ Seitanidi und Ryan (2007)

¹⁷ siehe u.a. Damm und Lang (2002)

¹⁸ siehe u.a. Seitanidi (2007) und Selsky & Parker (2005)

¹⁹ vgl. Habisch (1999)

²⁰ IFOK (2008)

²¹ Marci-Boehnecke et al. (2008)

²² Osburg (2010: 284)

²³ vgl. dazu auch Habisch (2003) sowie Habisch et al. (2008)

LITERATUR

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Castiglione, D., van Deth, J.W. & G. Wolleb (Hg.) (2008): Handbook of Social Capital, Oxford.

Damm, D. & R. Lang (2002): Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. 2. Auflage. Bonn/ Hamburg: Stiftung Mitarbeit.

Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin, Heidelberg: Springer.

Habisch, A. (1999): Sozialkapital. In: Korff, W. et al. (Hg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 4. Ausgewählte Handlungsfelder, 472-509. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Habisch, A., Schmidpeter, R. & M. Neureiter (Hg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin, Heidelberg: Springer.

IFOK (2008): Kooperationen zwischen Schulen und Wirtschaft: Partnerschaften mit Zukunftspotential. Bensheim.

Marci-Boehnecke, G., Rath, M. & J. Joos (2008): Wirtschaft macht Schule. Studie zur Kooperation von Wirtschaftsunternehmen mit Schulen in Baden-Württemberg. Forschungsstelle Jugend - Medien - Bildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.

Osburg, T.H. (2010): Private Unternehmen und öffentliche Bildung. In: Hardtke, A. & A. Kleinfeld (Hg.) Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung, 273-285. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Putnam, R. (2000): Bowling Alone. Americas declining Social capital, New York.

Putnam, R. (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy, Princeton.

Rodarius, D. & A. Backmann (2010): Übergangmanagement, Netzwerke und Kooperationen. In: Köck, M. & M. Stein (Hg.) Übergänge von den Schule in Ausbildung, Studium und Beruf. Voraussetzungen und Hilfestellungen, 129-150. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Schmidpeter, R. & A. Habisch (2008): Kriterien für erfolgreiches CC-Management. In: Habisch, A., Schmidpeter, R. & M. Neureiter (Hg.) Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, 45-55. Berlin, Heidelberg: Springer.

Seitanidi, M.M. (2007): Intangible economy: how can investors deliver change in businesses? Lessons from nonprofit-business partnerships. Management Decision 45(5), 853-865.

Seitanidi, M.M. & A. Ryan (2007): A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships.

International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing 12, 247-266.

Selsky, J.W. & B. Parker (2005): Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. Journal of Management 31(6), 1-25.

Solga, H. & R. Dombrowski (2009): Soziale Ungleichheiten in schulischer und außerschulischer Bildung. Stand der Forschung und Forschungsbedarf. Arbeitspapier 171. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Stein, M. & M. Stummbaum (2010): Schulentwicklungsprozesse als Möglichkeit der Förderung von Ausbildungsreife. In: Köck, M. & M. Stein (Hg.) Übergänge von den Schule in Ausbildung, Studium und Beruf. Voraussetzungen und Hilfestellungen, 255-274. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

KONTAKT

Christoph Schwarz

schwarz@corporatecitizen.de

André Habisch

andre.habisch@ku-eichstaett.de

Katholische Universität
Eichstätt-Ingolstadt



**Wie wird und bleibt
man ein „Good
Corporate Citizen“?**

Wie Novartis den UN Global Compact
als Katalysator benutzt(e)



Text: Klaus Michael Leisinger, York Lunau

Vermutlich ist es kein Zufall, dass es für „Corporate Citizenship“ im Deutschen keinen vergleichbar kurzen Begriff gibt. Zu tief verwurzelt scheint die Vorstellung, eine Gesellschaft bestehe eben aus Individuen aus Fleisch und Blut. Dass auch „juristische Personen“ eine Einheit darstellen, die Rechte und Pflichten, Motive und Abneigungen oder Glück und Pech bei der Kultivierung eines auskömmlichen Miteinanders in einer globalisierten Welt hat, diesem Gedanken mag mancher höchstens die Bedeutung einer unterhaltsamen Metapher beimessen.

Wirft man einen Blick auf die entsprechende Fachliteratur, findet man sich sehr schnell in sehr grundsätzlichen Diskursen wieder – im Spektrum Menschenbild, Wirtschaftsphilosophie, Erkenntnistheorie. Für Menschen, die große und kleine Entscheidungen in Unternehmen treffen und so das (Quasi-)Verhalten dieser das gesellschaftliche Ge-

Foto: Novartis



schehen stark beeinflussenden Einheiten bestimmen, sind solche Diskurse allerdings meist nicht zugänglich. Für diese sogenannten „Praktiker“ ist das Fehlen einer präzisen deutschen Übersetzung nicht nur schon deshalb unerheblich, weil im weltumspannenden Wirtschaftstreiben Anglizismen zur Gewohnheit geworden sind, sondern vor allem, weil ein unscharfer, die grobe Richtung andeutender Leitbegriff völlig ausreicht, um die Arbeit an den jeweils nächsten Schritten zur Sicherung einer

gewissen Harmonie mit anderen gesellschaftlichen Akteuren aufzunehmen.

So ist es oft auch ein wenig Zufall, ob ein Unternehmen Corporate Citizenship, Unternehmensverantwortung, Sustainability oder sonst einen verwandten Begriff als Dachvokabel für jene Bemühungen benutzt, bei denen es im Kern immer um ein ebenso bewusstes wie durchorganisiertes Berücksichtigen gesellschaftlicher Wertvorstellungen und Einbeziehen des öffentlichen Interesses bei Unternehmensentscheidungen geht – sowohl in Bezug darauf, *was* ein Unternehmen tut, als auch in Bezug darauf, *wie* dies dann getan wird. Entscheidender als die Wahl der Dachvokabel ist, dass jedes Unternehmen aus seinem spezifischen Kontext und seiner spezifischen Geschichte heraus ausmacht, wie es dem entsprechenden stetigen Weiterentwicklungsprozess die nötige Energie und Fokussierung geben kann. Im Falle des pharmazeutischen Unternehmens Novartis hat hierbei die Beteiligung an der „Global Compact“ Initiative eine große Rolle gespielt, weshalb ein genauerer Blick auf dieses Beispiel lohnenswert ist.

Eine günstige Gelegenheit

Am 31. Januar 1999 hat der damalige UNO-Generalsekretär Kofi Annan am Weltwirtschaftsforum in Davos, Schweiz, an den privaten Sektor appelliert, eine kreative Partnerschaft einzugehen. Er nannte es einen „Global Compact“ gemeinsamer Werte und Grundsätze. Das Ziel der Initiative bestand darin, dem zunehmend allgegenwärtigen globalen Markt ein menschliches Antlitz zu geben. Die Unternehmen, welche die Herausforderung annehmen sollten, würden universell anerkannte Standards für Menschenrechte, Arbeitsnormen und Umweltschutz in ihre Unternehmenspraktiken integrieren und damit zu einer nachhaltigeren Weltwirtschaft beitragen.

Im Juli 2000 hat Novartis den United Nations Global Compact (UNGC) formell unterzeichnet. Nachdem sich das Unternehmen, das aus der Fusion von Sandoz und Ciba entstanden war, zunächst auf seine

Foto: Novartis

wirtschaftliche Konsolidierung konzentriert hatte, rückten Aufbau und Festigung einer einheitlichen Unternehmenskultur stärker in den Fokus. Der Global Compact schaffte dafür einen idealen Rahmen.

Seit ihrer Gründung führt Novartis die Arbeit ihrer Vorgängerunternehmen fort. Dabei bemüht sich Novartis, nicht nur ihre wirtschaftliche Leistung zu verbessern, sondern auch eine verantwortungsvolle Rolle als Good Corporate Citizen in einer modernen, globalen Gesellschaft wahrzunehmen. Der „Triple Bottom Line“-Ansatz war also bereits verankert. Doch obwohl interne Positionen zu Corporate Citizenship bereits existierten, fehlte ein integrierter Rahmen für ihre Umsetzung. Das Engagement für den Global Compact sollte deshalb eine einmalige Chance bieten, diese Lücke zu schliessen.

Daniel Vasella, damals Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates von Novartis, sagte anlässlich der Unterzeichnung: „Novartis würde es begrüßen, wenn der Global Compact zu einem Katalysator für konkrete Aktionen von Unternehmen und Nationen würde. Wir sind überzeugt, dass eine solche gemeinsame Anstrengung den Wandel hin zu einer nachhaltigen Entwicklung erleichtern wird.“

Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung

Der Beitritt zum UN Global Compact erfolgt in der Regel durch ein Schreiben eines CEO oder Verwaltungsratspräsidenten an den Generalsekretär der Vereinten Nationen. Nach dieser formellen Zustimmung zu den Grundprinzipien wird von den unterzeichnenden Unternehmen erwartet, dass sie:

- ihre Mitarbeitenden, Aktionäre, Kunden, Geschäftspartner sowie die Medien über ihre Verpflichtung gegenüber dem Global Compact informieren und
- mindestens einmal pro Jahr auf der Website des Global Compact über die konkret ergriffenen Maßnahmen zur Verwirklichung der Prinzipien im eigenen Unternehmen sowie die dabei gemachten Erfahrungen berichten.

Novartis gehörte zu den Erstunterzeichnern des Global Compact. Diese frühe und eindeutige, vom Novartis CEO eingegangene Verpflichtung sowie die kohärenten und konsistenten Signale aus der Cheftage waren die entscheidenden Faktoren, die dem Global Compact bei Novartis das Gewicht und die Bedeutung verliehen, die er heute genießt. Da die grundlegende Frage des *Ja oder Nein* vom Topmanagement klar beantwortet wurde, reduzierten sich die Diskussionsinhalte auf das *Wie*. Das grundsätzliche Bekenntnis ist für ein Unternehmen nur der erste Schritt und der einfachste Teil des UNGC-bezogenen Prozesses. Die eigentliche Herausforderung besteht in der weltweiten und nachhaltigen Umsetzung dieser Verpflichtung in messbare Erfolge bei der alltäglichen Führungs- und Handlungspraxis.

Vom Grundsatz zum praktischen Detail

Für ein internationales Großunternehmen, das in rund 140 Ländern aktiv ist und Zehntausende Mitarbeitende beschäftigt, ist dies nicht einfach. Doch mit Urs Bärlocher wurde ein hochrangiges Geschäftsleitungsmitglied von Novartis beauftragt, den Implementierungsprozess zu leiten und zu überwachen.

In einem ersten Schritt wurde eine neue Version des Novartis Verhaltenskodex verabschiedet, die explizit auf den Global Compact verweist. Die Einhaltung dieses Kodex ist Teil der Verpflichtungen, die Novartis von all ihren Mitarbeitenden einfordert. Die neue Version enthielt zudem einen Verweis auf die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte sowie die Anforderung, die eigenen Standards auch auf Dritte wie Geschäftspartner oder Zulieferer anzuwenden, was in der UNGC-Terminologie als Einflussphäre bezeichnet wird.

Ferner wurde eine Arbeitsgruppe gegründet. Sie bestand aus einem kleinen Team interner Experten in UNGC-relevanten Bereichen wie Umwelt, internationale Entwicklung, Kommunikation, Rechtsnormen, Unternehmenskodizes und externe Richtlinien (z.B.

OECD-Richtlinien, Verhaltenskodex, Sullivan-Prinzipien, Caux-Prinzipien). Im Rahmen regelmässiger Sitzungen wurden mögliche Probleme, Chancen und Massnahmen für eine wirksame Umsetzung diskutiert.

Um den UNGC-Umsetzungsprozess reibungslos zu gestalten, wurde gleich zu Beginn beschlossen, einen Lenkungsausschuss (Steering Committee) einzurichten und eine Art Helpdesk bzw. Global Compact Clearinghouse einzurichten, das den Auftrag erhielt, Hintergrunddokumente zu erstellen und, falls erforderlich, zusätzliche Unterstützung zu leisten.

Das Corporate Citizenship Committee

Um die erfolgreiche Umsetzung des Global Compact zu überwachen, bedarf es nicht zwingend neuer Strukturen und Prozesse. Novartis war jedoch der Ansicht, dass – nebst Experten aus allen relevanten Themenbereichen – hochrangige Mitglieder der wichtigsten Geschäftsbereiche und Konzerngesellschaften einbezogen werden sollten, um das Verantwortungsbewusstsein für die Corporate Citizenship Initiativen auf lokaler Ebene zu verbessern und eine hohe Identifikation aller Bereiche mit der Initiative zu erreichen. Es sollte vermieden werden, dass auch nur im Ansatz der Compact als ausschließliche „Stammhaus-Angelegenheit“ empfunden würde.

Manager vor Ort müssen sich mit praktischen Alltagsfragen befassen und sind auf anspruchsvolle Performanceziele ausgerichtet, was für das kurz- und langfristige Überleben eines Unternehmens zentral ist. Corporate Citizenship Ziele sind zwar von ebenso grosser Bedeutung, beziehen sich aber in der Regel auf weniger greifbare Trends und grössere Zusammenhänge. Das Committee hatte daher eine zweigleisige Aufgabe:

■ Einerseits galt es, die vielfältigen Interessen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Wertprämissen innerhalb des Konzerns zu integrieren und im gesamten Unternehmen ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein und Engagement für den Global Compact zu wecken.

■ Andererseits war das Committee zusätzlich zur Strategieformulierung dafür verantwortlich, allgemeine Beratungs- und Orientierungshilfen für die Umsetzung von Richtlinien und Anreizsystemen auf lokaler Ebene zu geben sowie dem Novartis Executive Committee über erzielte Fortschritte oder entstandene Probleme zu berichten.

Im Mittelpunkt des UNGC-Prozesses steht weniger die *Einbaltung* streng definierter, vom Global Compact Office vorgegebener Standards. Vielmehr geht es darum, abgeleitet aus den zehn Prinzipien des Global Compact unternehmensspezifische Standards *zu bestimmen* und über die entsprechenden Schritte und Leistungen *zu berichten*. Eine Hauptaufgabe des Committee bestand folglich darin, die Ausgangssituation für neue Corporate Citizenship Initiativen zu bestimmen und neben potenziellen Schwächen auch Chancen für Veränderungen zu ermitteln.

Um das Committee zu unterstützen, wurde dem Global Compact Clearinghouse gleich zu Beginn der Auftrag erteilt, mit hoher Priorität eine interne Umfrage zur Einhaltung der Global Compact Prinzipien durchzuführen.

Das Global Compact Clearinghouse

Was die Fachkompetenz im Themenbereich Corporate Citizenship und das Kontextwissen betrifft, das nötig ist, um die Global Compact Ziele voranzutreiben, war Novartis in einer glücklichen Lage. Denn mit der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (www.novartisfoundation.org) verfügte sie bereits über eine Einrichtung, die unter anderem als Think Tank für Corporate Responsibility fungiert. Über die Stiftung hatte Novartis nicht nur Zugang zu umfassendem Know-how auf dem Gebiet der Unternehmensethik und Entwicklungspolitik, sondern auch zu einem soliden Stakeholder-Netzwerk. Es lag daher auf der Hand, dass die Stiftung die Aufgabe als Clearinghouse oder Helpdesk für die Umsetzung des Global Compact übernahm.



Als eine der ersten Aufgaben galt es, Hintergrunddaten über strategisch wichtige Corporate Citizenship Themen zusammenzufassen, die etwa den Zugang zu Medikamenten oder geschäftsrelevante Menschenrechtsfragen betrafen. Diese Zusammenfassungen enthielten Hintergrundinformationen wie relevante UNO-Resolutionen, empirische Daten oder Perspektiven verschiedener Stakeholder und wurden über das Intranet verfügbar gemacht. Wo erforderlich oder gewünscht, wurde auch interne Beratung sowie Unterstützung bei der Ermittlung bestehender oder potenzieller Anfälligkeiten oder bei Verdacht auf Nichteinhaltung geleistet.

