

Herausgeber

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik · EBEN Deutschland e.V.

Im Internet

Bayreuther Str. 35 · D -10789 Berlin +49.30.236 276 75 · www.dnwe.de · info@dnwe.de

www.forum-wirtschaftsethik.de

ISSN 2194-9247

INHALT

- 2 MICHAEL HÜTHER
Perspektiven unternehmerischer Verantwortung
- 8 STICHWORT
Corporate Political Responsibility
- 10 KONTROVERS
Das Rohstoffgeschäft
- 14 NEUERE FORSCHUNG
Entwicklungskonkurrenz
- 16 PRAXIS-PROFIL
Deutsche Lufthansa AG
- 17 REZENSION
Neuere Publikationen zu CSR
- 20 NETZWERK DNWE
Aktivitäten – Veranstaltungen – Personalia
- 24 FINIS
von Annette Kleinfeld

MITWIRKENDE

Autoren dieser Ausgabe

Joachim Fetzer · Felix Heidenreich · Michael Hüther
Helmut Kaiser · Annette Kleinfeld · Monika Rühl
Ina Verstl · Bernd Wagner · Josef Wieland

Redaktion und Layout

Alexander Brink *Forschung*
Monika Eigenstetter *Rezensionen*
Joachim Fetzer *Vi.S.d.P.* · Cornelia Müller *Layout*
Brigitte Raschke *Red.Ass.* · Ina Verstl *dnwe-vernetz*

EDITORIAL

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Zeit und Komplexität“ könnte eine Überschrift für diese Ausgabe des Forums Wirtschaftsethik sein. Oder auch: „Mut und Bescheidenheit“.

Die Bedeutung von „Zeitschichten“ für ökonomisches Denken thematisiert Michael Hüther in seinem Beitrag zu „*Perspektiven unternehmerischer Verantwortung*“ und Annette Kleinfeld greift – passend zum Jahreswechsel – im *finis* „Rücksicht, Umsicht und Weitsicht“ als Voraussetzung von Verantwortung auf. Beide Erweiterungen erhöhen die Komplexität der Weltwahrnehmung.

Hinzu kommt die strukturelle Komplexität in der Doppel-Frage: Wie entstehen neue Regeln und neue Ordnungen und welche Rolle können und sollen Unternehmen dabei spielen? Man lese hierzu nur den Beitrag von Hüther und das *stichwort* „Corporate Political Responsibility“ von Felix Heidenreich.

Wird die Regelfrage auch noch mit räumlicher Entgrenzung verbunden, wie dies in den Forderungen zum Rohstoffgeschäft (*kontrovers*) oder dem Vorschlag zur Entwicklungskonkurrenz (*forschung*) geschieht, so zeigt sich erst das ganze Maß an Komplexität der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Es wäre kein Wunder, wenn dieses in der Unternehmenspraxis und auch in CSR-Projekten immer nur in Auszügen und sehr perspektivisch aufgegriffen werden kann (*praxisprofil* und *rezension*).

Unternehmensethik bedeutet wohl: Den Mut zu haben, sich auf die unglaublich gewachsene zeitliche, räumliche und strukturelle Komplexität einzulassen, und gleichzeitig die Bescheidenheit in der Erkenntnis, dass dies immer nur bruchstückhaft und in Auszügen möglich ist.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen auch in 2015 Mut und Bescheidenheit in einer komplexen, aber spannenden Welt der Wirtschafts- und Unternehmensethik.

Joachim Fetzer, im Januar 2015

Michael Hüther PERSPEKTIVEN UNTERNEHMERISCHER VERANTWORTUNG

Über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird nicht erst seit der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise gesprochen, es hat sich seitdem aber die Intensität und Qualität der öffentlichen Debatte verändert. Die Krise ist von der Gesellschaft als große Kränkung erlebt worden, weil das Versprechen der Wirtschaft auf eine friktionsfreie Dynamik nicht hielt und eine fundamentale Verunsicherung eintrat. Der unvermeidbare Eingriff des Staates im Ausnahmezustand hat aus Sicht vieler Kritiker marktwirtschaftlicher Strukturen die Verhältnisse wieder zu Recht gerückt. Zugleich wurde damit deutlich, dass Unternehmen in umfassenderer Weise Verantwortung wahrnehmen müssen.

Es geht um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Damit werden ökonomische Erwägungen in den sozialen und kulturellen Kontext gestellt. Zugleich wird deutlich, dass es unterschiedliche zeitliche, sachliche und räumliche Dimensionen von Verantwortung gibt. So können unterschiedliche Motive die Verantwortung des Unternehmers respektive des Unternehmens tragen und prägen. Die enge Ergebnisverantwortung der Unternehmen wird als grundsätzlich unzureichend bewertet. Daraus lassen sich drei Perspektiven gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen ableiten, die durch folgende Schlüsselbegriffe erfasst werden: (1) Zeit und Krise, (2) Effizienz und Unvollkommenheit, (3) Tugend und Interesse.

Zeit und Krise

„Zeitschichten verweisen auf geologische Formationen, die verschieden weit und verschieden tief zurückreichen und die sich im Laufe der sogenannten Erdgeschichte mit verschiedenen Geschwindigkeiten verändert und voneinander abgehoben haben.“ (Koselleck 1995, S. 95)

Ökonomisches Denken drängt zur Zeitlosigkeit. Die Formalisierung der Analyse von Märkten und ihren typischen Akteuren legt nahe, dass die darauf basierende Theorie in Raum und Zeit undifferenziert gültig sei. Der Rekurs auf die unterschiedlichen historischen „Zeitschichten“ (Koselleck 1995) unterbleibt. Der Fortschritt der ökonomischen Analyse hat sich gegen die

Historische Schule und eine unrealistische historische Fundierung sowie Ableitung ökonomischer Zusammenhänge vollzogen. So Recht Gustav von Schmoller, Protagonist dieser Denkrichtung, auch mit dem Hinweis hatte, dass es keine unveränderlichen Gesetze menschlichen Handelns – zumal im sozialen Kontext – gebe, so wenig war sein Ansatz zukunftsfähig. Eine Sammlung historischer Einmaligkeiten ist kaum theoriefähig, so umfassend sie auch sein mag. Individuelle Verhaltensmuster, komplexe Strukturen und Wirkungszusammenhänge – wie sie die wirtschaftliche Realität prägen – können der Analyse nur angemessen zugeführt werden, indem die inhärenten Probleme auf ihren Kern reduziert werden.

Diesem Ansatz folgt beispielhaft die Figur des *Homo oeconomicus*, der als Entscheidungsmaxime nur das Eigennutzprinzip kennt; die Existenz anderer Motive – wie sozial verankerte Werte – wird zwar nicht ausgeschlossen, doch traditionell nicht thematisiert. Es wird unterstellt, dass sonstige Handlungsorientierungen ein weitgehend stabiles, nicht störmächtiges Umfeld beschreiben. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, die für die gesamtwirtschaftliche Analyse notwendige Aggregation vornehmen zu können. „Aggregierte Agenten“ abstrahieren von der Frage, die sich aus dem Zusammenwirken unterschiedlich motivierter Individuen ergibt. Der „aggregierte Agent“ der makroökonomischen Analyse ist der „typische Agent“ der mikroökonomischen Analyse. Und – so Ralf Dahrendorf – „die wirtschaftlichen Tatsachen bestätigen im allgemeinen seine Theorien, und wenn seine Voraussetzungen auch fremd und unglaubwürdig anmuten mögen, so erlauben sie dem Wirtschaftswissenschaftler doch richtige Prognosen“ (Dahrendorf 1977, S. 15).

Die ökonomische Theorie benötigt Idealtypen für das Verhalten des Individuums in seinen verschiedenen Rollen, ebenso für die Funktionsweise von Märkten und für das Verständnis von Volkswirtschaften. Soweit so gut. Doch in dem Maße, in dem die Sprache der Ökonomik formalisiert wurde, hat sich durch die damit verbundene Abstraktion von Realtypen eine stупende Geschichtslosigkeit eingeschlichen und dann dominant breit gemacht. Die Wirtschaftsgeschichte ist weitgehend an die Geschichtswissenschaft delegiert worden, die Theoriegeschichte pflegt nicht einmal mehr ihr früheres Schattendasein als Dogmengeschichte.

Der *Ausschluss der historischen Zeit* hat bedeutende forschungspraktische Konsequenzen: Er ermög-

licht die Formulierung einer ökonomischen Welt in Modellen, ohne deren Voraussetzungen erörtern zu müssen. Es geht ausschließlich um die Preisbildung und die Veränderung relativer Preise als Steuerungslogik in vollkommenen, informationseffizienten Märkten, auf denen homogene Güter gehandelt werden. Risiken sind nur eine Frage des Preises und kein spezifisches Problem für das Design von Institutionen. Kulturelle Differenzierung, Habitus und Haltung, begrenzte Rationalität, asymmetrische Information und Transaktionskosten werden durch das institutionelle Setting als reflektiert vorausgesetzt. Sie sind in der dominanten Theoriebildung quasi irrelevant.

Der so zu charakterisierende Mainstream ökonomischen Denkens hat in der Finanzwirtschaft seine geschäftspraktische Relevanz bewiesen. Die *neoklassische Finanzmarktökonomik* erlangte eine mathematische Stringenz und war höchst erfolgreich, so in der Bewertung von Finanzderivaten. Informationsprobleme, die im Kern jeder Finanzmarkttransaktion schlummern, wurden nicht thematisiert (Allen 2001). So ermöglichte diese institutionenfreie Theorie eine Industrialisierung des Kreditgeschäfts, was neue Geschäftsmodelle im Investmentbanking anregte. All dies fand unter Echtzeit-Bedingungen statt, so dass intellektuell und habituell die Differenzierungsnotwendigkeiten der historischen Zeit ausgeblendet wurden. Gewaltige Gewinne ermöglichten zuvor nicht denkbare Bonuszahlungen.

So haben anreizkompatible Gehaltssysteme in einem Umfeld ungeahnter Gewinnoptionen im Investmentbanking den Versuch befördert, Nischenwissen auszubeuten oder gar zu manipulieren. Der Fehlreiz zu Beschleunigung und Kurzatmigkeit war damit doppelt gesetzt: Einmal durch die inszenierte Marktdynamik, zudem durch die Verdienstdynamik. „Ein Merkmal des fortgeschrittenen Pumpkapitalismus war ja die außerordentliche Kurzatmigkeit allen Handelns“ (Dahrendorf 2009). Der Verlust der historischen Zeit im ökonomischen Denken führte zu einem Handeln und einer Haltung der Finanzmarktakteure, worin sich der Druck zum immer schnelleren Erfolg in der Rastlosigkeit der Echtzeit niederschlug.