Einen besonders wertvollen Beitrag leistete das Clearinghouse, indem es die Komplexitäten genau erfasste, die im Umgang mit verschiedenen Wertsystemen entstehen, wenn globale moralische Normen für die Geschäftsführung festgelegt werden. Und genau dies verlangt der Global Compact. Ebenfalls als sehr hilfreich erwies sich das Know-how der Stiftung in ethischen Fragen, wenn es darum ging, die Bedeutung verschiedener Handlungsoptionen gegeneinander abzuwägen, ihre Vor- und Nachteile einzuschätzen und Strategien zu erarbeiten, um ein Gleichgewicht zwischen Wirtschaftlichkeit und moralischer Verantwortung zu schaffen.

Foto: Novartis

Bestimmung der Ausgangsbedingungen

Um den Global Compact wirksam umzusetzen, musste sorgfältig beurteilt werden, wie gut die Praktiken innerhalb des Unternehmens sowie bei seinen Geschäftspartnern bereits auf die Prinzipien des Global Compact abgestimmt waren. Dabei sollten diesbezügliche Schwächen ermittelt und eine Ausgangsbasis geschaffen werden, von der aus die laufenden Fortschritte im Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen gemessen werden konnten.

Die Stiftung arbeitete mit dem Corporate Citizenship Committee zusammen, um einen entsprechenden Fragebogen zu entwickeln. Danach wurde bei 500 zentralen Entscheidungsträgern in den wichtigsten Konzerngesellschaften eine interne Umfrage durchgeführt, wobei gleich viele Mitarbeitende der ehemaligen Sandoz und der ehemaligen Ciba befragt wurden. Das Ergebnis war:

- Innerhalb von Novartis gab es mit den zehn Prinzipien keine unmittelbaren Erfüllungsprobleme, denn die Minimalanforderungen wurden entweder eingehalten oder übertroffen.
- In Bezug auf die UNGC-Einhaltung einiger Geschäftspartner in einzelnen Ländern wurde Unbe-



gen geäußert. Es wurde beschlossen, dass die Identifizierung und Schliessung der Lücken zwischen aktueller Praxis und akzeptablen Standards (z.B. bei Drittfirmen in der Einflussosphäre von Novartis) Prozesscharakter haben sollte und eventuelle Lücken über einen gewissen Zeitraum mit der aktiven Hilfe von Novartis zu schließen seien.

■ Verschiedene Konzerngesellschaften äußerten den Wunsch, dem ersten Fragebogen einen zweiten, detaillierteren folgen zu lassen, um spezifische lokale Probleme zu klären.

■ Die Reaktionen auf den Fragebogen machten auch klar, dass neben kontinuierlichen Schulungen die Sensibilisierung für Graubereiche der Schlüssel für nachhaltige Erfolge bei der Umsetzung der Prinzipien sein würde.

Die Hauptvorteile der Umfrage waren, dass diese zur Bewusstseinsbildung und zur Ergreifung konkreter Maßnahmen beitrug. So wurden als Reaktion auf den Fragebogen in verschiedenen Bereichen des Unternehmens neue Anstrengungen zu Themen unternommen, die von der Geschlechterdiskriminierung bis zur Umweltverschmutzung reichten.

Zudem wurde ein erster „Corporate Citizenship Audit“ durchgeführt, um die praktische Anwendung der UNGC-Prinzipien zu untersuchen, und zwar in einer Produktionsanlage, die sich in einer asiatischen Exportenklave befindet. Während diese Prüfung keine Hinweise auf direkte Verstöße ergab, wurde in

einzelnen Bereichen weiteres Verbesserungspotenzial ermittelt.

Nachdem die Ausgangsbedingungen feststanden und die grundsätzliche Einhaltung bestätigt werden konnte, ging es in einem nächsten Schritt darum, Standards für laufende Verbesserungen zu erarbeiten und die nötigen Instrumente und Systeme für deren Umsetzung zu schaffen.

Regelwerke und Systeme zur Umsetzung des UNGC

Die Implementierung des UNGC wurde von Anfang an als ein Prozess mit offenem Ende aufgefasst und nicht als ein Projekt mit vorbestimmtem Ende. Angestrebt wurde ein Feedback-gesteuerter Managementzyklus, der der Implementierung stets neue Impulse verleiht, indem neu auftauchende Herausforderungen aktiv aufgegriffen werden.

Einer der ersten Meilensteine bestand darin, ein Inventar aller Verpflichtungen in Bezug auf den Global Compact vorzubereiten. Dazu gehörte auch die Analyse zahlreicher UNO-Dokumente. Um den neuen Novartis Verhaltenskodex zu ergänzen und zu verstärken, wurde ein Verhaltenskodex für Drittfirmen sowie eine übergreifende Corporate Citizenship Policy erarbeitet, in der die Ziele und Grundansprüche für das Unternehmen und ihre Geschäftspartner zum Ausdruck gebracht sind. Diese wurde 2003 durch spezifische Corporate Citizenship Richtlinien für fünf Kernbereiche ergänzt. Damit verfügte Novartis über globale, standardisierte Parameter und Erwartungen, die für das Verhalten ihrer Mitarbeitenden im gesamten Konzern sowie der Partner in ihrem Einflussbereich gelten.

Gemäß internen Umfragen sind die Mitarbeitenden von Novartis stolz darauf, dass ihr Unternehmen als eines der ersten die Auseinandersetzung mit den 10 UNGC-Prinzipien begonnen hat. Denn dies führte auch dazu, dass Novartis die Menschenrechte – Inhalt der beiden grundlegendsten und zugleich anspruchsvollsten Prinzipien – nicht nur in ihrem Verhaltensko-

dex festgeschrieben hat und explizit auf die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte verweist, sondern ihnen eine eigene detaillierte Richtlinie widmet.

Richtlinie Nummer 5 beschäftigt sich mit der Verantwortung, die Novartis für das Verhalten ihrer Geschäftspartner gemäß Global Compact übernimmt. Dies ermöglichte denn auch die Einführung eines strengen und zugleich sensiblen Prozesses, bei dem die Drittparteien ermittelt werden können, die für Menschenrechtsverletzungen am stärksten gefährdet sind. Diese Drittparteien werden zudem bei der eigenverantwortlichen Lösung ihrer Probleme unterstützt.

Obwohl die bestehende Corporate Citizenship Policy die meisten relevanten Themen bereits abdeckte, bevor Novartis dem Global Compact beitrug, sorgte der Beitrittsprozess für frische Impulse: Das Rahmenregelwerk und die unterstützenden Managementtools wurden neu organisiert und gestrafft. Die Entwicklung von Berichterstattungs- und Messkriterien für jede der fünf Corporate Citizenship Richtlinien war besonders anspruchsvoll – und ist eine Aufgabe, an der Novartis weiterhin arbeitet. An der Klausurtagung des weltweiten Topmanagements von Novartis im Jahr 2002 in Interlaken wurde die neue Corporate Citizenship Policy vorgestellt und darüber debattiert. Es folgten nach Divisionen und Regionen organisierte Sitzungen mit dem Ziel, die Policy konzernweit zu verankern.

Verantwortung übernehmen

Sind Richtlinien erst einmal erarbeitet und von Topmanagement und Verwaltungsrat abgesegnet worden, ist es an den Linienvorgesetzten, dafür zu sorgen, dass sie eingehalten und in der Unternehmenskultur und -philosophie fest verankert werden.

Bei Novartis wird der Einhaltung interner Richtlinien ebenso viel Bedeutung beigemessen wie der Einhaltung nationaler Gesetze. Um dem Linienmanagement bei deren Pflege und Umsetzung zu helfen, wurde ein starkes Integrity & Compliance Programm

entwickelt. Dessen Implementierung wird von einer globalen, aus Integrity & Compliance Officern bestehenden Organisation überwacht.

Mit dem Beitritt zum Global Compact ging auch die Einführung eines neuen, unabhängigen Business Practice Office (BPO) im Jahr 2005 einher, um in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden potenzielle Verstöße zu ermitteln. Das BPO betreibt eine 24-Stunden-Hotline in fast allen Sprachen, gewährleistet Vertraulichkeit und behandelt jeden Fall innerhalb einer festgelegten Frist. Im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung fließen die aus jedem einzelnen Vorfall gewonnenen Erkenntnisse zudem in Schulungen und Policies ein.

Novartis räumt einem entsprechenden Schulungs- und Unterstützungsangebot ebenso hohe Priorität ein wie der steten Verfolgung von Verstößen. Vor allem aber stehen auch die Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen im Fokus. Novartis erinnert die Mitarbeitenden mithilfe einer zweidimensionalen Leistungsbeurteilungsmatrix laufend auch an die normative Dimension ihrer Geschäftsverantwortung. Leistungsträger müssen nicht nur Corporate Citizenship-relevante Ziele als Teil ihrer persönlichen Zielsetzungen erfüllen, sondern müssen darüber hinaus in ihrem Handeln bestimmten Werten und Verhaltensweisen entsprechen, um sich für einen Bonus zu qualifizieren.

Corporate Citizenship Botschafter

Um zu gewährleisten, dass sowohl dem Buchstaben als auch dem *Geist* der Corporate Citizenship Policy nachgekommen wird, reichen Audit-Systeme und Informationen alleine nicht aus. Vielmehr braucht es dazu eine *Corporate Responsibility Kultur* oder anders ausgedrückt ein bei den Mitarbeitenden gut entwickeltes moralisches und soziales Bewusstsein sowie ein generelles Bestreben, das „Richtige“ zu tun.

Um dieses Bestreben zu fördern, muss Integrität in der Unternehmenskultur fest verankert sein. Vor diesem Hintergrund wurde das bestehende E-Learning-

Angebot denn auch um Module ergänzt, die alle Global Compact Prinzipien abdecken, mit speziellem Fokus auf den Menschenrechten.

Novartis ist sich bewusst, dass die gesellschaftliche Grundlage ihrer Geschäftstätigkeit laufend neu verhandelt wird. Der Ruf in der Gesellschaft als verläSSLicher Partner beruht auf den täglichen Handlungen und Interaktionen der Mitarbeitenden mit externen Anspruchsgruppen. Diese Interaktionen verbessern das beidseitige Verständnis dafür, inwiefern Novartis ein wertvolles Mitglied der globalen Gesellschaft ist und sicherstellen kann, auch in Zukunft eine nützliche Aufgabe im breiter gefassten Gesundheitsbereich wahrzunehmen – und somit Teil der Lösung und nicht Teil des Problems ist.

Um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden sich nicht nur der Folgen einer Nichteinhaltung der Werte und Regeln von Novartis bewusst sind, sondern darüber hinaus gute Fähigkeiten und Kenntnisse im Bereich Corporate Citizenship entwickeln, wurde entsprechende Hilfen im Rahmen eines „Corporate Citizenship Botschafter“-Programms online verfügbar gemacht. Ein „Roll-out Kit“ vermittelt Corporate Citizenship Schlüsselbotschaften und befähigt so Mitarbeitende, eine konsistente und tagesgeschäftbezogene Corporate Citizenship Botschaft zu verbreiten.

Dialoge mit Anspruchsgruppen

Ein Eckpfeiler des Global Compact ist die jährliche Erstellung eines „Communication on Progress“ Berichts (CoP). Dieser Bericht hält interessierte Beobachter über die Fortschritte des unterzeichnenden Unternehmens bei der Umsetzung der Prinzipien auf dem Laufenden. Der Berichtsprozess ermöglicht eine externe Beobachtung und fördert einen kritischen Dialog, der im Sinne eines Frühwarnsystems wiederum interne Analysen über aufkommende Themen und einen Kreislauf der ständigen Verbesserung auslöst.

Der CoP richtet sich an ein allgemeines, nicht spezialisiertes Publikum und bietet hier einen sehr

hilfreichen, weil standardisierten Zugang für das „Nonfinancial Reporting“. Er kann für diejenigen Anspruchsgruppen, die vertiefte Informationen wünschen, um detailliertere Berichtsformate ergänzt werden, wie sie beispielsweise die Global Reporting Initiative (GRI) bietet.

Die Global Compact Initiative ist aktiv bestrebt, die Qualität der CoP-Berichte zu verbessern, indem führende Berichtsformate ausgezeichnet werden. Für die Mitarbeitenden von Novartis ist es ein bestärkendes Signal, dass die von Novartis publizierten Berichte regelmässig als „Notable CoP“ anerkannt werden.

Es ist wichtig, die Öffentlichkeit zum kritischen Mitdenken im Bereich Corporate Citizenship einzuladen. Dialog ermöglicht die Entwicklung von Kommunikationskanälen und eines gemeinsamen Vokabulars, um Ansichten über gesellschaftlich relevante Themen auszutauschen. Dies erlaubt es den Unternehmen, auf die sich ständig verändernden Erwartungen der Anspruchsgruppen zu reagieren. Ein Beispiel hierfür ist das alljährliche Symposium der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung, bei dem mittelbar oder unmittelbar immer Themen der Unternehmensverantwortung mit einem Publikum diskutiert werden, das sich insbesondere aus Spezialisten verschiedener Bereiche der Entwicklungszusammenarbeit rekrutiert.

Ein leistungsfähiger Katalysator

Im ersten Jahr seiner Einführung zählte der Global Compact 40 Unterzeichner. Heute ist es mit über 6000 Unterzeichnern die grösste Corporate Citizenship Initiative der Welt. Die zehn Prinzipien verkörpern den breitesten Konsens hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, täglich gelebter Unternehmenswerte sowie im Konkreten der wichtigsten weltweiten Corporate Citizenship Herausforderungen.

Die über zehnjährige Erfahrung bei der Umsetzung des Global Compact in ihren weltweiten Akti-



vitäten hat Novartis gezeigt, dass sich die Verpflichtung keinesfalls darauf beschränkt, mechanisch eine Checkliste von Benchmarks einzuhalten. Gefordert ist vielmehr eine Haltung, die kontinuierlich, offen und innovativ Fortschritte anstrebt, um die grössten Herausforderungen anzugehen, mit denen die globale Gesellschaft konfrontiert ist.

Die Umsetzung der Prinzipien des Global Compact ist somit ein andauernder Prozess. Veränderungen brauchen Zeit und müssen intern diskutiert werden. Die Schärfung des Bewusstseins für die Auswirkungen der Verpflichtung bleibt ein wesentlicher Teil des Veränderungsprozesses. Damit Ergebnisse erzielt werden können, braucht es jedoch zuerst einmal die richtigen Strukturen und eine auf Integrität basierende Grundeinstellung.

Die Umsetzung der Prinzipien des Global Compact als anhaltende Herausforderung bindet auch beträchtliche interne Ressourcen. Falls andere Wettbewerber nicht den gleichen Standards nachkommen, kann das mit kommerziellen Nachteilen einhergehen. Im Rahmen einer zunehmenden kritischen Beobachtung durch die Öffentlichkeit können die Umsetzungsbemühungen Anlass zum Vorwurf des „Bluewashing“ geben, etwa wenn das UNO-Logo zur Aufwertung des Images genutzt wird. In jedem Fall aber lädt der Prozess zum Dialog ein und erweitert die Erwartungen der Anspruchsgruppen mit Blick auf die Frage, wo die Grenzen der Verantwortung eines Unternehmens liegen.

Schlussfolgerung

Sollten Unternehmen dem Compact beitreten? Ganz abgesehen von der simplen Tatsache, dass ein auf Integrität beruhender Wettbewerb „das einzig Richtige“ ist, sichern sich Unternehmen durch die freiwillige Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung nicht nur ihre Geschäftsgrundlage. Ein auf Integrität beruhender Wettbewerb senkt auch die Transaktionskosten, indem er das Vertrauen zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft stärkt

und damit rechtliche, finanzielle und Reputationsrisiken vermeidet. Er zieht Talente an, motiviert die Mitarbeitenden und ermöglicht Investitionen durch Fonds mit ethisch reflektierten Anlagekriterien.

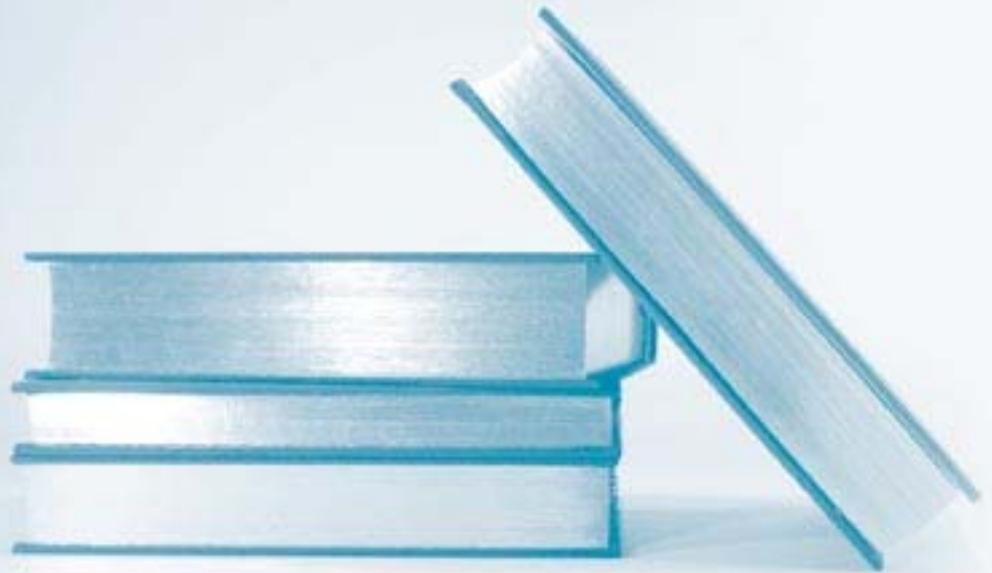
Wie das Beispiel von Novartis zeigt, scheint für die Sicherung der Geschäftsgrundlage das Abarbeiten am Geist des Global Compact und die Reflexion über seine Prinzipien durch Praktiker mit Blick auf ihre tägliche Geschäftspraxis besonders gut geeignet zu sein, um in einem andauernden Prozess die Entwicklung der nötigen Strukturen und Prozeduren sowie die Verankerung in der Unternehmenskultur herbeizuführen.

KONTAKT

Klaus Michael Leisinger
klaus_m.leisinger@novartis.com

York Lunau
york.lunau@novartis.com

Novartis Stiftung für
 Nachhaltige Entwicklung



REZENSION ZU: Stefan Otremba:
Das Menschenbild in der Ökonomie –
Reflexionen über eine moderne Wirtschaftsethik und
deren Chancen in der realwirtschaftlichen Praxis

Centaurus Verlag, Freiburg 2009.

Text: Michaela Haase

Das Buch von Stefan Otremba umfasst 62 Seiten, die in fünf Kapitel untergliedert sind. Das Buch ist lesenswert, das sei vorweggenommen, wenn es auch nicht wirklich Neues enthält. Es beinhaltet Ansatzpunkte für eine Auseinandersetzung mit der ethischen Position des Kohärentismus und der Ordnungsethik Karl Homanns und thematisiert die Probleme, die für Menschen in der Wirtschaftspraxis entstehen können, die ethisch reflektiert und im

Einklang mit sich selbst handeln möchten. Es geht um die Möglichkeit ethischen Handelns in Situationen, in denen es oft keine eindeutigen Lösungen gibt, um den Umgang mit Amoralisten und Defektierern in Gefangenendilemma-Situationen. Eine systematische Darstellung von Kohärentismus und Ordnungsethik findet man in dem in einem eher essayistischen Stil abgefassten Buch allerdings nicht. Auch das Literaturverzeichnis ist recht dünn. Auf wenigen Sei-

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

ten bringt der Autor gekonnt eine Diskussion der großen Themen an der Schnittstelle zwischen Ökonomik und Ethik unter: Vernunft, Rationalität, Freiheit und Verantwortung.

In der Einführung bestreitet Stefan Otremba, dass Wirtschaft und Ethik nicht zusammenpassen (S. 2). Dafür spricht seiner Ansicht nach das Vorhandensein von Moral in der Lebenswelt. Die wissenschaftlichen Disziplinen dagegen, wobei hier die Ökonomik und die Ethik im Mittelpunkt stehen, trennen analytisch, was in der Lebenswelt zusammengehört. Für die Analyse der lebensweltlichen Moralprobleme muss daher wieder zusammengeführt werden, was in der sozialen Wirklichkeit vereint ist. Dies funktioniert nicht, wenn man die Befolgung von Selbstinteresse und von sozialen wie moralischen Normen als Gegensatz sieht. Der Autor argumentiert dafür, dass dieser Auffassung ein missverständlicher, quasi der „Theory of Moral Sentiments“ beraubter, Adam Smith (1723-1790) zugrunde liegt.

Im zweiten Kapitel stellt Stefan Otremba die beiden Hauptwerke des schottischen Moralphilosophen und klassischen Ökonomen Adam Smith – den „Wealth of Nations“ (WN, 1776) und die „Theory of Moral Sentiments“ (TMS, 1759) – vor und ordnet sie in seine Argumentationslinie ein. In der TMS führt Smith das Konstrukt des unparteiischen Zuschauers ein. Dieser ist der Ausdruck der Fähigkeit zur individuellen ethischen Reflexion¹; im Standpunkt des Beobachters ist zudem der universalistische Standpunkt der Moral verkörpert. Insofern ist die TMS eine Zwischenstufe zwischen der antiken

Ethik und Kants Pflichtethik (Ulrich 2001: 63 ff.). Grundlage der ethischen Reflexion ist die menschliche Fähigkeit, sich in andere hineinversetzen zu können bzw. zur Empathie (von Smith als „Sympathie“ bezeichnet) und die eigenen Handlungen oder Handlungsabsichten im Lichte ihres hypothetischen Urteils zu reflektieren.² Alle Menschen können einen moralischen Standpunkt bilden und diesen auf ihre von Selbstinteresse geprägten Neigungen beziehen. Vor diesem Hintergrund entsteht das Bild eines Menschen, der grundsätzlich die Fähigkeit zur Empathie hat, dessen Handlungen von einer Vielzahl von Motiven geleitet sein können (Emmett 2009, S. 2; Witzum 2008, S. 402) und dessen Moralität unterschiedlich ausgeprägt sein kann: von dem einfachen Unterlassen von Handlungen, die anderen Schaden zufügen können, bis hin zum Gewinnen/Einnehmen des universalistischen Standpunkts ist alles möglich. Alle Menschen können bei ihren Markthandlungen auf den unparteiischen Zuschauer Bezug nehmen; inwieweit sie dies tun und inwieweit sie in ihrer Handlungsmotivation schließlich auch das Gemeinwohl berücksichtigen, ist eine andere Frage.

Wie der Autor nun in Bezug auf den WN argumentiert, hat Smith in diesem (etwa 20 Jahre nach der TMS erschienenen Werk) methodisch Komplexität reduziert, indem er die Möglichkeiten für die Erzielung von Gemeinwohl auslotete, die in der Verfolgung von – moralisch integrem – Selbstinteresse liegen. Die Basis dieses moralisch integren Selbstinteresses ist die naturgegebene Fähigkeit der Menschen, die eigenen

Handlungen im Spiegel des unparteiischen Zuschauers zu reflektieren. Das Prinzip der unsichtbaren Hand entlastet bekanntlich den Menschen von der Frage nach der gemeinwohlorientierten Handlungsmotivation. Die formalen Voraussetzungen der Metapher wurden von der Neoklassik spezifiziert; über ihren Stellenwert für Smith und ihre Beurteilung aus heutiger Perspektive wird gestritten.³ Auch eine Lesart der Metapher derart, wonach Selbstinteresse plus institutionelles Framing das gewünschte Ergebnis hervorbringen, ist, aber das macht der Autor an dieser Stelle noch nicht deutlich, unzureichend. Vor dem Hintergrund der Lektüre des gesamten Bändchens ließe sich jetzt schon sagen, dass es keinen Mechanismus gibt, der die Einzelnen vor Auseinandersetzungen mit ihrem unparteiischen Zuschauer bewahrt.

Die restlichen Seiten des zweiten Kapitels widmet Stefan Otremba der Einordnung des Homo Oeconomicus in seinen Argumentationsstrang. Wie er richtig betont, handelt es sich beim Homo Oeconomicus nicht um ein Menschenbild, sondern um ein theoretisches Konstrukt, das seine Vor- und Nachteile – in terms of theory applications – hat. D.h., in manchen Bereichen können Modelle mit dem Homo Oeconomicus als Kernbestandteil angewandt werden, in anderen nicht. Das bedeutet, dass der Homo Oeconomicus kein Menschenbild ist, sondern ein instrumenteller Modellbestandteil. Auch in Bezug auf Adam Smiths WN ist der Ausdruck „Menschenbild“ nicht passend. Wie der Autor darstellt, ist die im WN der moralischen Dimension beraubte Analyse

von Handlungsmotiven und – intendierten wie unintendierten – Handlungsfolgen methodisch zu sehen.⁴ Der Titel des Buches von Stefan Otremba passt daher eigentlich nicht zu den Inhalten der Analyse. Die Unterscheidung zwischen Menschenbild und Theoriekonstrukt, dies sollte man bei der Diskussion beachten, wird erst möglich vor dem Hintergrund von Theoriebildung bzw. der Möglichkeit der Unterscheidung zwischen Theorien und Theorieanwendungen einerseits und den Dingen, worauf sie Anwendung finden können, andererseits.

Nachdem ihre Einführung durch die institutionelle Lesart der Metapher der unsichtbaren Hand bereits „vorbereitet“ wurde, setzt sich der Autor im dritten Kapitel mit der wirtschaftsethischen Konzeption von Karl Homann auseinander, wobei der Autor diese „als normative Weiterentwicklung der Smith'schen Wirtschaftstheorie“ (S. 19) interpretiert. Allerdings ist die normative Dimension der Homannschen Wirtschaftsethik vermutlich nicht ihre wichtigste. Bedeutsamer sind sicherlich die Beiträge der Homannschen Wirtschaftsethik zu den intertheoretischen Voraussetzungen der Wirtschaftsethik (diese betreffen das Verhältnis von Philosophie und Wirtschaftswissenschaft) und die Entwicklung der Wirtschaftsethik innerhalb der Wirtschaftswissenschaft (Homann/Suchanek 1987). Homanns Wirtschaftsethik, dies wird vom Autor richtig eingeordnet, schließt an die institutionenökonomische Theorietradition in der Wirtschaftswissenschaft an, die die Rolle der Institutionen für die Entstehung und Realisierung von Marktbeziehungen thema-

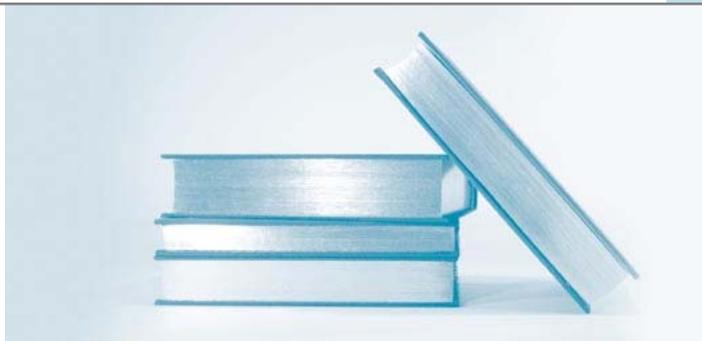
tisiert (z.B. North 1990). Diese Beziehungen sind in komplexe Handlungssysteme und diverse kulturelle Hintergründe eingebettet; sie werden von Akteuren eingegangen, die einander unbekannt sind und keinen Grund haben, einander zu vertrauen. Wie bereits Adam Ferguson (ein Zeitgenosse von Adam Smith und – wie dieser – schottischer Moralphilosoph) herausstellte, können die Marktergebnisse zwar als Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht unbedingt auch der menschlichen Intentionen aufgefasst werden. In Verbindung mit dem Theoriekonstrukt des Homo Oeconomicus (nicht zu verwechseln mit dem handelnden Individuum in Smiths TMS) legt die Homannsche Wirtschaftsethik bekanntlich den Ort der Moral in die Institutionen und macht damit auf der Ebene der Handlungsfolgen möglich, was auf der Grundlage der individuellen Absichten vermutlich nicht möglich wäre.

Für Homann besteht eine wichtige Dimension der Anwendung der Wirtschaftsethik gerade in der Durchsetzbarkeit der ethischen Normen, die in die institutionelle Rahmenordnung Eingang gefunden haben. Otremba sieht in der Instrumentalisierung von Ordnungsstrukturen für die Zwecke der Ethik einen Mangel der Konzeption, der dort zum Tragen kommt, wo der institutionelle Rahmen fehlt, insbesondere im Kontext der Globalisierung. Dafür bringt er zwei Argumente: Erstens, die „Unmöglichkeit der Schaffung eines dichten Netzes an Regeln und Sanktionsmechanismen“ (S. 26) auf der Ebene globaler Beziehungssysteme, und zweitens die Unfähigkeit der Regulierer,

advokatorisch für das Gemeinwohl tätig zu werden (S. 26). Beide Argumente wiegen aber nicht so schwer. Mit den Handlungsmöglichkeiten der Akteure auf globaler Ebene und der Verantwortung, die ihnen daraus erwächst, hat sich die Homannsche Wirtschaftsethik auseinandergesetzt (vgl. z.B. Homann 2007, Pies et al. 2010). Das zweite Argument betrifft ein allgemeines Problem der (Theorie der) Wirtschaftspolitik und kann nicht speziell gegen die Homannsche Wirtschaftsethik gerichtet werden (Haase 2005).

Während die vorangehenden Argumente die Anwendbarkeit der Homannschen Wirtschaftsethik betreffen, richtet sich das letzte auf den durch diese Ethik – so die Überzeugung des Autors – verletzten Freiheitsbegriff. Jede Bereichsethik, also auch die Wirtschaftsethik, verlange „gesamtheitliche moralische Antworten“ (S. 27). Dazu gehört die Freiheit des Individuums. Jede Form der Regulierung schränkt die individuelle Freiheit ein und ein Regelsystem, das versucht „bei einem jedem individuellen Handeln das Gemeinwohl zu mehren“ (S. 29) müsste so dicht sein, dass ein erheblicher Verlust an Freiheit entstünde. Diese Kritik endet mit dem Vorwurf: „Homann nimmt die individuellen Freiheitsinteressen der Menschen nicht ernst“ (S. 30).

Für die Beurteilung dieser Kritik ist nun sehr die Frage, ob man die Homannsche Wirtschaftsethik so lesen muss, wie der Autor dies tut – oder ob hier nicht ein Strohmann aufgebaut wird, der dann umgepustet werden kann. Daher sollen hier einige Überlegungen angefügt werden, die eine modi-



fizierte Lesart ermöglichen. Homann hat auf der Basis bestimmter theoretischer und methodischer Voraussetzungen ein Modell entwickelt, das auf die Ökonomie Anwendung finden kann. Selbst wenn der Anspruch der allgemeinen Anwendbarkeit besteht, verlangt dieser nicht, dass das Modell auf alle Bereiche Anwendung finden soll. Das Erfordernis einer flächendeckenden Regulierung – jenseits aller Transaktionskostenüberlegungen und den entsprechenden Folgen für die Staatsquote – lässt sich aus der analytischen Grundlage ebenso wenig ableiten wie eine Lösung des Unsichtbare-Hand-Problems. Das entspricht auch explizit nicht den Intentionen der Vertreter der Homannschen Wirtschaftsethik, die eben gerade den Eindruck vermeiden wollen, „als ob es eine objektiv und unbedingt richtige Moralordnung gäbe, der sich jeder zu beugen hätte“ (Homann/Suchanek 1987, S. 115).