Der *Raum für Verantwortung* wurde extrem verengt, weil eine weitergehende als die Ergebnisverantwortung die mutige Entscheidung verlangt hätte, bestimmte Geschäfte aufzugeben oder gar nicht erst zu machen, und zwar Geschäfte, die – wie die Verbriefung der Erst-Verlust-Tranche eines Kredits – bereits im Lichte der Theorie fragwürdig waren. Das schien

nicht nur mit Blick auf die Kapitalgeber als unmöglich, es hätte zudem eine fundamentale Haltungsänderung verlangt. Denn die Macht der Finanzmarktakteure lebte von der Echtzeit-Bedingung sowie der dadurch ermöglichten Beschleunigung. Hinzu kam, dass die in der theoretischen Prägung dominante Marktform vollkommenen Wettbewerbs gerade für erweiterte Verantwortungsperspektiven keinen Raum lässt.

Von Unternehmen ist im Wettbewerb nur die *Ergebnisverantwortung* gefordert; sie haben unter Einhaltung der vorgegebenen Spielregeln das wirtschaftliche Ergebnis zu maximieren (vgl. Abschnitt 2). Diese Deutung sozialer Verantwortung von Unternehmen hat Milton Friedman präzise formuliert. Edmund Phelps weist hingegen darauf hin, dass bei Marktunvollkommenheiten altruistisches Verhalten die Effizienz steigern kann, weil es Transaktionskosten senkt und Informationsasymmetrien zu überwinden hilft. Und: Solches Verhalten, das als Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu erfassen ist, generiert Sozialkapital und fungiert als Steuerungsressource, vor allem dort, wo marktliche Kooperation alleine nicht ausreicht. Da muss Ökonomik nicht neu gedacht, sondern nur breiter rezipiert werden.

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen verlangt ein ermöglichendes Zeitregime für die Marktakteure. Das muss die Theorie leisten. Entlässt man die aggregierten, typischen Akteure aus der Echtzeitfiktion und öffnet sie für die historische Zeit, dann wird ein erweitertes Verantwortungskonzept möglich. Das bedeutet zugleich, die Marktakteure in ihren historisch-kulturellen Kontext zu stellen. Denn wie kann sonst erklärt werden, dass Gesellschaften auf identische Regeln unterschiedlich reagieren. Wie kann sonst erklärt werden, dass Gesellschaften gerade nicht effizient voneinander lernen, sondern beharrlich ihren Wege in historischen Pfaden gehen. Wie kann sonst erklärt werden, dass trotz globaler Arbeitsteilung die wirtschaftlichen Strukturen beharrlich divergieren können.

Es lohnt sich in die *Komplexität der Zeitschichten* einzutauchen, deren Ineinandergreifen ernst zu nehmen, um dadurch unterschiedliche Geschwindigkeiten, aber auch unterschiedliche Wirkungszeiten erfassen zu können (Hüther 2014). So führen beispielsweise die wirtschaftsstrukturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich zu einer komplexen Zeitschichtenstruktur: Eine bedeutsame Schicht ist die napoleonische Ära mit der Kontinentalsperre, eine andere die dezentrale politische Machtstruktur

des Deutschen Bundes im 19. Jahrhundert. Beides erklärt Unterschiede in Ausmaß und regionaler Struktur der Industrialisierung.

Ebenso wirkt die späte deutsche Reichsgründung als relevante Zeitschicht, weil die fehlende Nationsidee das Bürgertum stärker als anderenorts für Technik und Wirtschaft öffnete, gar begeisterte und dies den Umbau des Bildungssystem hin zu den Realien (von der dualen Berufsausbildung bis zum Promotionsrecht technischer Hochschulen) beförderte. Eine weitere Zeitschicht liefert die frühe Neuzeit, in der sich die Staatlichkeit in Mitteleuropa nicht auf zentraler Ebene, sondern in den Fürstentümern ausgeprägte, was wegen der größeren Nähe die Fürsorge des Herrschers forderte; die Einführung der Sozialversicherung ab 1883 ist auch damit zu erklären.

Diese Hinweise lassen erkennen, worum es gehen muss: Die Reflexion der formalen ökonomische Theorie in der akkumulierten Erfahrung einer Gesellschaft. Nur so können die wirtschaftspolitischen Ableitungen eine praktische Relevanz erlangen und kostenträchtige Irrwege einer Echtzeit-Ökonomik verhindert werden. Natürlich gibt es übergreifende Einsichten, wie die Mechanik der Marktgesetze oder die Tragödie der Allmende (Übernutzung einer Gemeinschaftsressource). Dann – so Koselleck (1995, S. 100) – bewegen wir uns in „geschichtliche(n) Zeiten, die über die Erfahrung von Individuen und Generationen hinausweisen“. Doch selbst grundsätzliche Erkenntnisse bedürfen der Einordnung. Die Tragödie der Allmende zum Beispiel ist nur theoretisch zwangsläufig, ihre tatsächliche Möglichkeit ist historisch-kulturell je nach innerer gesellschaftlicher Bindung sehr unterschiedlich.

So gilt: Es ist für Ökonomen – und am Ende für die Gesellschaft – ertragreich, in historischen Zeitschichten zu argumentieren und der historischen Zeit in der Theorie Raum zu geben. Wer gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen fordert, der muss darauf achten, dass die Zeitregime dies ermöglichen und dass die Zeitperspektive der Akteure dies einfangen. Eine ökonomische Theorie, die sich der historischen Bedingtheit und Differenzierung bewusst ist, liefert einen unverzichtbaren Beitrag zu dieser Erneuerung des Verantwortungskonzepts. Gesellschaftliche Verantwortung durch Unternehmen benötigt Zeit, und zwar sowohl grundsätzlich als auch in ihrer konkreten kulturellen Ausprägung.

Effizienz und Unvollkommenheit

„Unvollständige Regulierung, Marktunvollkommenheiten, Informationsasymmetrien sowie unvollständige Verträge um und im Unternehmen schaffen einen Handlungsraum für die Akteure, der durch das erwerbswirtschaftliche Prinzip weder ausreichend beschrieben noch angemessen gefüllt wird. Dies öffnet unternehmerische Geschäftsmodelle für andere Erwägungen, insbesondere für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Einbettung“ (Hüther 2015).

Der konkrete Wettbewerbsrahmen für die Unternehmen definiert zugleich die Bedingungen ihrer Verantwortungsübernahme. Hier geht es um Marktstruktur und deren Veränderung im Zeitablauf (volkswirtschaftlicher Strukturwandel). Zwei dichotome Positionen lassen sich dafür beschreiben, die sich mit den bereits erwähnten Milton Friedman und Edmund Phelps verbinden:

Im Sinne einer *Effizienzperspektive* ist im Wettbewerb von den Unternehmen ihre *Ergebnisverantwortung* gefordert und weiter nichts; sie haben mit ihren Geschäftsmodellen einen mit Blick auf das wirtschaftliche Ergebnis optimalen Ertrag zu erwirtschaften. Dies entspricht der Position, wie sie konsistent Milton Friedman definiert hat: „The view has been gaining widespread acceptance that corporate officials and labor leaders have a ‘social responsibility’ that goes beyond serving the interest of their stockholders or their members. This view shows a fundamental misconception of the character and nature of a free economy. In such an economy, there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game“ (Friedman 1962/2002, S. 133).

Denn „a corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but ‚business‘ as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense“ (Friedman 1970, S. 33). Und: Diejenigen, die eine gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen postulieren, „are preaching pure and unadulterated socialism“ (ebd.). Friedman hat diese Überspitzung freilich später selbst relativiert: „Maximizing profits is an end from the private point of view; it is a means from the social point of view“ (Friedman 2005).

Im Sinne einer *Unvollkommenheitsperspektive* kann man darauf hinweisen, dass Unternehmen als

Akteure im gesellschaftlichen Raum unvermeidlich in einem umfassenderen Verantwortungskontext stehen. Zu der Ergebnisverantwortung gesellen sich dann die *Reputationsverantwortung* – d.h. die Verantwortung für die eigene Akzeptanz in der Gesellschaft – und die *Ordnungsverantwortung* – d.h. die Verantwortung für Regeln und die Regelfindung. Edmund Phelps hat dies aus Sicht der ökonomischen Theorie so gefasst: „The prevalence of such altruistic conduct in non-Walrasian markets contributes to their economic efficiency. Certainly it reduces the risks and anxieties of being cheated or exploited. Beyond that, it tends to improve market resource allocation by lowering the transaction costs of an informational origin that society pays in doing business and running markets. ... Mutual trust in the adherence to some contract or obligation will often permit a resource allocation that is superior for everyone to any allocation reached by the noncooperative actions of distrustful individuals. Paradoxically, the presence of these altruistic virtues in the real non-Walrasian world, with its vast potential for damage and waste, may make the Walrasian perfect-information model a more accurate description than it could be if these virtues were absent“ (Phelps 1975, S. 5 f.).

Beide Sichtweisen adressieren mit ihren Leitbegriffen Effizienz und Unvollkommenheit unterschiedliche Marktformen. Milton Friedman geht davon aus, dass in vollkommenen und informationseffizienten Märkten bei unbeschränkter Wirkung des Preismechanismus die Produktion keine technologischen externen Effekte verursacht und denkbare Informationsasymmetrien ohne Transaktionskosten überwunden werden können. Unternehmen schaffen dann in Reaktion auf den technischen Fortschritt und den laufenden Wandel der Nachfrage neue Kapazitäten, so dass Innovationen die gesamtwirtschaftliche Effizienz steigern, die Konsummöglichkeiten erweitern und den Wohlstand erhöhen.

Edmund Phelps weist hingegen darauf hin, dass im Falle von Marktunvollkommenheiten altruistisches Verhalten die Markteffizienz steigern kann, weil es Transaktionskosten senkt und Informationsasymmetrien zu überwinden hilft. Anders gewendet: solches Verhalten, das wir auch als Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beschreiben können, generiert Sozialkapital und fungiert als Steuerungsressource, vor allem dort, wo marktliche Kooperation alleine nicht ausreicht. Man kann die Positionsdifferenz auch darin

markieren, ob „unter wettbewerbswirtschaftlichen Bedingungen Unternehmensethik überhaupt möglich ist“ oder „ob im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung Unternehmensethik überhaupt nötig sei“ (Ulrich 1996, S. 138).