Interessant ist die Homannsche Wirtschaftsethik vielleicht gar nicht so sehr im Hinblick auf die Umsetzung allumfassender Regulierung, sondern als wissenschaftliche Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit der Drohung mit Regulierung. Damit kann man sie auch in Bezug auf die Freiheit anders interpretieren: die Drohung mit Regulierung ist eine Aufforderung zur Wahrung der Freiheit. Dies können die Akteure insbesondere durch kollektive Selbstbindungen erreichen.⁵ Wer dazu nicht bereit oder nicht fähig ist – man denke an die

Diskussion um die Beratungsprotokolle durch Banken – muss mit der Einschränkung der Freiheit rechnen.

Im vierten Kapitel nun muss der Autor seine bisherigen Vorarbeiten mit dem kohärentistischen Ansatz, den er befürwortet, „zusammenbinden“. Hier geht es um die Begründung der Behauptung, dass Markt und Moral in der Lebenswelt keine Gegensätze sind. Die Einführung in den Kohärentismus erfolgt spät (S. 47 ff.), obwohl sich der Autor zuvor schon mehrfach darauf berufen hat. Das kohärentistische Begründungsprogramm richtet sich insbesondere gegen die Idee, dass die durch Intuition, Moralerkenntnis, Vernunft etc. gewonnenen Normen den Maßstab der moralischen Urteile bilden. In der Homannschen Wirtschaftsethik hätte Otremba auch einen Verbündeten für diese Position sehen können, denn diese lehnt ja eine Wirtschaftsethik nach dem Anwendungsmodell bzw. auf der Basis der Vorstellung, „dass es so etwas wie eine maßgebende Ethik gibt“ (Homann/Suchanek 1987, S. 112) ab. Während es zudem die Stärke des Kohärentismus ist, in Theorien verkörperte Moralerkenntnis und Alltagsmoral in Bezug auf ihre Übereinstimmungsfähigkeit zu analysieren, löst Otremba das Problem eher einseitig zugunsten der Theorien auf. So entsteht eine Dichotomisierung von Theorien und ihrem Geltungsanspruch einerseits und dem Alltagswissen oder der Alltagsmoral andererseits. Damit könnte auch

ein Missverständnis zusammenhängen, das im vierten Kapitel noch klarer wird als im dritten Kapitel, wo Otremba Homann persönlich vorwirft, die individuellen Freiheitsinteressen der Menschen nicht ernst zu nehmen (S. 30). Dass die Analyse von Stefan Otremba verkennt, dass die Homannsche Wirtschaftsethik gerade das „Begründungsproblem der moralischen Normen“ (Homann/Suchanek 1987, S. 112) ernst nehmen will, führt sie zu recht absurden Angriffen: Das Ziel der Homannschen Wirtschaftsethik besteht nach Otremba darin, die moralische Reflexion durch Gesetzesanwendung überflüssig zu machen (S. 42); sie ist auch ein Angriff auf die Freiheit des Unternehmertums (ebd.). Auf S. 46 fällt der Autor zudem hinter seine Einsicht zurück, dass es sich beim Homo Oeconomicus um ein Theoriekonstrukt handelt, indem er zur Untermauerung der Diskrepanz zwischen Lebenswelt und Modellwelt Homann ein Menschenbild – das des selbstinteressierten Wesens – unterstellt.

Das vierte Kapitel schließt mit Appellen an die Verantwortung der Individuen bzw. mit der Forderung, in Übereinstimmung mit den eigenen moralischen Überzeugungen zu handeln“ (S. 50). In den Schlussbetrachtungen des fünften Kapitels, appelliert Otremba an die Integrität der Individuen und hebt die „Chance zur freiwilligen Selbstverpflichtung“ (S. 61) hervor. Für beides, die am Ende des vierten Kapitels genannte Über-

einstimmung und für die Selbstverpflichtung, hätte es des Kohärentismus als philosophischer Position nicht bedurft. Die Menschen aber, die moralische Vorleistungen ausbeuten, werden Appelle eventuell nicht erreichen und sie werden eventuell auch die Chance der Selbstverpflichtung nicht wahrnehmen. Für die Homannsche Wirtschaftsethik gibt es daher sinnvolle Anwendungsfälle. Wirtschaft und Moral passen zusammen, wie auf dem Buchrücken behauptet, aber manchmal kann die Wirtschaftstheorie oder Wirtschaftsethik der Moral auch zum Erfolg verhelfen. Eine „moderne“ Wirtschaftsethik muss die Individuen als Quelle von Werten ernst nehmen (vgl. Homann/Suchanek 1987, S. 115), aber auch auf theoretische Erkenntnisse zurückgreifen können.

¹ „Wir bemühen uns, unser Verhalten so zu prüfen, wie es unserer Ansicht nach irgendein anderer gerechter und unparteiischer Zuschauer prüfen würde“ (Smith 1985, S. 167).

² Otremba verweist auf das Gewissen bzw. auf die „psychologische Tatsache“, dass Widersprüche zwischen dem eigenen Denken und Handeln zu einem krankhaften quasi-schizophrenen Zustand führen können (S. 46). Vgl. auch Arendt 2009, S. 70.

³ Krueger (2003, S. xviii) betont „that there can be little doubt that Smith's faith in the power of an invisible hand has been exaggerated by modern commentators“. Dafür spricht auch, dass es in dem Werk mit mehr als 1000 Seiten Umfang nur eine Stelle gibt, wo Smith sich auf die unsichtbare Hand bezieht (in der von Cannan hrsg. Ausgabe, S. 572).

⁴ Vgl. Stavenhagen (1969, S. 116 f.). Auch Krueger (2003, S. xii) betont Smiths Fähigkeit „to strip away complexity and focus on the fundamental forces at work“.

⁵ Die Pflicht zur Einführung von Beratungsprotokollen und der vorangehende Versuch, der Finanzmarktakteure, eine eigene Lösung auf freiwilliger Basis anzubieten, kann in diese Richtung interpretiert werden.

LITERATUR

Arendt, Hannah (2009): Über das Böse: Eine Vorlesung zu Fragen der Ethik, 3. Auflage. München, Zürich: Piper.

Cannan, Edwin (2003) (Hrsg.): Adam Smith – The Wealth of Nations. New York: Bentam Dell.

Emmett, Ross B. (2009): Man and Society in Adam Smith's Natural Morality: The Impartial Spectator, the Man of System, and the Invisible Hand. Präsentation für die Konferenz „Adam Smith as Theologian“, Edinburgh, January 2009. <http://ssrn.com/abstract=1410813>.

Haase, Michaela (2005): Metatheoretische Überlegungen zur Zusammenarbeit von Institutionenökonomik und Managementlehre. In: Schauenberg, Bernd/Schreyögg, Georg/ Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 15. Wiesbaden: Gabler: 153-180.

Homann, Karl (2007): Globalisation from a Business Ethics Point of View. In: Homann, Karl/Koslowski, Peter, Luetge, Christoph (2007): Globalisation and Business Ethics. Aldershot und Burlington: Ashgate, S. 3-9.

Homann, Karl/Suchanek, Andreas (1987): Wirtschaftsethik – Angewandte Ethik oder Beitrag zur Grundlagendiskussion? In: Biervert, Bernd/Held, Martin (Hrsg.): Ökonomische Ethik und Theorie. Frankfurt und New York: Campus, S. 101-121.

Krueger, Alan B. (2003): Introduction. In: Cannan, Edwin (Hrsg.): Adam Smith – The Wealth of Nations. New York: Bentam Dell: xi-xxv.

Pies, Ingo/Winning, Alexandra von/Sardison, Markus/Girlich, Katrin (2010): Sustainability in the Petroleum Industry: Theory and Practice of Voluntary Self-Commitments, Business Ethics Study Nr. 2010-1, Martin-Luther-University Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.

Smith, Adam (2004): Theorie der ethischen Gefühle, hrsg. von Horst D. Brandt. Hamburg: Meiner.

Stavenhagen, Gerhard (1969): Geschichte der Wirtschaftstheorie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Ulrich, Peter (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Auflage. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt.

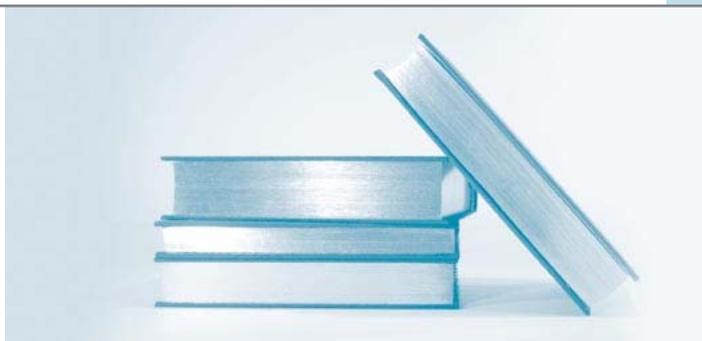
Witzum, Amos (2008): Smith's Theory of Actions and the Moral Significance of Unintended Consequences. The European Journal of the History of Economic Thought 15 (3), S. 401-432.

KONTAKT

Michaela Haase

Freie Universität Berlin

michaela.haase@fu-berlin.de



REZENSION ZU:

Thielemann, Ulrich und Ulrich, Peter
(unter Mitarbeit von Thomas Kuhn):

Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt

St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik 43, 248 S.,
Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien 2009.

Text: Horst Steinmann

Die Verfasser der hier zu besprechenden Publikation sind in der wirtschafts- und unternehmensethischen Szene wohlbekannt, als zwei Wissenschaftler, die in den letzten Jahrzehnten ihre Position zur Wirtschafts- und Unternehmensethik nachhaltig, nachdrücklich und in wissenschaftlicher Redlichkeit entwickelt und gegen vielfältige Widerstände und Einreden verteidigt haben. Wenn Sie in dieser Publikation besonders betonen, dass sie ihre Untersuchung „nach bestem Wissen und Gewissen in wissenschaftlicher Unparteilichkeit“ durchgeführt haben (S. 230), so fragt sich sicherlich mancher Leser etwas erstaunt, warum diese Selbstverständlichkeit eigentlich noch einmal besonders hervorgehoben wird. Wie dem

auch sei – hier ist ein Buch anzukündigen, das nicht nur für die Theorie (Forschung und Lehre), sondern auch für die Praxis hilfreich sein wird.

1. Inhalt im Überblick

1. Die Verfasser legen mit dem 43. Band der St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik kein reines Nachschlagewerk vor, das ausgewählte einschlägige Initiativen für Standards guter Managementpraxis nur summarisch und referierend zusammenstellt. Ausgehend von der Akzeptanzkrise um das Management (*Teil I*), wie sie sich in öffentlicher Kritik und in Äußerungen bekannter Politiker und Manager zeigt, formulieren sie ihr Forschungsinteresse in der Frage, ob und welche der vorliegenden Initiativen

„substanziell tragfähig und klar genug sind, um überzeugende Antworten auf die gesellschaftliche Orientierungs- und Legitimationskrise der Unternehmensführung geben zu können“ (S. 21).

2. Als Maßstab der Kritik wird in *Teil II* das integrative unternehmensethische Konzept knapp vorgestellt, wie es am Institut für Wirtschaftsethik in St. Gallen erarbeitet wurde (S. 30 ff.). Dieses wird gegen das „ökonomistische“ (funktionalistische) und ein „separatives“ Konzept abgegrenzt (welches Unternehmensethik als außerhalb des Kerngeschäfts stehend begreift, als gleichsam „additive“ Aktivität, wie etwa eine „Spendenethik“). Diese in Fachkreisen bekannten Überlegungen wenden sich wohl in erster Linie an die „Bürgerin-

nen“ und „Bürger“ einer jeden Republik, die ihren Unmut über die Moral vieler Manager zwar artikulieren können (S. 12 ff.), für die aber weitere Aufklärung in der Sache für die eigene Urteilsbildung hilfreich erscheint. Diese Zielgruppe liegt den Verfassern besonders am Herzen. Der Text ist deshalb auch ganz bewusst allgemeinverständlich formuliert, ohne die „Wissenschaftssprache“ zu sehr zu traktieren, ohne durch umfassende Literaturverweise zu sehr zu verwirren und ohne eine Auseinandersetzung mit andern „Schulen“ der Unternehmensethik zu suchen. Das hat den ausgebreiteten Überlegungen insgesamt nicht geschadet – im Gegenteil! Nützlich für das Verständnis erweist sich auch die Fokussierung auf zwei wichtige äußerst aktuelle Problemfelder (S. 44 ff), nämlich „Standorttreue“ und „Managervergütungen“. Das erzwingt bei der Erörterung der Standards eine konkrete Argumentation zur Sache, wie sie die „bürgerliche Öffentlichkeit“ schätzen wird.

3. Die Verfasser gliedern die vorgestellten Initiativen selbst in zwei Blöcke:

(a) Im *Teil III* werden Initiativen komprimiert dargestellt und analysiert, die im Kontext der Unternehmensverfassung (*Corporate Governance*) stehen. Dazu zählen die Verfasser: den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) – in der Fassung vom 14. Juni 2007 – die OECD-Grundsätze der Corporate Governance, den Aktionsplan des Europäischen Corporate Governance Forum, den King-Report (Südafrika), den Combined Code on Corporate Governance (UK) und den Sarbanes-Oxley Act (USA).

(b) Im *Teil IV* werden anschließend Initiativen behandelt, die um die Idee von der Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung (*Corporate Social Responsibility*) herum entstanden sind: der UN Global Compact, das EU-Grünbuch über die soziale Verantwortung der Unternehmen, die Empfehlungen des Rates für die Nachhaltige Entwicklung zur unternehmerischen Verantwortung in einer globalisierten Welt, der Standard ISO 26000 für soziale Verantwortung, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und der Code of Conduct der Fair Labor Association (USA).

Alle 12 Initiativen werden nach dem gleichen Schema dargestellt, analysiert und beurteilt:

- 1. Ziele, Akteure, Hintergründe;
 - 2. das unternehmensethische Konzept;
 - 3. Problemlösungspotentiale (im Hinblick auf Standorttreue und Managervergütungen).
4. In *Teil V* erfolgt dann unter der Überschrift „Alte Denkmuster im Umbruch“ eine Gesamteinschätzung, die im Lichte der als Alternativfolie präsentierten „Vision integrierender Unternehmensführung: verdiente Reputation“ (S. 222 ff.) eher ernüchternd ausfällt:
- den *Corporate-Governance-Initiativen* wird ein überkommener Marktglaube attestiert, mit Ausnahme des (südafrikanischen) King-Report, der dem Geist der Sozialen Marktwirtschaft deutlich näher stehe;
 - die „*Corporate Social Responsibility-Initiativen*“ blieben häufig nach wie vor dem ‚Business Case‘ verhaftet“;
 - *Standorttreue* werde in den Initiativen zumindest implizit als ein ethi-

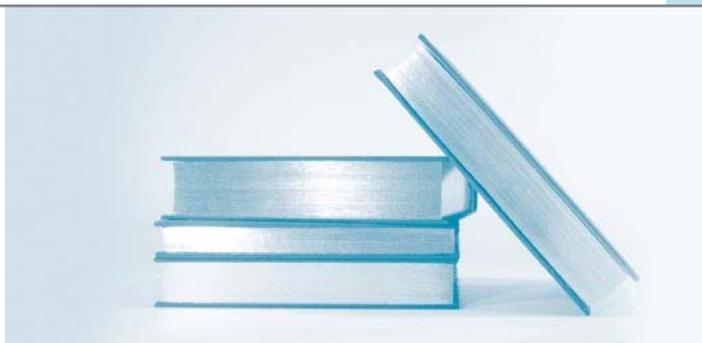
scher Wert betrachtet, jedenfalls soweit im Rahmen der ILO-Vorschriften der faire Umgang mit den Mitarbeitern thematisiert wird; und

■ *Managervergütungen* würden von den Corporate-Governance-Initiativen zwar angesprochen, trügen aber zu einer in den Augen der Bürger glaubwürdigen Lösung des Problems (der „abgehoben wirkenden Managervergütungen“, S. 228) nicht bei, so das „etwas desillusionierende Fazit“ (S. 229).

2. Kritische Würdigung

1. Die einzelnen Befunde der Verfasser im Hinblick auf die normative Orientierungskraft der untersuchten Standards guter Unternehmensführung können hier nicht alle im Detail erörtert werden. Die komprimierte und übersichtliche Form der Präsentation und Kritik erlaubt jedoch dem Leser sowieso eine schnelle und gründliche Information in einem Bereich, der bisher eher durch „Wildwuchs“ der Initiativen und eine gewisse Unübersichtlichkeit gekennzeichnet war. Schon das ist ein beachtliches Verdienst dieser Publikation. Insgesamt ist die sorgfältige und konsistente Argumentation der Verfasser hervorzuheben; sie legen ihren Beurteilungsmaßstab offen und erlauben so eine eigene Urteilsbildung und Kritik der Grundlagen.

2. Dem Gesamtbefund im Hinblick auf die normative Orientierungskraft der untersuchten Initiativen (S. 230 ff.) stimme ich im Großen und Ganzen zu. Er fällt eher enttäuschend aus. Gleichwohl kann man Hoffnung gewinnen, wenn man alle diese Initiativen als Teil eines (weltweiten) *Entwicklungsprozesses* begreift nach dem Motto „Der Weg ist das Ziel.“



Und in der Tat werden auch von den Verfassern für die Zukunft positive Perspektiven ausgemacht bzw. nahe gelegt: die Einsicht der *Unternehmensführung* in die Notwendigkeit von Reformen müsse zunehmen, wenn eine Legitimitätskrise der Wirtschaft vermieden werden soll. Ferner werde der Erwartungsdruck der Zivilgesellschaft steigen und auch die Politik müsse Initiativen zur Neuinterpretation des Leitbildes der Sozialen Marktwirtschaft ergreifen. Schließlich würden auch führende *Rechtswissenschaftler*, wie Udo Di Fabio¹, seit längerem für eine Überwindung des landläufigen Gegensatzes von privatwirtschaftlicher Selbstregulierung und Ordnungspolitik argumentieren und betonen, dass es auf eine wechselseitige Verstärkung und Begrenzung von Selbst- und Fremdbindung ankomme.

3. Die Weiterentwicklung des DCGK scheint in diesem Sinne bereits begonnen zu haben, hin zu einem stärker *interessenpluralistischen* Verständnis der Vorstandsverantwortung. Das betrifft insbesondere den für den DCGK zentralen *Begriff des Unternehmensinteresses*. Zwei Änderungen in der (letzten) Fassung des DCGK vom 18. Juni 2009 sind hier zu nennen:

■ Erstens ist in die Präambel die folgende Formulierung aufgenommen: „Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Markt-

wirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse).“ Vorher hieß es: „Der Kodex verdeutlicht die Rechte der Aktionäre, die der Gesellschaft das erforderliche Eigenkapital zur Verfügung stellen und das unternehmerische Risiko tragen.“

■ Zweitens wird das Unternehmensinteresse jetzt in Ziffer 4.1.1 (zumindest implizit) definiert: „Der Vorstand leitet das Unternehmen *mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung in eigener Verantwortung und im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder)*“. Vorher hieß es: „Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet“.

Diese Änderungen sind wohl nicht zuletzt auch auf Initiative des DGB vorgenommen worden.² Sie tragen aber auch der Kritik von Thielemann und Ulrich (wenigstens partiell) Rechnung. Es wird nämlich jetzt die *Ambivalenz* beseitigt, die die Verfasser im Hinblick auf die Zielsetzung des Kodex (in der Fassung von 2007) ausgemacht haben, zwischen reinem Aktionärsschutz einerseits und Handreichung für eine „gute Unternehmensführung“ andererseits (S. 68).

Konkret bedeutet die Neufassung der Ziffer 4.1.1 einen Schritt zur Überwindung der von den Verfassern konstatierten (impliziten) normativen Hintergrundannahme des alten Kodex, dass eine rein gewinnorientierte Unternehmensführung auch aus ethischer Sicht als hinreichend betrachtet werde und genuin moralische Integritätsanforderungen an die Unternehmensführung damit als letztlich überflüssig betrachtet würden, „wenn nicht sogar als ethisch schädlich“ (S. 75). Das entspreche der „funktionalistischen“ Variante des ökonomistischen Konzepts von Unternehmensethik.

Diese Kritik ist in dieser Schärfe jetzt nicht mehr aufrecht zu erhalten, da ja neben den Belangen der Aktionäre nun auch die Belange der Arbeitnehmer des Unternehmens und der sonstigen Stakeholder im Rahmen einer nachhaltigen Wertschöpfungsstrategie zu berücksichtigen sind. Sicherlich würden die Verfasser (und auch ich) es begrüßen, wenn in die Ziffer 4.1.1 eine ethisch relevante Formulierung aufgenommen würde derart, dass der Vorstand im Rahmen guter Unternehmensführung einen fairen Ausgleich der in der Regel konfligierenden Interessen der Stakeholder anstreben müsse (S. 71 f.).

Was eine solche unternehmensethische Aufladung des DCGK-Textes in der *Praxis* an konkreten Handlungsempfehlungen impliziert, das kann allerdings

nur fallweise geklärt werden, lässt sich jedenfalls nicht a priori und allgemeingültig ex ante definieren und in den Kodex aufnehmen, weil der historische Handlungskontext hier natürlich (mit begründungsrelevant ist. Allerdings mag die Diskussion und Sammlung von einschlägigen Fällen guter (oder schlechter) Managementpraxis dazu beitragen, dass sich „Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung“ herausbilden (ähnlich wie die GoB), die dann auch eine Unternehmens- und Rechtskultur sowie die Rechtsprechung mit prägen können.

4. Im Hinblick auf die beiden ausgewählten Problemfelder äußert sich der Kodex nicht zu dem Problem der Standorttreue, nur zu den *Managervergütungen* für Vorstand und Aufsichtsrat. Diesbezüglich fällt das Urteil der Autoren kaum weniger kritisch aus, insbesondere was die *Wirkungen* der Reformen ab 2007 (Begrenzung der Vorstandsabfindungen bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit, Offenlegung der Vorstandsvergütungen nun auch als Rechtspflicht) betrifft. Die Hoffnung, dadurch öffentliches Vertrauen zurück zu gewinnen, dürfe bezweifelt werden. Jedenfalls seien die Vorstandsvergütungen seitdem gleichwohl gewaltig gestiegen; die Größenordnungen liegen in den letzten Jahren bekanntlich regelmäßig im zweistelligen Bereich (S. 78, FN 89). Das dürfte – nach Einschätzung der Verfasser – damit zu tun haben, dass der Kodex (2007) nach wie vor den Geist der „Principal-Agent-Theorie“ atmet; dies sei besonders deshalb problematisch, weil ja in Deutschland nach bestehender Rechtslage und ausdrücklich so

auch gewünscht die Vorstände mit großen Handlungs- und Ermessensspielräumen ausgestattet seien (S. 78).

Die Analyse der Verfasser ist auch hier überzeugend. Es ist zu hoffen, dass im Bereich der Managervergütung durch weitere Änderungen des Kodex (und der Rechtsprechung) eine Entwicklung in der Praxis eingeleitet wird, die die Maßlosigkeit vieler Vergütungsregelungen für Manager in der Vergangenheit durch *gesellschaftlich konsensfähige* Lösungen ersetzt und damit deutlich korrigiert, obwohl hier derzeit Skepsis und gar Zynismus in den Medien ja an der Tagesordnung sind.

3. Eine besondere Problematik: die Zielsetzung der Unternehmung

1. Im Kontext der Vorstandsverantwortung steuert die Argumentation der Verfasser auf einen entscheidenden Punkt zu, der in der bisherigen Diskussion zur Unternehmensethik zwischen uns strittig war. Zu einem fairen Interessenausgleich gehöre, so wird ausgeführt, selbstverständlich auch eine „prosperierende Unternehmensentwicklung“, was schon nach geltendem Recht auf die Pflicht für den Vorstand hinauslaufe, für den „Bestand des Unternehmens und damit für dauerhafte Rentabilität zu sorgen“.³ *Dauerhaft* rentabel bedeute allerdings nicht *maximal* rentabel, und ferner: „Eine Orientierung am höchstmöglichen bzw. maximalem Gewinn ist überdies bereits dadurch ausgeschlossen, dass sonst die übrigen Ansprüche nicht nach Maßgabe ihrer Legitimität, sondern allein nach Maßgabe des Einflusses ihrer Träger auf die Rentabilität

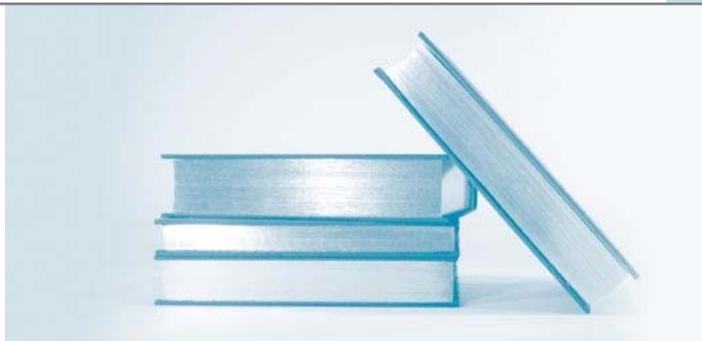
der Geschäftsprozesse berücksichtigt würden“ (S. 72), was dem „Unternehmensinteresse“ klar widerspreche.

Diese Einlassungen möchte ich abschließend mit zwei kritischen Anmerkungen kommentieren.

2. Erstens wird damit implizit vorausgesetzt, dass die Rede und Unterscheidung von „dauerhaftem“ vs. „maximalem“ Gewinn praktisch sinnvoll ist. Wenn man aber bedenkt, dass in der Praxis immer Entscheidungen unter (mehr oder weniger großer) *Ungewissheit* (und bei offenem Entscheidungsfeld) zu treffen sind, so wird deutlich, dass man es hier nicht mit Maximierungsmodellen (unter Gewissheit) im Sinne des Operations Research zu tun hat und die Rede von „Gewinnmaximierung“ dann recht eigentlich keinen Sinn macht. Man sollte besser nur von „Gewinnerzielung“ sprechen.

Ökonomisch rationale Entscheidungen unter Ungewissheit sind dann nur partiell quantitativ zu bearbeiten; im Zentrum stehen Argumentationen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt (und für eine überschaubare Zukunft im Sinne des Planungshorizontes) unter Beachtung aller erkennbar relevanten Umstände (Informationen) diejenigen Gründe („Für und Wider“) zusammentragen, die für die Einschätzung von Chancen und Risiken verschiedener „Strategien“ relevant erscheinen.

Die so gewonnenen Argumente ermöglichen dann eine „rationale“ Entscheidung in dem Sinne, dass mit guten Gründen gesagt werden kann, welche Handlungsalternativen von ihren Wirkungen her so beschaffen sind, dass eine gute Chance besteht, das Überleben der



Unternehmung im Wettbewerb zu ermöglichen, beurteilt an Hand der ausgemachten Gewinnchancen und Verlustrisiken. Man kann dann für den „erwarteten“ Gewinn (oder die erwartete Rentabilität) den Begriff „dauerhaft“ einführen und so das „Gewinnprinzip“ (als unverzichtbare Verhaltensmaxime unternehmerischer Verantwortung in der Marktwirtschaft) genauer kennzeichnen. Weder ex ante noch ex post lässt sich aber sagen, ob der anvisierte oder der realisierte Gewinn der „maximale“ war.

Wenn die Verfasser hervorheben (S. 72), dass die „Pflicht zur Rentabilität schon allein darum“ gelte weil – so ihr zum Beleg herangezogenes Zitat aus dem schon erwähnten Kommentar⁴ – ein ‚öffentliches Interesse an dauerhaft unrentabel arbeitenden Wirtschaftseinheiten nicht bestehen kann‘, so wird damit auch deutlich, dass das (so verstandene) Gewinnprinzip zu recht (und so schon früher von uns) als ‚interessenneutrales Formalziel‘ bezeichnet werden kann, wie wir das immer schon getan haben. Es leitet sich aus den konstitutiven Bedingungen einer Wettbewerbswirtschaft ab, unabhängig davon, welche Interessen in der Unternehmensverfassung eine Rolle spielen, und alles dies als Ausdruck des ‚öffentlichen Interesses‘. Hier geht es also ersichtlich nicht um einen ‚Glauben an die Existenz‘ eines solchen Formalzieles, wie die Verfasser formulieren (S. 73).

3. Das leitet über zu der zweiten kritischen Bemerkung. Wenn die Rede von einem „maximalen Gewinn“ keinen praktischen Sinn macht, so verliert auch die zitierte Aussage der Verfasser ihren Sinn, dass die Orientierung am Maximalgewinn die Legitimität der Ansprüche der übrigen Interessengruppen negiere. Die Legitimität der Ansprüche, wenn sie denn festgestellt ist, kann nicht durch die Änderung der *Zielfunktion* der Unternehmung (von maximal zu dauerhaft) beeinträchtigt werden, sondern wird durch die *Nebenbedingungen* abgesichert.

Es geht jetzt doch um ein ganz konkretes Problem, nämlich die Frage, *wie, d.h. mit welchen Mitteln*, ein dauerhafter Gewinn erzielt wird. Diese Frage der Unternehmensethik berührt (ebenso wie die Gewinnverteilung) natürlich vielfältige Interessen. Diese Interessen werden – wenn sie in den Entscheidungs- und Führungsprozess allererst eingeführt werden (sollen) – zu *Nebenbedingungen* (Restriktionen) für die Gewinnerzielung. Dadurch wird ein „fairer Interessenausgleich“ herbeigeführt, wie ihn die Verfasser fordern. Der Begriff des „dauerhaften“ Gewinns erhält durch diese Nebenbedingungen dann eine *veränderte* normative und inhaltliche Ausrichtung und (abgeleitete) legitime Basis. Die Frage, wie das Prädikat „legitim“ den (entsprechenden) Nebenbedingungen zugesprochen wird bzw. wer-

den soll, das ist dann das Problem einer *Theorie* der Unternehmensethik bzw. der Unternehmensverfassung (corporate governance), mit dem Ziel, der *Praxis* der Unternehmensführung und ihren rechtlichen Grundlagen, wo nötig, neue Orientierungen an die Hand zu geben.

4. Die hier vorgeschlagene Fokussierung auf (unternehmensethische) „Nebenbedingungen“ statt auf Handlungsprinzipien hat in diesem Zusammenhang zudem einen weiteren Vorteil, nämlich dass die Sprache schon auf die Konkretisierung und Veranlassung von Handlungen verweist. Dadurch werden – im Unterschied zum Sprechen über Prinzipien – *Handlungsaufforderungen* konkret(er) thematisiert: inhaltlich und institutionell. *Inhaltlich* richten sich diese Handlungsaufforderungen auf solche Sachziele und Maßnahmen, die in der gegebenen Situation geeignet erscheinen, die Interessenkonflikte zwischen den Stakeholdern zu einem fairen Ausgleich zu bringen. Solche Maßnahmen manifestieren sich in der Regel ganz konkret in Werten, Leitlinien und Handlungsanweisungen. Kontrollierbare Standards etwa zum Umweltschutz, zu Arbeitsnormen oder zu den Menschenrechten konkretisieren die Inhalte. *Institutionell* geht es um die Verfahrensweisen, die geeignet sind, die Interessen der Stakeholder und das relevante Handlungsumfeld durch Information und Kommunikation zu erfassen, einen fairen Interessenausgleich, wo nötig,

laufend neu herbeizuführen, ihn umzusetzen und die Ergebnisse zu kontrollieren. Auch hierzu sind ja viele Beispiele aus der Literatur bekannt und die Verfahrensweisen schon in Handbüchern ausgearbeitet.⁵

Unternehmensethik unter der Perspektive der „Nebenbedingungen“ zu konzeptionalisieren wird natürlich dann überflüssig, wenn sich ein Unternehmen durch sein ethisches Verhalten hinreichend *„Reputation verdient“* hat, um eine Redeweise der Verfasser aufzugreifen, und dies in Markt und Gesellschaft. Dann hat es ja einen strategischen Wettbewerbsvorteil erlangt, den es zum Nutzen der Stakeholder fair *„kapitalisieren“* kann.