Offen bleibt in beiden Betrachtungen die Frage, wie die Regeln entstehen, die eine Optimierung der Marktergebnisse durch Korrektur von Unvollkommenheiten ermöglichen, und welche Funktion dabei Unternehmen wahrnehmen können und sollen. Hier geht es um die Ordnungs(mit)verantwortung der Unternehmen, die in der wirtschaftsethischen Literatur der letzten Dekade verstärkt thematisiert wurde (Beckmann 2010; Enste 2015; Homann 2006, Pies – Hielscher 2008). Ebenso bleibt offen, wie das Konzept der Reputationsverantwortung integriert werden kann, das in besonderer Weise auf die gesellschaftliche „Licence to operate“ reflektiert und dadurch dem Unternehmen zusätzliche Anforderungen stellt. In diesem Fall müssen Unternehmen deutlich mehr tun, als Konsumentenwünsche bestmöglich zu befriedigen, indem beispielsweise ein Reputationsmanagement entwickelt wird, das auf die Produkte und Prozesse im Unternehmen nicht nur zurückwirkt, sondern von daher getragen wird. Die Reputationsverantwortung richtet sich allerdings nicht nur an die Öffentlichkeit, sondern allein schon aus Gründen der Konsistenz und Glaubwürdigkeit ebenso an die Belegschaft (Ulrich 1996, S. 158).

In diesem erweiterten Verantwortungskonzept für Unternehmen spiegeln sich jene Funktionen, die eine Gesellschaft im Sinne moderner Rationalisierung ganz grundsätzlich Organisationen zuweist: (1) Unsicherheitsabsorption, (2) Kompensation von Autoritätsverlusten, (3) Interdependenzunterbrechung, (4) Systemintegration, (5) Sozialintegration und (6) Außenkommunikationsfähigkeit. Damit wird die isolierte Betrachtung von Unternehmen, wie sie im ökonomischen Mainstream vorherrscht, aufgehoben zugunsten einer vielschichtigen Perspektive, die sowohl die Wirkungen des Unternehmens in die Gesellschaft, als auch deren Bedingungen und Anforderungen einbezieht. Anders gewendet: Die sozialen Vorteile des Unternehmens fallen zwar systematisch unternehmensintern an, sind aber gesellschaftlich bedeutsam und mobilisierbar. Zugleich sind Organisationen – wie Unternehmen – gut beraten, „in die gesellschaftstheoretische Aufklärung der Bürger“ zu investieren, und zwar

einerseits zur Sicherung des unternehmensspezifischen Reputationskapitals sowie andererseits zur Stärkung organisatorisch-institutioneller Lernfähigkeit (Waldkirch 2002, S. 182 f.). Reputationsverantwortung und die Ordnungsmitverantwortung lassen grüßen.

Tugend und Interessen

„Bei der ‚gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen‘ geht es darum, den Unternehmen zusätzlich zu ihrer Verantwortung gegenüber den Shareholdern eine Verantwortung für das Gemeinwohl, für öffentliche Aufgaben, für Stakeholder-Gruppen zuzusprechen“ (Homann 2004, S. 3).

Der Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hat in zwei Dimensionen auf die Handlungsbedingungen dieser Institutionen verwiesen: das Zeitregime und das Marktregime. Unabhängig davon stellt sich die Frage, wie die *moralische Disposition* des Einzelnen im Unternehmen und für das Unternehmen zu bewerten ist. Ökonomen haben traditionell eine große Distanz zu dieser Frage, weil man leicht Gefahr läuft, einen Vorteil der Marktwirtschaft aus dem Auge zu verlieren. Diese Wirtschaftsordnung spart, was systematisch knapp ist: individuelle Moral. Zugleich hat sie den großen Charme, nach den Motiven der Akteure nicht zu fragen, sondern lediglich darauf zu achten, dass sie einerseits zu regelgerechten Handlungen (also im Rahmen der Gesetze und Verordnungen) führen und andererseits die Verantwortung gemäß den genannten Grundsätzen „*neminem laede*“ und „*pacta sunt servanda*“ akzeptieren. Walter Eucken hat es so formuliert: „Von den Menschen darf nicht gefordert werden, was allein die Wirtschaftsordnung leisten kann: ein harmonisches Verhältnis zwischen Einzelinteresse und Gesamtinteresse herzustellen“ (Eucken 1952, S. 368).

So richtig es ist, dass die Rahmenordnung des Wirtschaftssystems der systematische Ort der Moral ist. So richtig ist es ebenso, dass die Rahmenordnung nicht der einzige Ort der Moral in unserem Wirtschaftssystem ist. Aber noch einmal, um nicht Gefahr zu laufen, die Bedrohung zu verkennen, die aus Gesinnungsnormen resultiert: „Der höchste wirtschaftsethische Wert im Kollektivismus heißt Gemeinnutz“, und „in geschlossenen Gesellschaften führt dies auf den ‚Weg zur Knechtschaft‘ (Hayek 1944)“, so Giersch (Giersch 2001, S. 258 u. 265). Die *Freiheitsgesellschaft* lebt

von der Kompetenz des Einzelnen, für sich Entscheidungen zu treffen und die Folgen zu verantworten. Damit der dafür bedeutsame Eigennutz seine schädlichen Wirkungen nicht entfalten kann, bedarf es des intensiven Wettbewerbs in Form wiederholter Spiele mit einer wirksamen Enteignungsandrohung durch den Markt (Eucken).

Doch drängen sich Fragen auf, die mit Verweis auf Freiheit, Eigennutz und Wettbewerb nicht zu beantworten sind. (1) Wie entstehen die guten Regeln, die die Wettbewerbsordnung begründen und absichern? (2) Woran richten wir unser Handeln und Unterlassen aus, wenn ein Rekurs auf explizite Regeln nicht möglich ist, wenn wir quasi unterhalb des Radars der Regeln und Institutionen im Alltag aufeinander treffen? (3) Was gibt uns Orientierung, wenn wir „ohne Geländer“ (Hannah Arendt) denken und urteilen müssen? Wir suchen keine Gesinnungsvorgabe, sondern vielmehr eine Haltung des Einzelnen, die auf die guten Sitten und die Üblichkeiten einer Gesellschaft Bezug nimmt. Es geht darum, dass wir vertrauen können, und zwar sowohl auf die Fairness sowie Angemessenheit der Institutionen und Regeln als auch auf das Fairplay der anderen im System wiederholter, aber auch einmaliger Spiele.

Durch die Verantwortung, die über das Ergebnis des Unternehmens hinausweist, wird die im ökonomischen Diskurs verankerte Öffentliche Gut-Problematik relevant. Dies begründet Dilemmata über Interessengegensätze hinaus, und damit eine grundsätzliche Instabilität einer unternehmerischen Orientierung auf den öffentlichen Raum und gesellschaftliche Verantwortung. Für die entsprechende Stabilisierung und Korrektur sind das Rechtssystem und seine Sanktionsbewehrung von Bedeutung, aber ebenso die Informationsgenerierung und Wirkungstransparenz in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Elinor Ostrom hielt in ihrer Nobelpreisrede aus dem Jahr 2009 hierzu fest: „Die jüngeren theoretischen Überlegungen über Lernprozesse und Normakzeptanz der Einzelnen können uns helfen zu verstehen wie Feedback-Mechanismen positive und negative Lernprozesse verstärken und wie Individuen mehr Vertrauen zueinander gewinnen, was letztlich zu verstärkter Kooperation und zu höheren Leistungen führt. Es geht nicht nur darum, dass Individuen Normen akzeptieren, sondern auch darum, dass aus der jeweiligen Struktur heraus genügend Informa-

tionen generiert werden über das wahrscheinliche Verhalten anderer als glaubwürdige Gegenüber, die ihren Anteil an den Kosten zur Überwindung des Dilemmas tragen“ (zitiert nach Beckenkamp 2012, S. 51).

Das Ineinandergreifen von individueller Haltung und deren Spiegelung in kollektiven Strategien, wie es für Unternehmen durch das Management der Fall ist, und von institutionellen Bedingungen, sei es formal durch den Staat gesetzt oder informell durch Übung und Tradition, definiert jenen *Raum für Reziprozität*, der eine zusätzliches Maß an Verantwortungsübernahme Wirklichkeit werden lässt. Unternehmen als Akteure des öffentlichen Raums müssen somit selbst die Einsicht in solche Normen jenseits von Markt und Staat erbringen, zugleich bedarf es einen gesellschaftlichen Umfelds – eines wahrhaft öffentlichen Raums im Sinne Hannah Arendts, das dieses befördert und legitimiert. So verändert eine neue „Licence to operate“ nicht nur die Unternehmen, sondern auch den öffentlichen Raum. Die Bürgergesellschaft muss durch Informationsgewinnung und Informationswürdigung ihren Beitrag leisten. In jedem Fall ist der Blick auf den Einzelnen und seine grundsätzliche Disposition zur Tugend – zur Bürgertugend – zu richten. Eine ökonomische Theorie, die dies ebenso ausblendet wie die historische Zeit und die Unvollkommenheit der Realität bietet keine Orientierung, sondern Glasperlenspiele.

Literatur

- Allen, F. (2001): Do Financial Institutions Matter?, in: Journal of Finance 56, S. 1165-1175.
- Beckenkamp, M. (2012): Der Umgang mit sozialen Dilemmata. Institutionen und Vertrauen in den Commons, in: Helfrich, S. (Hg): Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat, Heinrich-Böll-Stiftung, Bielefeld, S. 51-57.
- Beckmann, M. (2010): Ordnungsverantwortung. Berlin.
- Dahrendorf, R. (1977): Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. 15. Aufl., Opladen.
- Dahrendorf, R. (2009): Nach der Krise: Zurück zur protestantischen Ethik? Sechs Anmerkungen. (<http://tinyurl.com/mw3s8qf> zuletzt besucht am 09.10.2014, zuerst veröffentlicht in Merkur 5/2009).
- Enste, D. (2015): Zur ökonomischen Theorie der Unternehmensverantwortung, in: Hüther, M. – Bergmann, K. – Enste, D. (Hg.): Unternehmen im öffentlichen Raum. Zwischen Markt und Mitverantwortung, Wiesbaden, S. 79-98.
- Eucken, W. (1952/2004): Grundsätze der Wirtschaftspolitik. 7. Auflage, Tübingen.
- Friedman, M. (1962/2002): Capitalism and Freedom. Fortieth Anniversary Edition 2002, Chicago.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. New York Times Magazine, 13. Sept. 1970, S. 32, 33, 122-126.
- Friedman, M. (2005): Making philanthropy out of obscenity, Reason Oct. (<http://www.pitt.edu/~woon/courses/reason.pdf>).
- Giersch, H. (2001): Die Ethik der Wirtschaftsfreiheit, in: Ders.: Abschied von der Nationalökonomie, Frankfurt/Main.
- Homann, K. (2004): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen, in: Schneider U. – Steiner, P. (Hg): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement, Wiesbaden, S. 3-16.
- Homann, K. (2006): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt, Wittenberg.
- Hüther, M. (2014): Die junge Nation. Deutschlands neue Rolle in Europa. Hamburg.
- Hüther, M. (2015): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft – eine ordnungspolitische Perspektive, in: Backhaus-Maul, H. – Kunze, M. – Nährlich, S. (Hg): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland, Wiesbaden.
- Koselleck, R. (1995): Zeitschichten, in: Zeit und Wahrheit. Europäisches Forum Alpbach (1994), Wien, S. 95-100.
- Phelps, E. S. (1975): Introduction, in: Ders. (Hg): Altruism, Morality, and Economic Theory, New York, S. 1-12.
- Pies, I. – Hielscher, S. (2008): Der systematische Ort der Zivilgesellschaft. Welche Rolle weist eine ökonomische Theorie der Moral zivilgesellschaftlichen Organisationen in der modernen Gesellschaft zu?, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) Jg. 9. Heft 3, S. 337-344.
- Ulrich, P. (1996): Unternehmensethik und „Gewinnprinzip“. Versuch der Klärung eines unerledigten wirtschaftsethischen Grundproblems, in: Nutzinger, H.G. (Hg): Wirtschaftsethische Perspektiven III. Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze, S. 137-171.
- Waldkirch, R. (2002): Unternehmen und Gesellschaft. Zur Grundlegung einer Ökonomik von Organisationen. Wiesbaden