4. Schlussbemerkung

Diese beiden Hinweise beeinträchtigen nicht unser positives Urteil über die Publikation. Es liegt jetzt eine kritisch aufbereitete Zusammenstellung von 12 internationalen Initiativen über Standards guter Unternehmensführung vor, die im Hinblick auf ihren normativen Orientierungsgehalt sorgfältig analysiert worden sind. Vielleicht wird dadurch auch eine Diskussion über diese Standards angeregt. Josef Wieland ist ja z. B. an der Erarbeitung des Standards ISO 26000 für soziale Verantwortung unmittelbar beteiligt und mag vielleicht die Kritik von Thielemann und Ulrich daran (die hier nicht im Einzelnen aufgegriffen werden konnte) aus der Binnenperspektive aktiver Mitgestaltung genauer kommentieren. So könnte der Dialog über die hier untersuchten Standards guter Unternehmensführung intensiviert werden, zum Nutzen von Praxis und Theorie.

¹ Unter Bezugnahme auf Di Fabio, U.: Unternehmerische Selbstbindung und rechtsstaatliche Fremdbindung, in: Ulrich, P./Löhr, A./Wieland, J. (Hrsg.): Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung, München und Mering 1999, S. 84-96.

² So Seyboth, M./Thannisch, R.: Empfehlungen für eine angemessene Vorstandsvergütung, http://www.boeckler.de/pdf/ah_ar_14.pdf, S. 14 (zugegriffen 4. 3. 2010).

³ Die Verfasser zitieren hier (S. 72) Hüffner, U., Aktiengesetz, 7. Auflage, München 2006, Rn. 13.

⁴ Hüffner, U. ebenda (Hervorhebung H. St.).

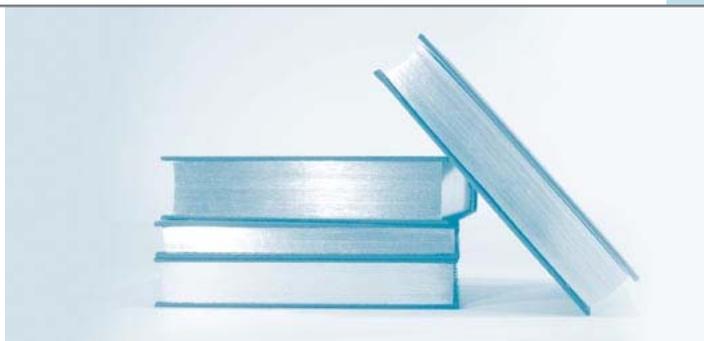
⁵ Vgl. dazu etwa Wieland, J./Steinmeyer, R./Grüniger, St. (Hrsg.): Handbuch Compliance Management, Berlin 2010.

KONTAKT

Horst Steinmann

Universität Erlangen-Nürnberg

horst.steinmann@wiso.uni-erlangen.de



REZENSION ZUM TAGUNGSBAND:

Internetökonomie und Ethik.

Wirtschaftsethische und moralökonomische
Perspektiven des Internets

Herausgegeben von Detlef Aufderheide
und Martin Dabrowski

Schäffer-Poeschel Verlag/Verlag Dr. Otto Schmidt KG, 2009.

Text: Peter Seele, Lucas Zapf

In den Alltagsgebrauch übergegangene Begriffe wie *Phishing*, *Great Chinese Firewall* und *Digital Divide* weisen auf Missstände in den verschiedenen Bereichen des Internets hin, die aus wirtschaftsethischer Sicht dringende Beachtung verdienen. Der Sammelband „Internetökonomie und Ethik“, herausgegeben von Detlef Aufderheide und Martin Dabrowski, betrachtet die Thematik aus interdisziplinärer Sicht und analysiert die neuen Möglichkeiten und Herausforderungen für die Online-Ökonomie. Der Band ist hervorgegangen aus einer Tagung in der Akademie Franz Hitze Haus in Münster, 2007, ausgerichtet von der Katholisch-sozialen Akademie Franz Hitze Haus und der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät

der Universität Münster. Es ist dies der sechste Teil einer Reihe zum Thema „Normen, soziale Ordnung und der Beitrag der Ökonomik“.

Die Aufsätze des Bandes widmen sich anwendungsorientiert und über die vielen beteiligten Fächergrenzen hinweg auf verständliche Weise einzelnen Problemfeldern – ein Vorgehen, das angesichts der Vielfalt an beteiligten Disziplinen wie der Wirtschaftswissenschaft, der Informatik, des Rechts, der Philosophie und der Theologie geboten ist.

Im ersten Themenbereich widmen sich Karsten Weber und seine Koreferenten Alexander Filipović und Eric Christian Meyer der Informationsfreiheit und den neuen Herausforderungen, die mit dem Internet für diesen Bereich

aufzutreten. Besonders das Problem staatlicher Eingriffe (man denke an das Schlagwort der informationellen Selbstbestimmung), aber auch Regelungen im ethisch sensiblen Bereich der Kommunikationstechnologie und die ökonomischen Konsequenzen von Zugangsbeschränkungen zu Informationen werden analysiert. Weber sieht in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit einer Informationsethik (S. 30).

Im zweiten von Aloys Prinz und den Koreferenten Florian Bien und Stefan Kooths verfassten thematischen Teil des Buches geht es um den Zusammenhang zwischen der Patentierung von Software und Anreizen für Innovation. Durch strategisches Patentieren erweist sich die Weiterentwicklung von Program-

men als juristisch riskant und damit als Entwicklungshemmnis (S. 73). Aloys Prinz fordert in diesem Zusammenhang einen Verzicht der Patentierung von Software oder zumindest die Berücksichtigung der Sonderstellung von Software im Patentrecht.

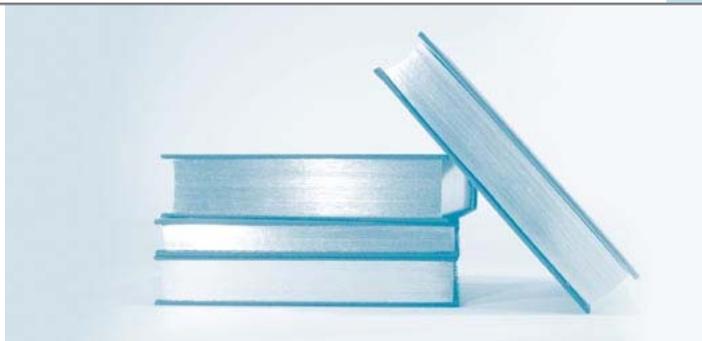
Christoph Lütge wendet sich mit seinen Koreferenten Karsten Giese und Jürgen Pelzer dem Thema Zensur und Kontrolle im Internet im weiteren Sinne zu. Die Machtverhältnisse in den Massenmedien sind durch das Netz verändert, neue Akteure wie NGOs und die dezentrale Natur des Mediums Internet verändern die Struktur von Massenmedien grundsätzlich (S. 97). Zusammen mit der Anonymität und Globalität ergibt sich im virtuellen Raum ein Wertpluralismus, der für die Durchsetzung von Normen eine neue Herausforderung bedeutet. Die Individualethik versagt im Internet, so Lütge, da in der vorherrschenden Vielheit von Werten nicht mehr nur unmoralische Motive und Präferenzen zu ethischen Missständen führten, sondern spezifische Interaktionsstrukturen. Es gebe keine gemeinsamen moralischen Ressourcen mehr. Für Lütge lautet daher die Lösung des Problems die Schaffung einer Ordnungsethik die, verbunden mit einer Anreizethik, die Normenimplementierung wieder ermöglicht. Anders ausgedrückt: Regeln statt Moral (S. 102f.). Die Frage, welchen Vorteil eine Regel im globalen virtuellen Raum in der Durchsetzung gegenüber einer moralischen Norm hat, bleibt dabei allerdings offen, bzw. wird ausschließlich mit dem Argument der Vorzugswürdigkeit von Anreizen begründet. An diese interessanten Ausführun-

gen schließt sich die Beschäftigung mit der Kontrolle im Netz an. Diese wird in vielen Ländern der Erde mit Kriminalitätsbekämpfung, dem Jugendschutz, mit religiösen oder sittlichen Argumenten gerechtfertigt, oder schlicht mit dem Ziel der Meinungskontrolle von staatlicher Seite durchgesetzt. Die staatlichen Eingriffe sind auf technischer Ebene mannigfaltig möglich, können jedoch (dies wird am Beispiel China erläutert) schwerlich eine totale Kontrolle bewirken. Grundsätzlich wird die Situation in China als weniger dringlich beschrieben als dies in den westlichen Medien transportiert wird – die Situation erscheint aus heutiger Sicht weniger akzeptabel, als Lütge dies im Jahre 2007 darstellt. Der Autor schließt seinen Beitrag mit Überlegungen zu unvollständigen Verträgen, die in einer nach Flexibilität verlangenden, schnellen globalisierten Wirtschaft an Bedeutung gewinnen und qua ihrer Unvollständigkeit wirtschaftsethisches Verhalten verlangen (S. 112) – schließlich entscheidet die Reputation eines Unternehmers und dessen Kenntnis von kulturellen Unterschieden und Werten darüber, ob der Vertrag zu einem erfolgreichen Geschäft führt. Insgesamt sieht Lütge das Internet mit seinen Eigenheiten als adäquates Mittel, um demokratische Entscheidungsprozesse auch auf Seiten der Wirtschaft weltweit zu etablieren, eine Möglichkeit, Staaten, Unternehmen wie Kunden wechselseitige Kontrolle zu ermöglichen und so vor Ausbeutung zu schützen und letztlich so auch in Nicht-Demokratien demokratische Strukturen zu etablieren (S. 114). Dieses Ergebnis, das weltweite Netz als Speerspitze einer demokratischeren

Ökonomie, gibt nach all den erwähnten Negativbeispielen und Gefahren tatsächlich berechtigten Grund zur Freude über diese technische Errungenschaft.

Stefan Klein widmet sich mit seinen Koreferenten Frank Pallas und Klaus Wiegerling den Gefahren (und den Chancen) des gläsernen Menschen, der durch neue Technologien wie der Weiterentwicklung von RFID-Chips, die durch ihre geringe Grösse praktisch überall angebracht werden und Informationen an Lesegeräte senden können, Stück für Stück zur Realität wird. Die Chancen der Industrie, anhand der Sammlung und Verknüpfung von Informationen ihr Angebot stetig verbessern zu können, liegen auf der Hand, ebenso wie die Risiken einer sich in den Weiten des Internets auflösenden Privatsphäre. Eine einseitige Ablehnung dieser neuen Möglichkeiten könne nicht die Antwort auf die Entwicklung sein – viel mehr gelte es, eine besonnene Güterabwägung vorzunehmen (S. 165) und mit neuen Modellen des Datenschutzes ein Bewusstsein für die zunehmende Virtualisierung der Realität mit ihren Chancen und Risiken zu schaffen.

Eine Veränderung auf einer anderen Ebene stellen Hansueli Stamm und die Koreferenten Mathias Erlei und Michael Florian vor: die Rolle des Vertrauens in elektronischen Märkten. Die Anonymität des virtuellen Marktes bewirkt Kommunikations- und Vertrauensproblematiken, die eine neue Dimension des bekannten Problems der Informationsasymmetrien darstellen (S. 211). Diese Herausforderungen machen (institutionenökonomisch gesprochen) neue Spielregeln im elektronischen Markt nötig.



Staatlich abgesicherte digitale Signaturen und Reputationssysteme (wie einsehbare Verkäuferbewertungen) werden als Beispiele für eine neue Art des virtuellen Umganges mit Vertrauen angeführt.

Das Problem des *Digital Divide* wird von Johannes J. Frühbauer und den Ko-referenten Thorsten Ricke und Balthas Seibold in seiner ethischen Dimension analysiert. Hierbei geht es um die Unterschiede der Nutzungsausprägung des Internets nach Bevölkerungsschichten und die Wechselwirkungen mit anderen sozialen Ungleichheiten. In diesem Zusammenhang tauchen Fragen nach sozialer Gerechtigkeit und nach den Menschenrechten auf, die sich an medienrechtliche Überlegungen zur informationellen Grundversorgung anschließen. Der Mangel an Medienkompetenz und die Beschreibung des Digital Divide als Lern- und Innovationskluft (S. 256ff.) machen aus Sicht der Autoren das Handeln des Staates in diesem Bereich notwendig. Mit diesen Beiträgen schließt der Band.

Insgesamt fällt auf, dass sich praktisch alle Autoren auf eine Ordnungsethik berufen, eine regulierende Instanz, die die ethischen Probleme der Internetökonomie beheben soll. Der Individualethik werden in der virtuellen Welt wenig Chancen eingeräumt, die Moral wird durch einen reglementierenden Rahmen ersetzt. Ob die Chancen der Verwirklichung einer globalen Internetautorität tatsächlich größer sind als die Durchsetzungskraft einer aus der Internet-Community selbst heraus entstehenden

Netiquette als Ausdruck eigener, sich entwickelnder Wertvorstellungen, sei dahingestellt. Was der Band aber sehr anschaulich und erfolgreich zeigt, sind die vielen neuen Herausforderungen, die mit dem Internet an die Wirtschaftsethik gestellt werden. Mit der Virtualisierung der Ökonomie wird die Sache für die Ethik nicht einfacher. Die genuin globale Dimension der Internetökonomie, die technischen Finessen der Informationstechnologie und die Pluralität der zugrunde liegenden Normen produzieren ethische Probleme in ungeahnter Vielzahl. Die Notwendigkeit einer interdisziplinären Kooperation, um diese Phänomene zu bearbeiten, ist, und das zeigt „Internetökonomie und Ethik“ auf eine gute Weise, die einzige Möglichkeit, um diesen wachsenden Bereich adäquat für die Wirtschaftsethik urbar zu machen. Aus dieser Perspektive betrachtet ist der vorliegende Band ein gelungener und informativer Beitrag.

KONTAKT

Peter Seele
peter.seele@unibas.ch

Lucas Zapf
lucas@agrex.de

Universität Basel

10 Jahre Institut persönlichkeit+ethik in Nürnberg

Text: Daniel Dietzfelbinger

Als Ralf Frisch, Andreas Grabenstein und Thomas Zeilinger im Jahr 2000 in einer Wohnung in München-Haidhausen dem Modell für die Gründung des Beratungsunternehmens Institut persönlichkeit+ethik den Feinschliff gaben, sahen nur wenige Begleiter eine Chance für den Beratungsansatz von persönlichkeit+ethik: Nämlich auf Basis eines christlich-humanistischen Menschenbildes Führungskräfte zu begleiten, Organisationen weiterzuentwickeln und zugleich sich wissenschaftlich fortzubilden.

Doch das Institut, das angebunden ist an die kirchliche Hochschule der Bayerischen Landeskirche und an die theologische Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen, setzte sich mit seinem Ansatz durch. Im Oktober feierte das Institut, das lange Zeit auch das Regionalforum Franken des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) betreute, das zehnjährige Jubiläum.

Vorstand und Team des Instituts persönlichkeit+ethik luden rund 80 Wegbegleiterinnen und Wegbegleiter in die Räume der Sparkasse Nürnberg. Nach der Begrüßung durch den Ersten Vorsitzenden Professor Markus Buntfuß, ging Jonathan Daniel, Bereichsleiter bei der Sparkasse Nürnberg, auf das Wertetableau seines Hauses ein und betonte die gewachsenen guten Beziehungen zwischen dem Institut persönlich-

keit+ethik und der Sparkasse.