Prof. Dr. Michael Hüther ist seit 2004 Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Er hat Wirtschaftswissenschaften sowie mittlere und neuere Geschichte an der Justus-Liebig-Universität in Gießen und der University of East Anglia in Norwich studiert. Michael Hüther ist Honorarprofessor an der European Business School Oestrich-Winkel im Fach Volkswirtschaftslehre und Vorsitzender des Kuratoriums für den Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik.
huetheer@iwkoeln.de



STICHWORT

Felix Heidenreich

CORPORATE POLITICAL RESPONSIBILITY - PLÄDOYER FÜR EINE REFLEKTIERTE POLITISCHE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN

Dass Unternehmen für ihr Handeln nicht nur als juristische Personen haftbar sind, sondern sich zugleich moralischen und ethischen Ansprüchen ausgesetzt sehen, dürfte heute trivial erscheinen. Weit entfernt scheint die Zeit, in der sich so mancher Verantwortliche auf die Formel zurückziehen versuchte, beim Geschäft gehe es eben nur ums Geschäft. Auch in der akademischen Diskussion über Wirtschaftsethik kann der Rückblick auf den beispielsweise von Niklas Luhmann geäußerten Verdacht, die Schnittmenge von Wirtschaft und Ethik sei leer, nur noch befremden. Im Gegenteil zeigt der Blick auf die gesellschaftliche Wirklichkeit, dass die Unternehmen umfassende CSR-Programme auflegen, sich in Nachhaltigkeitsberichten darstellen, den Korruptionsversuchungen durch ein ausgeklügeltes Compliance-Management entgegenarbeiten und zahlreiche andere Anstrengungen unternehmen, um als sozial verantwortliche Akteure wahrgenommen zu werden. In diesem Sinne scheint die erste Generation philosophischer Wirtschaftsethiker im deutschsprachigen Raum wie Peter Ulrich, Karl Homann oder Peter Koslowski erfolgreich gewesen zu sein. Auch Josef Wieland anwendungsorientierte Umsetzungsvorschläge erfreuen sich großer Nachfrage.

Dennoch hat die wirtschaftsethische Debatte weiterhin größtenteils einen blinden Fleck, der verwunden kann: Dass Unternehmen auch Akteure eines politischen Machtspiels sind, hat kaum je zur systematischen Reflexion Anlass gegeben. Zwar wird diese Dimension in Peter Ulrichs „integrativer Wirtschaftsethik“ als „ordnungspolitische Mitverantwortung“ benannt (Ulrich 2005, S. 152). Doch meist wird die politische Verantwortung einfach als Teil der sozialen Verantwortung subsumiert. Besonders frappierend ist diese Ausblendung der politischen Bedeutung von Unternehmen in der Institutionenökonomie, die Karl Homann entwickelt hat. Homann plädiert dafür, ethisches Verhalten von und in Unternehmen durch transparente, sanktionsbewehrte Anreizsysteme ins Werk zu setzen. In komplexen und tendenziell anonymen Großgesellschaften sei die Hoffnung auf eine intrinsische Motiva-

tion zur Befolgung von Werten naiv; allein die belohnte Orientierung an Normen könne verlangt werden. Wer daher moralische Appelle an die Akteure richte, produziere nutzlosen Lärm. Denn schon aufgrund der *prisoner's dilemma*-Struktur, in der sich konkurrierende ökonomische Akteure befänden, könne man von niemandem ernsthaft verlangen sich als Ehrlicher zum Dummen zu machen. Alles komme daher auf die kluge Konstruktion von Institutionen, bzw. Anreizsystemen an. Ethisch können Unternehmen demnach genau dann agieren, wenn ihre Konkurrenten durch transparente, faire und sanktionsbewehrte Kontrollmechanismen dazu gezwungen sind, sich eben denselben Regeln zu unterwerfen (Homann – Suchanek 2005).

Die Frage, welche Akteure nun genau als „Institutionen“ in Frage kommen, ob sanktionsbewehrte Selbstverpflichtungsregeln von Branchen ausreichen oder ob es eines Staates bedarf, der im Sinne Hegels das Allgemeine zur Geltung bringt, kann hier ausgeklammert werden. Aus Sicht der politischen Philosophie fällt an Homanns Theorie vor allem auf, dass die Frage, wie denn die Anreizsysteme zustande kommen, kaum thematisiert wird. Diese Frage ist wohl aus seiner Sicht eher ein Thema der Demokratietheorie: Wie sich kollektiv bindende Entscheidungen legitimieren lassen, wie das Rationalitätsniveau von Deliberationsprozessen zu heben ist, ob und wie die politische Repräsentation von Bürgern zu gewährleisten ist – all dies kann ja in der Tat nicht Gegenstand der Wirtschaftsethik sein.

Doch eine solche Distanz zwischen Wirtschaftsethik und Demokratietheorie übersieht, dass nicht nur Bürger am politischen Prozess teilnehmen, sondern eben auch Unternehmen. Das Spektrum einer solchen politischen Einflussnahme durch Unternehmen reicht von der Lobby-Arbeit, die den parlamentarischen Prozess in allerlei Formen umrankt, bis zur öffentlichkeitswirksamen Stellungnahme von Unternehmern oder Verbandsvertretern, bis zu den – vor allem in letzter Zeit in den Fokus gerückten – Großspenden an politische Parteien. Unternehmen sind keineswegs den Anreizsystemen bloß ausgeliefert, die sie als Ergebnis eines ohne sie ablaufenden demokratischen Prozesses vorgesetzt bekommen. Im Gegenteil: Auf allen Ebenen der politischen Willensbildung sind Unternehmen in der einen oder anderen Form beteiligt.

Ob und in welchem Maße dieser Einfluss normativ wünschenswert ist, muss hier ausgeklammert bleiben. Diese Einflussnahme wird von manchen Beobachtern

bekanntlich als derartig umfassend wahrgenommen, dass der Begriff der „Postdemokratie“ vorgeschlagen wurde, um die Übermacht der Wirtschaft gegenüber den Einflussmöglichkeiten von Bürgern zu beschreiben. Fest steht in jedem Fall: Die unkontrollierte, ungeordnete und intransparente Einflussnahme von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden auf den politischen Willensbildungsprozess wird vor allem durch die Leugnung gerade jenes Einflusses möglich. *Corporate Social Responsibility* nennt als Bezugspunkt unternehmerischer Verantwortung „das Soziale“. Meist wird dies in einer Reihe von Stakeholdern konkretisiert, zu denen dann Mitarbeiter, Partner und Kunden gehören. Der Staat kommt entsprechend in den CSR-Berichten als ein Stakeholder unter anderen vor. Im Gegensatz zu NGOs, Kirchen oder Gewerkschaften produziert dieser jedoch kollektiv bindende Entscheidungen. Unternehmen sind daher nicht nur moralische, sondern auch politische Akteure – oft sogar unabhängig davon, ob sie wollen oder nicht.

Dies muss wohlgedacht keine a priori problematische Konstellation darstellen. Eine bewusste *Corporate Political Responsibility* würde dazu beitragen in vielen Fällen intransparent und unsystematisch erfolgreiches Handeln eine kohärente und gegenüber Konsumenten, Aktionären und Bürgern transparent darstellbare Gesamtstrategie zu machen. Einige Aspekte dieser politischen Verantwortung von Unternehmen sollen im Folgenden kurz erläutert werden.

a) Gerade im Falle der *Spenden an politische Parteien* wird die Einflussnahme in vielen Fällen ja als demokratische Pflichterfüllung durch um das Gemeinwohl besorgter Unternehmen dargestellt. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass hier in der Regel keine Rechtfertigung für die Spendenpraxis erfolgt. Dabei sind zahlreiche Möglichkeiten denkbar, die Spenden nicht bloß aus dem willkürlichen Gutdünken von Vorstandsmitgliedern zu erklären. So könnten sie die Aufteilung der Spenden bspw. an den Prozentsätzen der letzten zurückliegenden Bundestagswahl orientieren und der Ausschluss von Parteien aus diesem System durch eine Beobachtung durch den Verfassungsschutz rechtfertigen lassen (NPD). Dies würde dem Kunde das plausible Gefühl geben, mit einem Produkt nicht zugleich eine politische Präferenz auszudrücken, wie dies im Falle von BMW nach dem Bekanntwerden der Großspende an die CDU im Herbst 2013 der Fall war.

b) Auch bezüglich der Lobbyarbeit, inkl. Personalwechsel zwischen Politik und Wirtschaft ist der Nach-

besserungsbedarf bekanntlich enorm. Ein erster Schritt würde darin bestehen, die politischen Interessen und Präferenzen von Konzernen transparent zu machen. Allgemeine Erklärungen in CSR-Berichten, man „pflege den Kontakt zu Entscheidern in der Politik“ sind ein wenig kaschiertes Sich-Brüsten mit politischer Einflussnahme. Auch Unternehmen müssen ihre politischen Agenden explizit machen, wenn sie den kritischen Augen der Öffentlichkeit und der Kunden standhalten wollen. Hierzu gehört auch ein höheres Maß an Transparenz was die personale Verstrickung zwischen Wirtschaft und Politik angeht.

c) Neben diesen beiden ganz unvermittelten Einflussformen von Unternehmen auf den politischen Willensbildungsprozess rücken auch die Beiträge von Unternehmen zur politischen Kultur in den Fokus. Durch Werbung beteiligen sich Unternehmen an der Produktion gesellschaftlicher Leitbilder. Die Werbung der Postbank „unterm Strich zähl' ich!“ ist hierfür nur das prominenteste Beispiel. Diese Einflussnahme auf den Normenbestand von Gesellschaften erfolgt in der Regel völlig unreflektiert. Die kulturelle Verantwortung von Unternehmen betrifft jedoch die gesellschaftlichen Voraussetzungen des demokratischen Rechtsstaates und ist insofern zugleich eine Verantwortung für das politische Gemeinwesen. Eine systematische *Corporate Political Responsibility* würde eine daher die Forderung beinhalten, eine Verbindung zwischen allgemeinen Aussagen über gesellschaftliche Leitbilder und der Einflussnahme auf die politische Kultur herzustellen.