Im Anschluss moderierte Dietlind Klemm vom Bayerischen Rundfunk die Panel-Diskussion. An dem Panel nahmen teil: Dirk von Vopelius, Präsident der IHK Mittelfranken, der Wirtschaftsethiker Olaf Schumann, Professor in Kassel, Renate Jost, Professorin an der Augustana-Hochschule in Neuendettelsau sowie Andreas Grabenstein, Teammitglied von persönlichkeit+ethik. Überschriften war das Panel mit der Frage: „Mit Ethik gut beraten?“ Die Doppeldeutigkeit der Frage war von den Veranstaltern beabsichtigt. Zum einen sollten die Gesprächspartner den Blick darauf richten, ob Beratungsprozesse in Unternehmen, die auf ethisch legitimes Wirtschaften Wert legen, auch in eine ökonomische Win-Situation führen können. Zum anderen war die Frage relevant, mit welchem Ethos Berater Entwicklungs- und Optimierungsprozesse durchführen - auch das ein Thema, das in den Medien und Fachzeitschriften immer wieder kontrovers diskutiert wird.

Dietlind Klemm stieg mit dem Bild des „ehrbaren Kaufmanns“ in die Diskussion ein. Sie fragte sich, so Klemm, warum angesichts der vermeintlich überwundenen Krise plötzlich alte Tugenden wieder so stark in den Vordergrund gerückt würden, insbesondere durch eine Offensive der IHK Mittelfranken. Dirk von Vopelius, Unternehmer

und ehrenamtlicher Präsident der IHK Mittelfranken, sagte, dass es darum ginge, das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Wirtschaft zurückzugewinnen. Dabei setzt Vopelius vor allem auf die individualethische Perspektive: Jeder müsse sich selbst Verhaltensregeln setzen und die Schamgrenzen erkennen. Wie im Straßenverkehr jeder entscheidet, wie weit er Regeln einhält oder nicht, so müsse man auch im Wirtschaftsleben seine Spielräume definieren, so Vopelius. Aber er fragte sich, welches Umfeld notwendig sei, damit der Ehrliche eben nicht der Dumme ist.

Olaf Schumann, Professor für Wirtschaftsethik an der Universität Kassel, hob hervor, dass die Debatte um Wirtschaftsethik nicht erst seit der Krise geführt wird, sondern schon seit den 1980er Jahren. Die Krise habe zu einer anderen Wahrnehmung der Themen geführt, aber das dürfe auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass in manchen Bankhäusern bereits wieder „business as usual“ betrieben wird, so als hätte es nie eine Krise gegeben.

Renate Jost, Professorin für Feministische Theologie an der Augustana Hochschule in Neuendettelsau, wies darauf hin, dass man sich immer bewusst sein müsse, in welchen Kontexten man Wirtschaft betreibe. Es ginge also nicht nur um die individualethische Sichtweise.

Andreas Grabenstein, Mitgründer und



Heiße Diskussion: Dirk von Vopelius (IHK), Renate Jost (augustana), Dielind Klemm (BR), Olaf Schumann (Uni Kassel) und Andreas Grabenstein (p+e), von links.

Partner des Instituts persönlich+ethik, setzt, so seine Aussage, demnach auch nicht nur auf die individuelle ethische Perspektive: Es ginge bei der Beratung von Unternehmen neben dem Coaching und der Führungsethik auch darum, das, was an Werten und Wertvollem in Unternehmen vorhanden ist, zu formulieren und bewusst zu machen. Im Vordergrund stünde das, was den Charakter eines Unternehmens ausmache.

Ein weiteres Thema, das das Panel diskutierte, war die Frage, welche Rolle die Medien in der Diskussion um Wirtschaftsethik spielten.

Renate Jost wies darauf hin, dass die Gefahr der Meinungsmache aufgrund hoher Auflagenzahl groß ist. Sie wünsche sich, dass sich die Medien wieder mehr auf ihre Rolle als Aufklärer, nicht als Stimmungsmacher besännen. Dirk von Vopelius sagte, dass es auch für Unternehmen einen Markt der Reputation gäbe, der gerade durch die neuen Medien befeuert werde. Gleichwohl müsse man darauf achten, dass nicht immer alle Äußerungen, die im Internet auch von Konsumenten über Produkte geäußert werden, dem Maßstab der Objektivität standhielten.

In der Schlussrunde ging Dielind

Klemm noch einmal auf die Systemebene der Wirtschaftsethik ein und fragte die Teilnehmenden nach ihrer Perspektive: Olaf Schumann sagte, ihm gehe es darum, dass man – im Blick auf das Handeln –, nicht nur die Perspektive des Inden-Spiegel-Schauens einnehmen dürfe, sondern dass man daneben auch immer in der Lage sein muss, dem Gegenüber in die Augen zu schauen. Die Perspektive allein genüge nicht. Im Blick auf die globale Wirtschaft sehe er an vielen Stellen Bewegung, zumindest sei an vielen Stellen das Bewusstsein für die ethischen Implikationen des Wirtschaftens größer geworden. Dirk von Vopelius bestätigte dies mit seinen Erfahrungen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen im fränkischen Raum, die häufig auch in globalen Kontexten agieren.

Andreas Grabenstein zeigte sich zurückhaltend, was einen grundlegenden Bewusstseinswandel in der Wirtschaft betrifft. Er baue mehr auf die kleinen Schritte, auf die exemplarischen guten Geschichten, die es trotz aller Kritik, immer wieder bei Unternehmen gebe.

Die geladenen Gäste konnten in einem Dialog-Cafe anschließend die Impulse der Panel-Diskussion an Bistrotischen vertiefen. Im Mittelpunkt standen bei den



Ehrenmitgliedschaft für Horst Steinmann im Verein persönlich+ethik: Bernd Hümmer (rechts), Zweiter Vorsitzender des Vorstandes des Instituts persönlich+ethik, überreicht die Urkunde an den Mitgründer des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik, Horst Steinmann.

Tischgesprächen vor allem zwei Themen: Zum einen das Leitmotiv, das die Veranstalter für den Nachmittag gesetzt hatten: Mit Ethik gut beraten. Zum anderen diskutierten die Gäste darüber, ob, bei all den nun ertönenden Sonntagsgesprächen vom einsetzenden Aufschwung, auch im Bewusstsein sei, dass dieser Aufschwung mit Schulden teuer erkaufte ist. An einem Tisch war davon die Rede, dass gerade bei den öffentlichen kommunalen Haushalten die Krise erst im kommenden Jahr richtig spürbar werde.

In der Sammlung der Ergebnisse waren sich die Gäste einig, dass der Ansatz wertorientierter Beratung unterstützenswert sei und man, trotz der vielen Anforderungen durch den Geschäftsalltag, immer wieder den Blick für die immateriellen Werte offen halten müsse.

KONTAKT

Daniel Dietzfelbinger

Evangelisch Lutherische
Landeskirche in Bayern

dd@daniel-dietzfelbinger.de

PRME



Principles for Responsible Management Education



Text: Marta Mistela

Die sog. Principles for Responsible Management Education - kurz 'PRME' genannt – stellen einen globalen Aufruf dar, Fragen der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung und der Nachhaltigkeit in die Curricula, Forschungsaktivitäten und Lehrmethoden aller Hochschulen und Institutionen zu integrieren, die an der Ausbildung künftiger Führungskräfte beteiligt sind (Escudero 2009: 22). Über 300 Hochschulen folgten bisher dem Appell. In dem PRME-Netzwerk tauschen sie sich aus und arbeiten auf mehreren Ebenen an der Weiterentwicklung und der Umsetzung der Prinzipien zusammen.

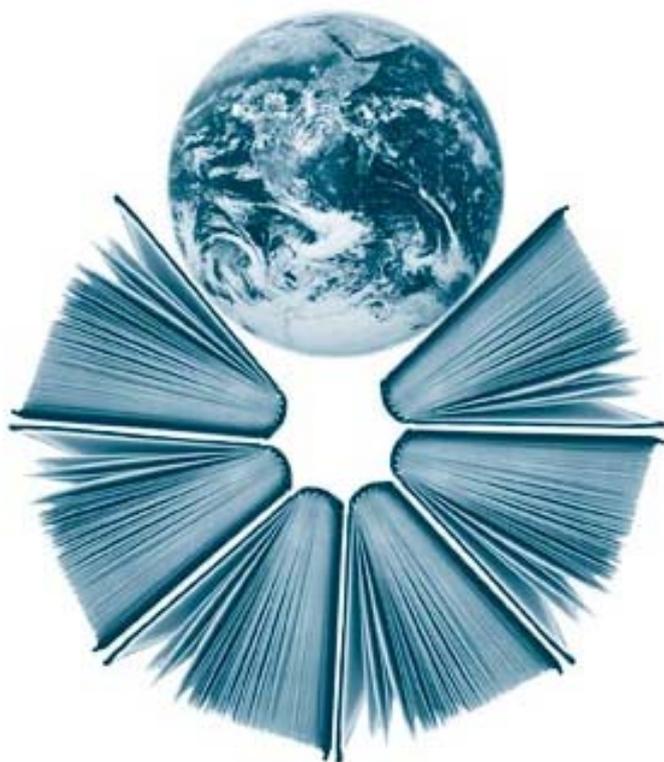
Um die Beachtung sozialer und ökologischer Aspekte in ihrem Kerngeschäft sicherzustellen, benötigen Unternehmen neben integrativen Managementinstrumenten vor allem entsprechend ausgebildete Führungskräfte. Diese sollten die Fähigkeit besitzen, die Ziele des Unternehmens sowie seine gesetzlichen und treuhänderischen Pflichten gegenüber den Stakeholdern zu identifizieren und verantwortungsbewusst zu erfüllen (UN Global Compact 2007: 3). In alle Bemü-

hungen um eine nachhaltige und verantwortungsvolle Ausrichtung der Wirtschaft sollten deswegen v.a. die akademischen Bildungseinrichtungen (Universitäten, Business Schools, etc.) mit einbezogen werden. Sie können durch Forschung und Lehre, aber auch durch ihre Vorbildfunktion und ihre Rolle als Verfechter neuer Werte und Ideen, das Managementverständnis, die Einstellungen und Verhaltensmuster der Führungskräfte mitgestalten (UN Global Compact 2007: 3). Sie vermitteln nicht nur faktisches Wissen, sondern haben auch das Potenzial, die Studierenden zur Reflexion eigener Werte zu ermutigen und sie für die sozialen und ökologischen Aspekte der Unternehmertätigkeit zu sensibilisieren (Rasche/Escudero 2009: 248).

Nicht von ungefähr rief also der UN Global Compact 2007 alle Hochschulen auf, sich der edukativen Herausforderung zu stellen und sich im Rahmen einer gemeinsamen weltweiten Initiative für eine verstärkte Diskussion von Themen der globalen gesellschaftlichen Verantwortung und der Nachhaltigkeit in Forschung und Lehre einzusetzen. Dabei

geht es nicht nur um die Einführung einzelner, isolierter Kurse beispielsweise in Wirtschaftsethik oder Umweltmanagement in die Lehrprogramme. Notwendig sei vielmehr eine ganzheitliche Neuorientierung innerhalb der Managementlehre in Bezug auf Nachhaltigkeit und die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmensführung.

Eine Hilfestellung sollen dabei die PRME – sechs Prinzipien einer verantwortungsbewussten Managementlehre (siehe Tabelle) – leisten. Sie wurden in der Zeit zwischen Oktober 2006 und Juli 2007 von einer international zusammengesetzten Gruppe von Rektoren, Dekanen, Professoren, Wissenschaftlern, sowie Vertretern diverser Organisationen (u.a. UN Global Compact, AACSB, ASPEN Institute, EFMD, Net Impact, EA-BIS) im Zuge eines Multi-Stakeholder-Dialogs erarbeitet (Rasche/Escudero 2009: 248). Inhaltlich beziehen sie sich auf die Prinzipien einer globalen sozialen Verantwortung, wie sie z.B. im UN Global Compact zusammengefasst wurden (Menschenrechte, Fairness-Normen im Arbeitskontext, Umweltschutz, Korruptionsbekämpfung).



Als akademische Einrichtungen, die an der Ausbildung der heutigen und zukünftiger Manager beteiligt ist, verpflichten wir uns freiwillig zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess nach den folgenden Prinzipien, zur Berichterstattung über Fortschritte an alle unsere Stakeholder-Gruppen und zum Austausch mit anderen akademischen Einrichtungen über wirksame Maßnahmen.

- 1** **ZWECK:** Wir wollen die Fähigkeiten unserer Studierenden entwickeln, dauerhaften Wert für Unternehmen und für die Gesellschaft im Ganzen zu erzeugen und für eine integrative und nachhaltige Weltwirtschaft zu arbeiten.
- 2** **WERTE:** Wir wollen in unsere akademischen Aktivitäten und in unsere Curricula die Werte der globalen gesellschaftlichen Verantwortlichkeit einbeziehen wie sie in internationalen Initiativen wie dem United Nations Global Compact dargestellt sind.
- 3** **METHODE:** Wir wollen Rahmenbedingungen, Materialien, Prozesse und ein Umfeld für die Ausbildung schaffen, die wirksame Lernerfahrungen für verantwortungsvolle Unternehmensführung ermöglichen.
- 4** **FORSCHUNG:** Wir wollen uns in grundlegender und in empirischer Forschung engagieren, die unsere Erkenntnisse über die Rolle, Dynamik und Wirkungen von Unternehmen bei der Schaffung von nachhaltigen gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Werten verbessern.
- 5** **PARTNERSCHAFT:** Wir tauschen uns aus mit Managern von Unternehmen, um unser Wissen über die Herausforderung zu erweitern, denen sie bei der Erfüllung von gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung begegnen und um gemeinsam wirksame Vorgehensweisen zu erkunden, wie diesen Herausforderungen begegnet werden kann.
- 6** **DIALOG:** Wir wollen Dialog und Diskussion über Streitfragen im Zusammenhang mit globaler gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit zwischen Lehrenden, Unternehmen, Regierung, Konsumenten, Medien, zivilgesellschaftlichen Organisationen und anderen interessierten Gruppen und Stakeholdern ermöglichen und unterstützen.

Wir sind uns bewusst, dass die Praxis unserer Institution als ein Beispiel für die Werte und Haltungen dienen sollte, die wir unseren Studierenden vermitteln wollen.

Tabelle 1: Principles for Responsible Management Education.

Der übergreifende Zweck der Bemühungen der Hochschulen soll demnach die Entwicklung der Fähigkeit bei Studierenden sein, als Multiplikatoren der in diesen Prinzipien zum Ausdruck gebrachten Werte für Unternehmen und für die Gesellschaft zu agieren und für eine nachhaltige globale Wirtschaft zu arbeiten (Prinzip 1). Zur Erreichung dieses Ziels ist eine umfassende Implementierung der Werte in die betriebswirtschaftlichen Curricula und alle akademischen Aktivitäten unabdingbar (Prinzip 2). Dies soll zunächst durch Schaffung von entsprechenden Unterrichtsangeboten, Materialien und Prozessen erfolgen, die wirksame Lernerfahrungen für verantwortungsbewusste Unternehmensführung ermöglichen (Prinzip 3). Notwendig ist ebenfalls eine Verstärkung von Forschungsaktivitäten in Bezug auf Rolle, Dynamik und Wirkung der Unternehmen bei der Schaffung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Werten (Prinzip 4). Durch den Aufbau und die Intensivierung der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Führungskräften sollen wirksame Vorgehensweisen in Bezug auf die realen Herausforderungen bei der Wahrnehmung der sozialen und ökologischen Unternehmensverantwortung erkundet werden (Prinzip 5). Schließlich ist ein Dialog zu globaler gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit zwischen allen interessierten Stakeholdern (Lehrende, Unternehmen, Re-

gierung, Konsumenten, Medien, Organisationen der Zivilgesellschaft, etc.) nötig (Prinzip 6) (www.unprme.org).