Die Forderung nach einer politischen Verantwortung von Unternehmen mag zunächst befremden. Wünschen wir uns als politische Bürger nicht gerade die Neutralität von Unternehmen in Fragen der Politik? Dieser Wunsch mag plausibel und legitim sein – er bleibt jedoch naiv. Vor allem über die Verbände üben Unternehmen massive politische Einflussnahme aus. Die Bürger und Konsumenten sind daher aufgefordert, für diese Einflussnahme eine Rechtfertigung zu fordern. Und längst tun sie dies: Die Skandale über die Personalwechsel von Ronald Pofalla und Eckart van Klæden, das breite Presseecho auf die Parteispenden durch die BMW-Großaktionäre und Daimler, die genaue Beobachtung von Interessengruppen durch NGOs wie LobbyControl zeigen, dass die Unternehmen reagieren müssen. Für die Wirtschaftsethik folgt daraus jedoch die Herausforderung, das Verhältnis von Unternehmen zur Demokratie systematisch zu durchdenken.

Was folgt daraus für Unternehmen und jene Bildungseinrichtungen, die Compliance-Kompetenzen zu vermitteln suchen? Zunächst einmal gilt es institutionell und formal deutlich zu machen, dass „der Staat“ (den es beispielsweise in der europäischen Multi-Level-Governance als die eine Adresse längst nicht mehr gibt) kein Akteur unter anderen ist, kein Stakeholder wie andere auch. Vielmehr verhält er sich wie ein Schiedsrichter zu Spielern. Und analog zur Differenz, die zwischen den expliziten und impliziten Verhaltensregeln gegenüber Mitspielern einerseits und Schiedsrichtern andererseits besteht, sollten auch die Bereiche der *Corporate Social Responsibility* und der *Corporate Political Responsibility* klar getrennt werden. Spenden gegenüber gemeinnützigen Vereinen sind weniger genau zu reflektieren als Spenden gegenüber politischen Parteien. Denn wer einem gemeinnützigen Verein spendet, nimmt keinen direkten Einfluss auf die Spielregeln für alle; wer aber politische Parteien unterstützt, tritt als politischer Akteur auf. Diese Differenz gilt es auch in der Wirtschaftsethik zu reflektieren.

Literatur

Homann, Karl – Suchanek, Andreas (2005): *Ökonomik*. Eine Einführung, 2. Aufl., Tübingen.

Ulrich, Peter (2005): *Zivilisierte Marktwirtschaft*. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg – Basel – Wien.



Dr. Felix Heidenreich hat Philosophie, Politikwissenschaft und Geschichte in Heidelberg, Paris und Berlin studiert. Seine Dissertation verfasste er über „Mensch und Moderne bei Hans Blumenberg“. Seit April 2005 ist er Wissenschaftlicher Koordinator am Internationalen Zentrum für Kultur- und Technikforschung (IZKT) der Universität Stuttgart.
felix.heidenreich@gmx.de

KONTROVERS

Helmut Kaiser

DAS ROHSTOFFGESCHÄFT – ZAHLEN, ETHISCHE PROBLEMFELDER, STRATEGIEN DER VERÄNDERUNG

In meinem Bericht in der Zeitschrift für Evangelische Ethik ZEE über das Open Forum Davos 2012 im Kontext des Weltwirtschaftsforums habe ich als Fazit die folgende Forderung formuliert: „Die Rohstoffe und der Rohstoffhandel sind ganz zuoberst auf die Traktandenliste der Politik zu setzen.“ (Kaiser 2014, S. 58) Der vorliegende Beitrag untermauert diese Forderung:

Wirtschaftliches Handeln braucht Rohstoffe und Tatsache ist, dass besonders die Länder des Südens über diese „Boden-Schätze“ verfügen. Abgebaut werden sie jedoch von Bergbaukonzernen aus den Ländern des reichen Nordens. Den Menschen im Kongo z.B. bleibt wenig Nutzen und ein großer Schaden.

Wir brauchen die kostbaren, knappen Rohstoffe in einem Handy (...) Der Gebrauch von Rohstoffen ist lebensnotwendig, alltäglich und selbstverständlich geworden. Wirtschaftsethische Reflexivität fragt, welche ethischen Probleme in diesem Gebrauch von Rohstoffen eingelagert sind (EvB 2012a; Rohstoffe 2011/2013).

Zahlen, die ethische Grundfragen stellen lassen

Es ist z.B. die entwicklungspolitische NGO „Erklärung von Bern“, die in verschiedenen Dokumentationen das Interesse am Rohstoffgeschäft geweckt hat. Die Schweiz ist zu einem bedeutenden Rohstoffplatz, die Rohstoffhändler sind zu einer bedeutsamen Marktmacht geworden:

Die 15 größten Rohstoffhändler beherrschen 88% des freien Rohstoffmarktes. 11 von ihnen sind stark in der Schweiz verankert. 5 davon haben sogar ihren operativen oder offiziellen Hauptsitz in der Schweiz.

243 Mrd. US Dollar Gewinn machten die 20 größten Rohstoffhändler von 2003 bis 2013, mehr als die fünf größten Autohersteller zusammen.

Etwa 1,3 Mrd. US Dollar gingen der Demokratischen Republik Kongo von 2010 bis 2012 allein beim intransparenten Verkauf von fünf Minen verloren, in welche Glencore und ENRC involviert waren. Die Summe hätte genügt, um während dieser Periode

allen 7 Mio. kongolesischen Kindern, die heute ohne Schulbildung bleiben, die Schule zu finanzieren.

Heute laufen mindestens 15-25% des weltweiten Rohstoffhandels über die Schweiz.

Am 2. Mai 2013 entstand mit der Fusion von Glencore (Rohstoffhandel, Umsatz 2010: 145 Mrd. US-Dollar) und Xstrata (Rohstoffförderung, Umsatz 2010: 30 Mrd. US-Dollar) einer der mächtigsten Rohstoffkonzerne, der Förderung und Handel vereint. Hauptquartier ist im Kanton Zug CH.

Die entwicklungspolitischen NGOs holen die Perspektive der Betroffenen ein und beschreiben z.B. die Problemfelder im Bereich des Rohstoffhandels:

Menschenrechte und Umwelt

Menschenrechte werden missachtet, die Arbeitsbedingungen sind oft unzumutbar, gegen die Gewerkschaften wird hart vorgegangen. Neben den Verletzungen von elementaren Arbeits- und Gewerkschaftsrechten wird die Umwelt zerstört. Durch den Rohstoffabbau bestehen nicht bloß „besondere Risiken für Menschenrechtsverletzungen“ (Rohstoffbericht des CH-Bundesrates), vielmehr zeigen Besuche vor Ort und Analysen von NGOs skandalös kriminelle Unmenschlichkeiten.

Korruption und Geldwäscherei

Im Rohstoffbericht des Schweizer Bundesrates wird offen von „endemischer Korruption“ gesprochen. Dies ist ein Grund dafür, dass die rohstoffreichen Länder arm sind. Für den Erwerb von Förderrechten werden hohe Provisionen bezahlt, die in nicht-demokratischen Staaten keine Korruption darstellen, vielmehr ein probates Mittel sind, um sich Marktanteile zu sichern. Wie gravierend die Verhältnisse sein müssen, das zeigt das folgende Zitat aus dem Bericht des Schweizer Bundesrates:

„Endemische Korruption und Diebstahl sind im Rohstoffsektor nicht unüblich, was den Erlass und die Durchsetzung von nationalem Recht sowie die Respektierung internationaler Normen und Standards unterminiert. Regelmäßig werden Fälle von gesundheits- und umweltschädigenden Praktiken, illegalem Abbau, ausbeuterischen Arbeitsverhältnissen und gewaltsamen Konflikten um den Zugang zu Rohstoffen bekannt, an welchen multinationale Unternehmen, staatliche Unternehmen oder kleingewerblich organi-

sierte Produzenten maßgeblich beteiligt sind. Die Unternehmen müssen dabei einerseits trotz schwierigen Umständen ihre Geschäftsprozesse aufrechterhalten. Zum anderen können sie durch eigene ungenügende Unternehmenspraktiken zur Verschlechterung der Situation beitragen (...)“ (Grundlagenbericht 2013, S. 20, vgl. Rohstoffbericht BRD).

Aggressive Steuervermeidung

Die Schweiz ist für den Rohstoffhandel deshalb so attraktiv, weil sie tiefe Unternehmenssteuern mit kantonalen Sonderregelungen kennt im Kontext eines liberalen Finanzplatzes. Dieses Problem der Steuervermeidung ist ein globales Problem und stellt ein wichtiges Hemmnis für die Entwicklung der Rohstoffländer dar.

Wirtschaftliche Macht statt Transparenz

Der Besitz von natürlichen Ressourcen stellt eine große Verfügungsmacht dar. Die transnationalen Unternehmen haben deshalb als ökonomische Akteure einen großen politischen Einfluss. Fusionen wie die von Glencore und Xstrata werden von der neoliberalen Politik akzeptiert.

Strategien zur Lösung der Probleme

„Tragödien“ wie jene von Rana Plaza, Einsturz des Industriegebäudes von Näher und Näherinnen in Bangladesch, lassen kategorisch fordern: Die Menschenrechte sind über die Gewinnmaximierung zu stellen. Am 24.4.2013 starben bei diesem Unglück mindestens 1130 Menschen, über 1500 wurden teilweise schwerst verletzt. Ein solches Ereignis ist jedoch keine Tragödie – ein Geschehnis ohne menschliche Verantwortung –, vielmehr verursacht von einem System mit Akteuren, welches das menschliche Leben dem Profit unterordnet.

Zugleich zeigt sich die Bedeutsamkeit von NGOs: Die Kampagne für Saubere Kleidung – Clean Clothes Campaign – musste immer wieder Druck auf KiK, Benetton, Mango, Walmart und andere Modemarken ausüben, damit sie eine vollständige und faire Entschädigung an die Opfer der Brandkatastrophe in Tazreen (Textilfabrik Pakistan; 11. September 2012 starben 254 Menschen, 55 wurden verletzt) und des Gebäudeeinsturzes im Rana Plaza zahlen.

Auch Apple kam mit der Lancierung seines neuen I-phones in einen prekären Legitimationsnotstand, weil sein Zulieferer Foxconn unter unhaltbaren Ar-

beitsbedingungen produziert (vgl. meist wörtlich Spiegel 2013a & b).

Foxconn ist der größte Technologiezulieferer der Welt und ist international als Produzent von Apple-Geräten bekannt. Die Werke stehen zum Großteil in China. Dort beschäftigt der taiwanische Konzern mehr als eine Million Menschen. Die Arbeitsbedingungen des Unternehmens standen immer wieder in der Kritik. 2010 starben mindestens 13 Arbeiter, die sich wohl wegen der harten Arbeitsbedingungen selbst töteten. Foxconn wies die Anschuldigungen zurück. Das Unternehmen hob die Löhne um durchschnittlich fast 70 Prozent an. Apple hat für die Herstellung seiner neuen Billig-I-phones nun den Foxconn-Konkurrenten Pegatron – Sitz wie Foxconn im taiwanischen Taipeh – beauftragt.

Diese öffentlich gewordenen Arbeitsbedingungen verlangen auch von der Rohstoffbranche eine ethische Reflexion mit den folgenden Forderungen:

Transparenz

Für die Transparenz im Rohstoffhandel braucht es strenge Regeln, wie dies die Extractive-Industries-Transparency Initiative (EITI) vorsieht (Bericht 2013; Bartlett – Rogan 2013). Zu dieser Transparenz gehört die Offenlegung der Zahlungen von Rohstoffunternehmen an die Regierungen. Auf dem G8-Gipfel in Lough Erne vom 17.-18. Juni 2013 erklärten einige Länder (USA, Großbritannien, Frankreich, Italien) ihren Beitritt zu EITI. Diese vereint weltweit transparenzwilige Rohstoffförderländer unter einem Dach und hat seit der ersten EITI-Konferenz 2003 in London Grundsätze vereinbart, wonach der Reichtum aus den natürlichen Ressourcen eines Landes all seinen Bürgern und Bürgerinnen zugutekommen soll. Die Verbindlichkeit solcher Regelungen mit der Möglichkeit von Sanktionen müsste durch eine internationale Instanz (Rohstoffgerichtshof) umgesetzt werden.

Globale Wirtschaft braucht ein Recht ohne Grenzen

Diese Forderung erhebt die Erklärung von Bern (EvB 2012, S. 397, vgl. auch Küng et al. 2010). Der Rohstoffhandel findet in einer globalisierten Wirtschaft statt. Aus der Sicht der Ethik ist es eine Unmöglichkeit, dass arbeits- oder umweltrechtliche Bestimmungen, die in Deutschland oder in der Schweiz, in Europa gelten, in den Rohstoffländern keine Anwendung finden. Der globalisierten Wirtschaft muss ein globalisiertes

Recht parallel gehen. Das bedeutet konsequenterweise, dass Unternehmen mit dem juristischen Hauptsitz oder zentralen Konzernfunktionen in Deutschland oder der Schweiz z.B. für Menschenrechts- oder Umweltvergehen in den Rohstoffländern haftbar gemacht werden müssen. Diese Forderung vertritt z.B. die Kampagne „Recht ohne Grenzen“, die im Herbst 2011 von über 50 Schweizer NGOs organisiert wurde. Diese Denkweise setzt die Einsicht voraus, dass die wirtschaftliche Globalisierung ohne globale Ethik nicht möglich ist, ansonsten diese zu Ungerechtigkeit, Zerstörung von Mensch und Natur führt. Eine neoliberale Politik verzichtet jedoch auf wirksame Regulierungen und verschiebt die Lösung der Probleme in die Eigenverantwortung der Unternehmen, die von Personen geführt werden, die in Bezug auf die Fusion von Glencore und Xstrata festhalten: „Ich will eine maximale Rendite für unsere Aktionäre erreichen.“ (Glasenberg 2013, S. 25) Dieses partikular absolute Shareholderprinzip als normative Grundlage der Geschäftsführung verhindert jedoch ein umfassend – für alle – lebensdienliches Wirtschaften:

Lebensdienlich wirtschaften

Das Wirtschaften seit der Wende 1989, das ich als neoliberal 89 bezeichne, ist durch drei Reduktionen bestimmt: Vernunft auf Effizienz, Fortschritt auf quantitatives Wirtschaftswachstum und Freiheit auf Marktfreiheit (Kaiser 2007). Es ist nicht zu bestreiten, dass diese Ökonomie für viele auf der Welt Wohlstand und Freiheit geschaffen hat. Doch dieser Wohlstand gilt nicht für alle. Dies erfahren viele Menschen in den kapitalbasierten Wohlstandsdemokratien wie all diejenigen, die in Ländern leben, in denen extreme Armut herrscht. Zudem geht das wirtschaftliche Wachstum auf Kosten der natürlichen Lebensgrundlagen. Die Energieeffizienz wird weiter zunehmen, zugleich wird der Energieverbrauch steigen, die Energiegewinnung teurer werden (Fracking) und zerstörerische ökologische Konsequenzen zeitigen. Der Wohlstand wird steigen und zugleich bedeutet diese Steigerung nicht mehr Glück, Zufriedenheit oder Sinn und Gerechtigkeit.

Diese offenbar gewordene Widersprüchlichkeit führt zu der Einsicht, dass wir die Grundlagen des Wirtschaftens und die wissenschaftlichen Voraussetzungen und Grundlagen der Ökonomie als Wissenschaft verändern müssen: Die ökonomische Rationalität in der Gestalt des puren Effizienzprinzips kann weder die Gerechtigkeit, noch die ökologische Nachhaltigkeit,

noch das gute Leben denken. Deshalb ist das Effizienz- und Nutzenprinzip der ökonomischen Rationalität aufzuheben in die vier ineinander verschränkten Fragen: Was ist gerecht? Was ist lebensdienlich? Worin besteht der Sinn des Lebens? Was ist das gute Leben? Mit diesen Fragen wird nicht etwa eine geschlossene und totalitäre Gesellschaft grundgelegt – wie der klassische Vorwurf von Karl R. Popper dazu lautet. Vielmehr ergibt sich aus diesen Fragen eine offene, argumentative und kommunikative ethische Reflexivität, die von der folgenden Grundeinsichten getragen wird: Die Zukunft ist ethisch oder sie ist überhaupt nicht. Das heißt: Erst wenn die Ökonomie das Interesse am guten Leben systematisch in die eigene Grundlage theoretisch wie praktisch integriert hat, lassen sich die anfangs festgestellten skandalösen Probleme lösen.

Fazit und Ausblick

Mit den *Zahlen*, welche ethische Grundfragen (Gerechtigkeit, Lebensdienlichkeit) stellen, den *ethische Problemfeldern* und den *drei Strategien*, wird die Rohstoffbranche vom Radar der ethischen Reflexivität erfasst. Länder- wie unternehmensspezifische Analysen sind dafür die Voraussetzung (MultiWatch 2014). Ethische Reflexivität wird so zur Grundlage von Lebensdienlichkeit.

Ausblick: Das Wasser mit den spezifischen Akteuren wie Nestlé bedarf in Zukunft einer weiteren konsequent-radikalen Beachtung aus der Perspektive der Lebensdienlichkeit.

Literatur

- Bartlett, Sam – Rogan, Dyveke (Hg.) (2013): Der EITI-Standard, Oslo, <http://tinyurl.com/lr38h6k>.
- Bericht der Bundesregierung über den G8-Gipfel in Lough Erne vom 17.-18. Juni 2013: <http://tinyurl.com/qeolteq>.
- Erklärung von Bern EvB (Hg.) (2012): Rohstoff – Das gefährlichste Geschäft der Schweiz, Zürich.
- Erklärung von Bern EvB (Hg.) (2012b): Rohstoff – Das gefährlichste Geschäft der Welt, Zürich, S. 397.
- Glaserberg, Ivan, Sonntagszeitung 5.5.2013, S. 25.
- Grundlagenbericht Rohstoffe des Schweizer Bundesrates vom 27.3.2013, tinyurl.com/orjmjud.
- Kaiser, Helmut: Das Open Forum Davos im Kontext des Weltwirtschaftsforums – Akzente für die Zukunft, in: ZEE 1, Januar bis März 2014, 58. Jg., S. 55-60, 58.
- Kaiser, Helmut (2007): Ökologische Wirtschaftsdemokratie. Wege zu einem lebensdienlichen Wirtschaften im Kontext der Globalisierung, Aachen.

Küng, Hans – Leisinger, Klaus M. – Wieland, Josef (2010): Manifest Globales Wirtschaftsethos. Konsequenzen und Herausforderungen für die Weltwirtschaft, München.

MultiWatch (Hg.) (2014): Milliarden mit Rohstoffen. Der Schweizer Konzern Glencore Xstrata, Zürich.

Rohstoffbericht BRD: <http://tinyurl.com/nv9r8vp>.

Rohstoffe: Das gefährlichste Geschäft der Schweiz, in: erklärung! Das Magazin der Erklärung von Bern 04. September 2011, S. 1-3.

Rohstoffe: Interesse der Politik ist geweckt, in: erklärung! Das Magazin der Erklärung von Bern 03. Juni 2013, S. 1-3.

Ruh, Hans – Gröbly, Thomas (2006): Die Zukunft ist ethisch – oder gar nicht. Wege zu einer gelingenden Gesellschaft, Frauenfeld.

Ruh, Hans: Die Ordnung von unten. Die Demokratie neu erfinden, Zürich 2011.

Spiegel (2013a): Neues Billig-iPhone: Apple rückt von Zulieferer Foxconn ab, 30.5.2013, <http://tinyurl.com/spiegel2013a>

Spiegel (2013b): Apple-Zulieferer: Foxconn gesteht Arbeitsrechtsverletzungen in China, 11.10.2013. <http://tinyurl.com/spiegel2013b>.

Ulrich, Peter (2010): Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Bern u.a. (aktualisierte Neuauflage auch auf der Grundlage seines Standardwerkes Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern u.a. 2008).