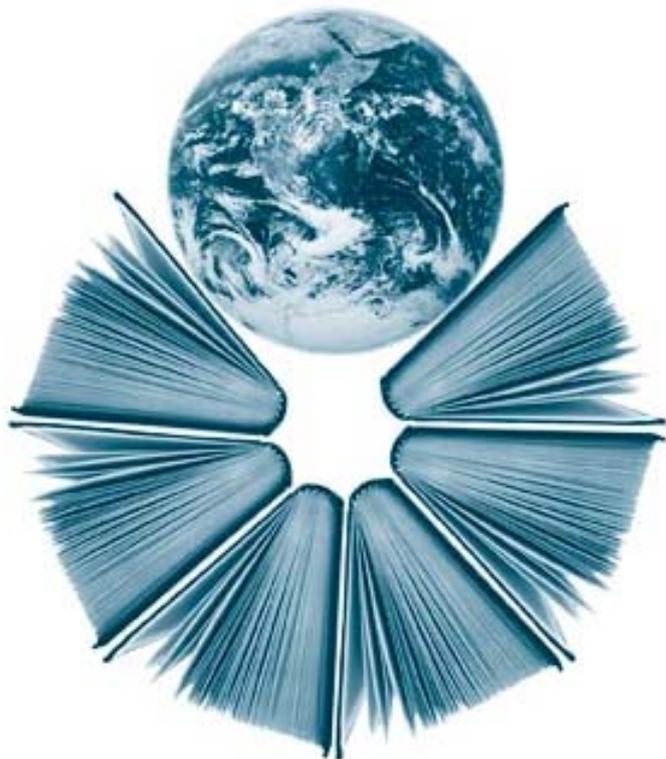
Die Prinzipien wurden auf einem abstrakten Niveau verfasst. Es ist nun die Aufgabe des PRME-Netzwerks und der einzelnen Hochschulen, die Leitlinien zu reflektieren und mit konkreten Inhalten zu füllen. Die Leistung jeder Hochschule besteht somit darin, die PRME in ihrem strukturellen und organisationalen Umfeld zu interpretieren und schrittweise durch notwendige Maßnahmen zu implementieren (Rasche/Escudero 2009: 247).

Wesentlich für die Teilnahme an der PRME-Initiative ist die Verpflichtung, regelmäßig (mindestens alle 18 Monate) einen Bericht über die gewählten Vorgehensweisen, die bereits erreichten Fortschritte sowie die Zielsetzungen bei der PRME-Umsetzung zu veröffentlichen. Das gemeinsame Ziel ist dabei zunächst ein regelmäßiger Austausch und das interaktive Lernen unter den Teilnehmern sowie die Schaffung einer Plattform, über die neue Ideen und Ansätze in Bezug auf die Interpretation und Implementation der Prinzipien verbreitet und diskutiert werden können. Ebenso sollten individuelle Umsetzungsschwierigkeiten im Netzwerk thematisiert werden. Des Weiteren haben auch die jeweiligen Stakeholder der PRME-Hochschulen (z.B. Studieninteressenten) Zugriff auf die zusammengestellten Informationen. Sollte ein Unterzeichner länger als zwei

Jahre keinen Bericht veröffentlichen, wird er aus der Gruppe der „aktiven Teilnehmer der PRME“ ausgeschlossen (www.unprme.org).

Der zweite wichtige Tätigkeitsaspekt des PRME-Netzwerks ist die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den teilnehmenden Institutionen. Unterstützt durch das PRME-Sekretariat können sie sich in Arbeitsgruppen organisieren und unter Leitung von jeweils einer bzw. zwei Hochschulen vertieft mit einzelnen global relevanten Problemfeldern beschäftigen. Die dezentrale Organisation von Netzwerk-Aktivitäten soll dabei die intensive und effektive Zusammenarbeit in kleineren Gruppen und zu mehreren Themenfeldern fördern. Derzeit sind sechs PRME-Arbeitsgruppen tätig. Sie befassen sich mit Themen wie Armut, Korruptionsbekämpfung, nachhaltige Unternehmensführung in Zeiten des Klimawandels, bzw. arbeiten an der Auswertung der eingereichten Fortschrittsberichte und erforschen Möglichkeiten der Implementierung der PRME speziell in Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte (www.unprme.org).

Schließlich, und das ist die dritte Ebene der PRME-Initiative, stellt diese die Rolle und die Leistung von Hochschulen als Vordenker in Sachen verantwortungsbewusste Unternehmensführung heraus, die ihr Steuerungspotenzial durch Partnerschaften mit diversen Organisationen der Gesellschaft entfalten und auf diese Weise zur



Lösung aktueller Probleme beitragen (Escudero, M. 2009: 22).

Seit dem Aufruf des UN Global Compact ist die Anzahl der PRME-Hochschulen von 40 im Juli 2007 auf 334 im November 2010 angestiegen. Im Anschluss an das zweite globale Forum der PRME-Teilnehmer im Juni 2010 wurde eine Deklaration veröffentlicht, in der die Ziele der Initiative sowie die Handlungsnotwendigkeit seitens der Hochschulen nochmals dargestellt werden: „...with more than 12,000 business degree granting institutions worldwide, our job has just begun. We aspire to the goal of 1,000 PRME schools by 2015. We urge business schools to adopt the Principles and organizations to balance their economic and social objectives“ (PRME 2010).

In Deutschland ist die Initiative mit lediglich 18 teilnehmenden Hochschulen derzeit noch wenig verbreitet. Dabei, so Andreas Rasche und Manuel Escudero in ihrem appellativen Artikel (zfwu Nr. 10/2 2009), bringt die Unterzeich-

nung und Umsetzung der PRME einige Vorteile für die Hochschulen mit sich. Der wichtigste davon ist zweifellos der Zugang zu einem starken Netzwerk gleichgesinnter akademischer Institutionen, die ihre Ressourcen miteinander teilen und Schwierigkeiten kooperativ lösen. Sie bilden eine Gruppe der Vordenker bei der Entwicklung und Vorbereitung einer verantwortungsbewussten Managementlehre, bestimmen das globale Niveau der Diskussion und bauen schrittweise ihre Kompetenz in diesem Bereich auf (Rasche/Escudero 2009: 248f.); kein unwichtiger Punkt, wenn man die steigenden Erwartungen seitens der Studierenden in Bezug auf eine vielseitige Bildung beachtet.¹

¹ Vgl. exemplarisch Net Impact/The Aspen Institute (2009): *New Leaders, New Perspectives. A Survey of MBA Student Opinions on the Relationship between Business and Social/Environmental Issues* (abrufbar unter www.netimpact.org).

LITERATUR

Escudero, M. (2009): Interview with Manuel Escudero, in: *Impactus* Februar/April 2009, S. 22-23 (Internetquelle: <http://www.unprme.org/resource-docs/impactusn14ENG.pdf>, aufgerufen am 5.11.2010).

Rasche, A./Escudero, M. (2009): *Leading Change - The Role of the Principles for Responsible Management Education*, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 10/2, S. 244-250.

UN Global Compact (2007): *The Principles for Responsible Management Education*. Juli 2007 (Internetquelle: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/PRME.pdf, aufgerufen am 5.11.2010).

PRME (2010): *Declaration of the 2nd Global Forum for Responsible Management Education*. Juni 2010 (Internetquelle: <http://www.unprme.org/resource-docs/Declarationofthe2ndGlobalForumforResponsibleManagementEducationFinal.pdf>, aufgerufen am 5.11.2010).

KONTAKT

Marta Mistela

Internationales Hochschulinstitut
(IHI) Zittau

mmistela@ihi-zittau.de

Corporate Governance und Couragiertes Handeln –

Ethischer Beitrag zur Bedeutung individueller Urteilkraft in Hinweisgebersystemen

Text: Beate R. Werner

Die Wirtschaftskriminalität nimmt durch den sich verschärfenden, globalen Wettbewerb infolge der Verschmelzung der Kapital- und Gütermärkte und des technologischen Fortschritts zu. Die Abläufe werden komplexer und undurchsichtiger. Es entsteht zum Teil ein rechtliches und „moralisches“ Vakuum, das – fehlen verbindliche Werte, Strategien und Sanktionen – zur Ausnutzung der eigenen, relativ unkontrollierten Machtposition für das Wohl des Unternehmens, aber auch den eigenen individuellen Nutzen verführt.

Wirtschaftskriminalität ist in den zurückliegenden Jahren immer mehr zu einem öffentlich diskutierten Phänomen geworden. Mit Hilfe von Gesetzesinitiativen wurde versucht, das Vertrauen in die Kapitalmärkte wieder herzustellen. Nicht nur die Gesetzgebung, auch die überwiegende Mehrheit der Unternehmen schätzen Wirtschaftskriminalität als ein ernsthaftes Problem ein und glauben zu dem, dass das Ausmaß noch zunehmen wird. Es wird immer mehr in Präventions- und Entdeckungsmechanismen investiert. Gründe dafür liegen vermutlich in der steigenden Sensibilität dem Thema gegenüber, aber auch im Wissen über Möglichkeiten der Risikominimierung mit Hilfe von strengeren Corporate-Governance-Anforderungen zur Verhinderung und Aufdeckung von wirtschaftskriminellen Handlungen.

Nicht nur das Vermögensrisiko, auch das Reputationsrisiko bildet die Grundlage für die immer stärker werdende Bedeutung von Präventions- und Kontrollmaßnahmen. Es wurde eine Compliance-Debatte losgetreten, die insbesondere die Forderung nach internen Kontrollsystemen und Prüfungen stärker fixiert. Der Sarbane-Oxley-Act of 2002 als wohl populärstes Corporate-Governance-System führte zur Gründung von Audit- und Disclosure-Committees zur Überwachung von Abschlussprüfern und Vertretern des Rechnungswesens, des Controlling, der internen Revisionen und der Rechtsabteilung. Zusätzlich verpflichtet er zur Einrichtung und Dokumentation eines internen Kontrollsystems als Bestandteil des Finanzberichts wesens. Durch die ebenfalls dort geforderte Einführung von Codes of Ethics sollen Standards für ehrliches und ethisches Verhalten festgelegt werden. Und schließlich befasst er sich mit dem Thema Whistleblowing als Verfahren zur Entgegennahme und Behandlung von Informationen, die an das Audit Committee adressiert werden. Er reguliert den oft unterschätzten Schutzbedarf vor negativen beruflichen Folgen und sonstiger Diskriminierung von Hinweisgebern, die als wertvolle Hilfe bei der Aufdeckung wirtschaftskrimineller Handlungen erkannt wurden.

Die EU reagierte mit vergleichbaren

rechtlichen Veränderungen durch die Änderungen der Publizität der Bilanz-, Konzern- und Prüfferrichtlinien und der neuen EU-Transparenzrichtlinie. Durch die Bundesregierung wurde ein „Maßnahmenkatalog zur Stärkung der Unternehmensintegrität und des Anlegerschutzes“ präsentiert, der im Laufe der Jahre in verschiedenen getrennten Gesetzgebungsverfahren rechtliche Kodifizierung erlangte. Ergänzt werden die rechtlichen Normen durch freiwillig zu befolgende Empfehlungen, dem s. g. Soft Law, welches zwar keine rechtliche Bindungswirkung besitzt, aber aus Best-Practice-Empfehlungen resultiert und dessen Nichtbefolgung im Finanzbericht ausführlicher Begründung bedarf.

Durch empirische Studien wird bestätigt, dass ein Großteil wirtschaftskrimineller Handlungen, neben den durch die in den Corporate-Governance-Systemen geforderten Trägern der Unternehmensüberwachung, durch Hinweisgebersysteme aufgedeckt wird. Strukturen allein können individuell moralisches Subjekt aber nicht ersetzen. Am Erfolg eines solchen Kontrollsystems ist letztendlich immer ein (moralisch) denkender Mensch beteiligt. Der Handlungsprozess erfordert ausführende Personen.

Das Ziel der Dissertation liegt in der Untersuchung der Handlungsprozesse innerhalb der Unternehmensüberwachung und der Erkenntnisgewinnung über die

Entscheidungsmomente bzw. Hürden, die den Prozess als einen solchen begründen und erfolgreich machen. Informations- und Kommunikationsmanagement begünstigen den Erfolg eines solchen Handlungsablaufes. Das Umfeld kann zur Urteilsbildung beitragen. Entscheidend ist jedoch die individuelle Beurteilungskraft des Einzelnen in diesem Prozess. Nicht jeder Handelnde besitzt die Voraussetzungen eines Hinweisgebers. Ein Großteil nimmt die Hürden nicht bzw. entscheidet sich gegen die Fortsetzung des Prozesses. Wenn Zivilcourage eine Frage individueller Moral ist, kann diese gefördert werden? In zahlreichen Studien wurden die Bedingungen zur Erlernbarkeit von Zivilcourage erforscht. Im Unterschied zu diesen Forschungen wird hier nicht die Sicht der Zuschauerperspektive, sondern die des tatsächlich, couragiert handelnden Akteurs gewählt.

Die Arbeit soll u. a. Antworten auf folgende, erkenntnisleitende Forschungsfragen finden: Wie lassen sich Bilanzierungsdelikte in den Zusammenhang von Wirtschaftskriminalität und Unternehmensethik einordnen? Genügen die Regulierungsversuche der Corporate Governance als Reaktion auf internationale Bilanzdelikte und Maßnahmesystem zur Vorbeugung von Vertrauenskrisen am Kapitalmarkt? Muss nicht die präventive, strukturelle Ausrichtung die Betrachtung moralischer Handlungsmuster einschließen? Wird dabei dem Zeitpunkt des Übergangs vom System zum Handelnden ausreichend Beachtung geschenkt? Welche Maßnahmen zur Forderung von Zivilcourage im Handlungssystem „Whistleblowing“ sind an ausgesuchten Stationen des Kern-Unternehmensprozesses sinnvoll und denkbar? Kann ein wissenschaftlich begründetes und empirisch abgesichertes Präventionskonzept zu einer Verbes-



Beate R. Werner ist Expert in „Statutory

Requirements“ bei Financial Systems and Methods,

Airbus Operation GmbH. 2004 hat sie ihren MBA

in Financial Services an der University of Wales

abgeschlossen und ist seit April 2007 externe

Doktorandin am Internationalen Hochschulinstitut

Zittau, Lehrstuhl Prof. Dr. Albert Löbr Zu ihren Forschungsschwer-

punkte zählen: Accounting Scandal/Manipulation, Raud, Whistle-

blowing, Zivilcourage, Finance & Ethics.

Sie trat 1984 in die damalige Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH

ein, wo sie u. a. als Bilanzbuchhalterin tätig war. 1992 wechselte sie

zur Sony Europa GmbH. Dort war sie als SAP-R/2-Koordinatorin

für die Bereiche Accounting, Controlling und Treasury und später

zusätzlich als Controller (CA-Diplom) tätig. Nachdem sie die SAP-R/3-

Consultant-Zertifizierung für Finance and Controlling bei SNI

absolviert hatte, kehrte sie 1998 zur damaligen Daimler-Chrysler-

Aerospace-Airbus GmbH zurück, wo sie zunächst im Corporate

Planning als Bilanzplaner tätig war. Nach dem Erwerb des MBA

„Financial Services“ an der University of Wales ist sie heute als

Fachspezialistin für „Statutory Requirements“ in der Abteilung

Financial Systems and Methods der Airbus Operations GmbH tätig.

serung der Moralität oder effizienten Bekämpfung von Bilanzmanipulation im Unternehmen führen? Außerdem untersucht die Arbeit, inwieweit sich die Moral im sozialen Wertesystem eines Unternehmens als funktional ausdifferenziertes Handlungssystem mit begrenztem Leistungsbereich, integrieren lässt. Dies bedingt das Handeln der Akteure innerhalb einer institutionalisierten Ethik. Die Ausarbeitung geht dabei vom tatsächlichen, rational nach den Regeln des zweckgerichteten Handelns wirtschaftenden Menschen in seinen spezifischen sozialen Verflechtungen und Beziehungen aus.

Innerhalb dieses Rahmens verfolgt die Dissertation das Ziel, mit Hilfe zu entwickelnder, realitätstauglicher und überprüfbarer allgemeiner Theorien über die Bedeutung individuellen Han-

delns in Systemen, die der Prävention und Aufdeckung wirtschaftskrimineller Handlungen im Bereich Finanz- und Rechnungswesen dienen, aufzuklären und einen wissenschaftlich fundierten Vorschlag zur Lösung möglicher, in Konfliktsituationen auftretender Probleme durch Anwendung empirisch bewährter theoretischer Erkenntnisse zu leisten.

KONTAKT

Beate R. Werner

Airbus Operations GmbH

beate.werner@airbus.com