Prof. Dr. Helmut Kaiser, geboren 1949 in Stuttgart; Wirtschafts- und Sozialethiker an der Universität Zürich, Professor TP; wohnhaft in CH-3700 Spiez
helmut.kaiser@spiez.ch

NEUERE FORSCHUNG

Josef Wieland ÜBER CHRISTOF ALTMANN: ENTWICKLUNGSKONKURRENZ

Mit dem Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik 2014, gestiftet vom Unternehmer und DNWE-Mitglied Klaus Tesch und vergeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, wurde in der Kategorie Forschung Dr. Christof Altmann ausgezeichnet. Dr. Altmann leitet seit 2011 das Geschäftsfeld Standortpolitik bei der IHK Halle-Dessau. Dort befasst er sich schwerpunktmäßig mit Konjunkturbeobachtung und Grundsatzfragen der Wirtschaftspolitik, insbesondere der Finanz- und Arbeitsmarktpolitik. Seit 2014 ist er zugleich Pressesprecher der IHK.

Bis 2011 promovierte Dr. Altmann (vormals Wockenfuß) am Lehrstuhl für Wirtschaftsethik Prof. Dr. Ingo Pies. Seine Dissertation mit dem Titel „Entwicklungskonkurrenz – Ein ordonomischer Beitrag zur Förderung von Demokratie und Good Governance in Entwicklungsländern“ wurde im Dezember 2011 von der Juristischen und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg im Fach Volkswirtschaftslehre angenommen und mit einem „summa cum laude“ bewertet. Sie ist erschienen als Band 19 der Reihe „Ökonomik und Ethik“ im WVB (ISBN 978-3-86573-724-3).

In seiner Dissertation überträgt der Autor den Gedanken der Wettbewerbsordnung vom Konzept der Sozialen Marktwirtschaft auf das Politikfeld der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. In Analogie zum Handel mit Kohlendioxidemissionsrechten skizziert er einen idealtypischen Mechanismus globaler Governance, mit dessen Hilfe sich das entwicklungspolitische Ziel „Demokratieförderung“ aus Sicht der „Geberländer“ wesentlich effizienter erreichen ließe als bisher. Kernthese ist die Idee, durch weltweite Ausschreibung von Entwicklungsgeldern die Regierungen der Zielländer in einen Wettbewerb um gute Rahmenbedingungen zu bringen. Damit werden Anreize gesetzt, die Korruption zu bekämpfen und die Demokratisierung voranzutreiben.

Wir dokumentieren aus der Laudatio zur Verleihung des Max-Weber-Preises, gehalten von Prof. Dr. Josef Wieland:

Der Begriff der „Entwicklungskonkurrenz“ wird von Herrn Dr. Altmann neu in die Diskussion eingeführt und ist programmatischer Natur. Obleich na-

türlich alle Dissertationen der Versuchung zum Neuen verpflichtet sind, geht es in dieser Arbeit nicht um den einen oder anderen neuen Gesichtspunkt zu einer schon lange andauernden Diskussion, sondern um eine grundsätzlich andere Perspektive, um eine neue Semantik zur Beschreibung und Analyse und Kommunikation dessen, was man vor noch nicht allzu langer Zeit als „Entwicklungshilfe“ und dann anschließend als „Entwicklungszusammenarbeit“ bezeichnete. Dabei ist die Denkmethode selbst nicht neu, sondern es geht um die Anwendung der Grundidee des ordnungspolitischen Institutionalismus, soziale Kooperation nicht statt sondern durch Konkurrenz zu ermöglichen und damit gesellschaftliche Wohlfahrt und Entwicklung zum Nutzen Aller. Was aber heißt das nun für die Entwicklungszusammenarbeit?

Armutsbekämpfung ist seit jeher eines der Ziele von Entwicklungspolitik. Sie aber wurde gegen Ende des 20. Jahrhunderts ergänzt um eine explizit politische Zieldimension, nämlich die Förderung von Demokratie. Einhaltung von Menschenrechten, Bekämpfung von Korruption, Schaffung funktionierender rechtsstaatlicher Institutionen, um nur einige wesentliche Gesichtspunkte von Good Governance zu nennen, wurden so zu Zielen von Entwicklungspolitik, leider nur mit bescheidenem Erfolg. Es gibt also eine „eklatante Diskrepanz zwischen artikuliertem Wollen und praktischem Können“, wie Dr. Altmann zutreffend feststellt. Wie diese für die anwendungsorientierte Ethik charakteristische Diskrepanz überwunden werden könnte, das ist das Zentralproblem seiner Arbeit.

Zu dessen Lösung mobilisiert er auf höchst originelle und wissenschaftlich-kreative Weise das Analyse-Instrumentarium der ordonomischen Wirtschaftsethik, die von Ingo Pies und seinen Mitarbeitern und eben auch seinen Doktoranden in den vergangenen Jahren erfolgreich entwickelt und demonstriert wurde.

Wirtschafts- und Unternehmensethik wird in der öffentlichen Diskussion nicht selten als Dilemma konzipiert und kommuniziert. Korruptionsbekämpfung oder erfolgreiche Auftrags-Akquise, globale Sozialstandards oder preiswerte Bekleidung, Börsenhandel von Nahrungsmitteln oder Sicherstellung der Welt-ernährung – in jeder dieser Problembeschreibungen verliert die eine Seite, was die andere gewinnt. Diese semantische Form des Nullsummenspiels kann zu Handlungsblockaden führen, weil das so konzipierte Dilemma den Akteuren scheinbar nur die Wahl zwischen Pest und Cholera lässt. Ein solches Dilemma, so Dr. Altmann, repräsentiert auch das in den vergange-

nen 20 Jahren diskutierte entwicklungspolitische Konzept, Entwicklungshilfe an entsprechende Gegenleistungen im Bereich politisch-institutioneller Reformen, also Good Governance, zu knüpfen. „Entwicklungshilfe gegen Demokratie“, so die Analyse der Arbeit, läuft schnell auf die Frage hinaus, ob Armutsbekämpfung oder Demokratieförderung Vorrang haben soll. Denn Sanktionen gegen Diktatoren zur Erzwingung demokratischer Reformen treffen in der Regel die wirtschaftlich Schwachen, während Hilfsleistungen zwar der Armutsbekämpfung nutzen mögen, aber zugleich auch zur Stabilisierung eines undemokratischen Regimes beitragen. Ist es also möglich, die Semantik dieses Zielkonflikts so zu ändern, dass am Ende „Entwicklungshilfe durch Demokratie“ und „Demokratie durch Entwicklungshilfe“ steht?

Die Antwort von Dr. Altmann ist ein entschlossenes „Ja“, und die Berechtigung dieses „Ja“ wird dann in einer brillanten sprachlichen und formalen Argumentation entwickelt und zur Probe aufs Exempel auch schon mal durchgerechnet. Kurz gesagt: Es geht um die Plausibilisierung der Idee, Entwicklungsgelder weltweit im Hinblick auf klar definierte demokratische Entwicklungsziele auszuschreiben, um die Zielländer in einen Wettbewerb um die ausgeschriebenen Mittel und damit zugleich um mehr Demokratie zu bringen. Demokratisierung läuft auf diese Weise nicht auf die revolutionäre Entmachtung herrschender Eliten hinaus, sondern auf die evolutionäre Implementierung von Institutionen des Wandels.

„Die Implementierung von Entwicklungskonkurrenz wäre zugleich konsensfähig und anreizkompatibel, denn alle betroffenen Parteien könnten davon profitieren.“ (13), so die Schlussfolgerung des Verfassers. Er sieht sich dabei im Einklang mit Max Webers Postulat der Werturteilsfreiheit, das nicht darauf hinauslaufen könne, einer der beiden Seiten des genannten Zielkonflikts zwischen Armutsbekämpfung und Demokratisierung den Vorzug zu geben. Damit formuliert Dr. Altmann eine wichtige Einsicht der modernen Wirtschafts- und Unternehmensethik, die sich nicht darauf beschränken kann, Dilemmata zwischen ökonomischen bzw. politischen Werten auf der einen und moralischen Werten auf der anderen Seite zu diagnostizieren, sondern die auch die Zielkonflikte zwischen moralischen Werten und ihre destruktiven Folgen in den Blick nimmt. Demokratieförderung durch Wettbewerb und Tausch - so lautet die These von Dr. Altmann - löst diesen Zielkonflikt nicht auf, sondern prozessiert ihn semantisch und durch adaptive Gover-

nancestrukturen in einer Weise, dass er produktiv für die Gesellschaft und ihre Akteure wird.

Natürlich ist eine solche Dissertationsschrift, auch wenn sie theoretisch brillant und praktisch innovativ ist, wie in diesem Fall, risikoreich. Rational Choice-Theorien, und um eine solche handelt es sich, sind vielfältigen und ernstzunehmenden Kritiken ausgesetzt, und ob der in der Arbeit gesetzte Demokratiebegriff des U.S.-amerikanischen „Freedom House Ratings“ einer transkulturellen Implementierungspraxis gewachsen wäre, wird man wohl auch bezweifeln können.

Aber gute Theorien erkennt man untrügerisch daran, dass sie ihre eigenen blinden Flecken nicht nur kennen, sondern auch thematisieren und, vielleicht am wichtigsten, auch ertragen können. Das ist in der hier zu lobenden Schrift der Fall. Das gibt dem Verfasser auf der anderen Seite die Freiheit, auf die heute nicht selten anzutreffenden „sowohl als auch“ Formulierungsrituale, ergänzt um strategisches Zitieren, zu verzichten und theoretisch rigoros und argumentativ klar und konsistent für sein Konzept einer „Entwicklungskonkurrenz“ in der kritischen Auseinandersetzung mit den einschlägigen Theorien der Entwicklungszusammenarbeit zu argumentieren. Davon profitieren sowohl die ökonomische als auch die ethische Diskussion.

Hilfe und Zusammenarbeit durch Entwicklungskonkurrenz – ein wirtschaftsethisches Thema, dessen Dringlichkeit auf der globalen Agenda kaum zu bestreiten ist. Couragiert und zugleich sachkundig bearbeitet von einem jungen Wissenschaftler, dessen Theorie aufs Ganze geht. Das ist der Stoff, aus dem der Max-Weber-Preis gemacht ist. Dr. Altmann hat ihn sich verdient.



Prof. Dr. Josef Wieland
ist Vorsitzender des DNWE und Mitglied
in der Jury des Max-Weber-Preises.
wieland@dnwe.de

PRAXIS-PROFIL

Monika Rühl DEUTSCHE LUFTHANSA AG

Die Lufthansa Group ist ein Zusammenschluss von über 500 Gesellschaften in den fünf Portfolio-Aktivitäten „Passage“, „Logistik“, „Technik“, „IT Service“ und „Catering“. Insgesamt mehr als 118.000 Mitarbeiter aus 150 Nationen arbeiten in der Group und erwirtschafteten 2013 einen Umsatz von 30 Mrd.€. Der weitaus größte Anteil des Umsatzes erfolgt aus dem Passage-Geschäft, das im Vergleich zu anderen Verkehrsträgern überproportional in der Kritik steht. Spätestens damit wäre eine stärkere Fokussierung auf Nachhaltigkeitsthemen angezeigt. Allerdings gehen die Aktivitäten der Lufthansa im sozialen Kontext bereits auf die frühen 60er Jahre zurück, Initiativen zur Umwelt auf die 80er Jahre. Sie sind also unabhängig von der jetzt aktuellen Diskussion. Das Passage-Geschäft steht zudem hauptsächlich unter einem enormen Wettbewerbs- und damit Kosten- und Veränderungsdruck. Anders als für manch andere Industrie sind die Möglichkeiten für monetäre Unterstützung stark eingeschränkt – trotz der Einsicht in die Notwendigkeit von Maßnahmen der Unternehmensverantwortung.

Die Unternehmensverantwortung – „Corporate Responsibility“ – ist ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und fußt auf fünf Säulen: den drei klassischen Säulen Soziales, Ökonomie und Ökologie sowie Compliance und Corporate Governance als auch Corporate Citizenship. Der Arbeitsbereich „Social Responsibility“ ist Teil der HR-Strategie und besteht aus allen Aktivitäten, die jenseits der Wertschöpfungskette geschehen. Dies gilt gleichermaßen für Initiativen, die das Unternehmen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu Gute kommen lässt, wie auch solchen, die Menschen außerhalb des Unternehmens dienlich sind.

Die internen Engagements umfassen sämtliche personalpolitischen Themen, die über das jeweils regulativ Vorgegebene hinausgehen und sind kontextabhängig, weshalb solche Maßnahmen im Ausland zu meist dezentral angestoßen und umgesetzt werden. Im Inland gehören dazu das betriebliche Gesundheitsmanagement („Health and Safety“), Arbeitsbedingungen, die über den gesetzlichen Rahmen hinausgehen, Arbeitsplatzsicherheit, Diversity Management, Compensation and Benefits, Bildung, Work-Life-Balance, Sportvereine, Lufthansa Orchester, Sozialberatung und vieles mehr. Externe Aktivitäten und Initiativen so-

wie deren Unterstützung sind in der Lufthansa Group über viele Jahre gewachsen und folgten keinem strategischen Ansatz, weshalb im zweiten Halbjahr 2013 ein Schwerpunkt auf die Erarbeitung einer Strategie und der Fokussierung der Maßnahmen gelegt wurde.

Zusammen mit den Konzerngesellschaften wurden vorhandene Maßnahmen und Initiativen wie auch der Aufwand dafür erfasst und gemeinsam ein strategisches Ziel formuliert. Dieses bestand aus den drei Zieldimensionen: Wirkung in der Gesellschaft („Social Impact“), Wirkung auf Mitarbeiter („Employee Impact“) und Wirkung auf das Geschäft („Business Impact“). Bei der Wirkung auf die Gesellschaft setzt die Lufthansa Group auf ihre firmenspezifischen Stärken. Als Wirkung auf die Mitarbeiter wird die Erhöhung der Mitarbeiter-Motivation und der Mitarbeiter-Kompetenzen erwartet, insbesondere bei den sozialen Kompetenzen. Die Wirkung auf das Geschäft soll vor allem durch den Reputationsgewinn erzielt werden. Mit diesen drei strategischen Zielen wurden, wiederum zusammen mit den größeren Konzerngesellschaften, die bisherigen Kooperationen und Initiativen bzgl. des „strategic fit“ betrachtet. Daraus wurden drei Themenschwerpunkte für zukünftige bzw. fortzuführende Aktivitäten erarbeitet, sogenannte Leuchtturm-Projekte, nämlich regionale Bildung, globale humanitäre Entwicklung und Hilfe zur Selbsthilfe. Hilfe zur Selbsthilfe stärkt die bisherige Unterstützung der Mitarbeiter-Initiative „help alliance“, die 1999 gegründet wurde und ca. 40 Einzelprojekte umfasst. Die globale humanitäre Entwicklung fokussiert in erster Linie „Flight Aid“, also die Unterstützung durch Flüge für überwiegend Notfälle. Die regionale Bildung konzentriert sich auf – externe – Mentoring-Maßnahmen und kommt im ersten Schritt Jugendlichen aus „benachteiligten“ Kontexten zu Gute.

Insbesondere die Kooperation mit den „Joblingen“ wurde neu ausgerichtet und intensiviert. Hierbei handelt es sich um eine pro bono Initiative der BCG und der Eberhard von Kuenheim Stiftung, die ausbildungswilligen Jugendlichen eine zweite Chance bieten, einen Ausbildungsplatz zu finden. Nicht selten sind es junge Menschen mit „Migrationshintergrund“, bei denen die Bildungsorientierung der Eltern weniger stark ausgeprägt ist als bei anderen. Die Joblinge-Organisation unterstützt die jungen Menschen für maximal 6 Monate dabei, ihre Ausbildungsfähigkeit herzustellen. Mentoren aus den Kooperationsunternehmen begleiten sie bis zu dem Zeitpunkt, an dem die Joblinge einen Ausbildungsplatz gefunden haben.

Das Engagement der Lufthansa Group besteht darin, Mentoren zur Verfügung zu stellen. Als Teil dieser Art der Personalentwicklung und Qualifikation startete im Herbst 2014 eine erste Gruppe als Mentoren im Rhein/Main-Gebiet.

Die Wirkung nach innen – Erhöhung der Sozialkompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter – und nach außen – Social Impact – hängt natürlich von der Anzahl der Mentoren ab. Ein Unternehmen allein wird nicht genügend Wirkung entfalten können, weshalb es richtig und wichtig ist, möglichst viele Unternehmen für derartige Kooperationen zu gewinnen.

Sind die „Joblinge“ eher ein äußerst sinnvoller „Reparaturbetrieb“, so gibt es andere Organisationen, die die Anregungsbreite bei jüngeren Kindern vergrößern wollen. Für diese Organisationen gibt es weitere Kooperationsmöglichkeiten, die aktuell geprüft und gestartet werden. Damit erhöht sich die Attraktivität für potenzielle Mentoren innerhalb der Unternehmensgruppe. Letztlich steht hinter all diesen Kooperationen die Grundsatzfrage, in welcher Gesellschaft wir alle leben, wie wir zusammenleben möchten. Das ist sinnbildlich auch eine der zentralen Fragen des dnwe.

Lufthansa ist 1998 Mitglied im Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik geworden und bekennt sich klar zu dessen Zielen. Viele Krisen, die das Unternehmen in der Zeit seiner Mitgliedschaft gemeistert hat, haben nicht dazu geführt, diese Mitgliedschaft in Frage zu stellen. Das liegt vor allem an der tiefen Überzeugung, dass das Wie der Unternehmensführung ganz entscheidenden Einfluss auf das Ergebnis hat. Dabei verschieben sich Schwerpunkte und Terminologie durchaus im Verlauf der Zeit; letztlich ist das Ziel einer verantwortungsorientierten Unternehmensführung konstant.



Monika Rühl ist seit 1991 im Lufthansa Konzern. Seit Juli 2013 verantwortet sie Social Responsibility und damit sowohl die Corporate Volunteering-Maßnahmen als auch das Alumni-Netzwerk und Teile der kulturellen Kooperationen. Von 2001 bis Juni 2013 war sie Leiterin „Change Management und Diversity“ der Deutschen Lufthansa AG in Frankfurt am Main. Zu ihrem Verantwortungsbereich gehörten in dieser Zeit das Diversity Management, Demografie Management, Gesundheitsmanagement, die Wahrnehmung der Konzern-Schwerbehinderten-Beauftragten, Themen der sozialen Nachhaltigkeit und Unternehmensethik. Von 1995 bis 2000 war sie die Be-

auftragte für Chancengleichheit. Während ihres Studiums der Anglistik, Mathematik, Pädagogik und Philosophie war sie u.a. in der Geschäftsführung der Eduard-Rhein-Stiftung und bei der Produktion von TV-Sendungen (vorwiegend E-Musik) tätig.

Von 1994 – 2001 war sie ehrenamtliche Richterin am Arbeitsgericht in Berlin, seit 2002 am Hessischen Landesarbeitsgericht in Frankfurt. Sie war viele Jahre lang Dozentin an der Universität Magdeburg und der Hochschule St. Gallen und ist seit 2009 Mitglied des Beirats der Hochschule Kaiserslautern. Monika Rühl hat zwei Bücher und eine Vielzahl von Texten und Buchbeiträgen zu Themen aus den Bereichen Diversity, Demografie, Gender, Social Responsibility, Ethik und zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz veröffentlicht.
monika.ruehl@dlh.de

REZENSION

SAMMELREZENSION NEUERER PUBLIKATIONEN ZU CSR

Schmidpeter, René – Schneider, Andreas (Hg.) (2012): Corporate Social Responsibility, Springer Gabler, ISBN 978-3-642-25399-7, 812 Seiten, e-book Preis: 62,99 Euro, Hardcover 79,95 Euro

Heinrich, Peter (Hg.) (2013): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Berlin/Heidelberg, Springer Gabler, ISBN 978-3-642-40110-7, 246 Seiten, Preis: 29,99 Euro

Fifka, Matthias S. (Hg.) (2014): CSR und Reporting. Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen. Berlin/Heidelberg, Springer Gabler, ISBN 978-3-642-53893-3, 251 Seiten, Preis: 29,99 Euro

Wagner, Riccardo – Lahme, Georg – Breitbarth, Tim (Hg.) (2014): CSR und Social Media. Unternehmerische Verantwortung in sozialen Medien wirkungsvoll vermitteln. Berlin/Heidelberg, Springer Gabler, ISBN 978-3-642-55024-9, 272 S. 29,99 Euro

Die Diskussionen um „Corporate Social Responsibility“ nehmen ebenso stetig zu wie die Umsetzung der mit diesem Konzept verbundenen Anforderungen an die Unternehmenspraxis. Dies ist einerseits in den zunehmenden Ansprüchen an eine qualitativ zureichende und glaubwürdige Umsetzung in Unternehmen begründet, andererseits auch in den sich stetig ausweitenden Verantwortungsbezügen, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen. Hinzu kommt aber noch ein weiterer Aspekt, der in diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung ist: Auch die kommunikativen

Ansprüche wachsen und ändern sich in unserer medial geprägten (Global-) Gesellschaft. Entsprechend müssen kommunikative und mediale Aspekte in der Praxis auch zunehmend Berücksichtigung finden.

Mit der von René Schmidpeter herausgegebenen Managementreihe „Corporate Social Responsibility“ im Springer Gabler-Verlag wurde eine bemerkenswerte Reihe ins Leben gerufen, welche die praktischen Herausforderungen der Umsetzung von CSR in den Fokus stellt. Entsprechend sind auch die hier besprochenen Bände titulierte: (1) CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, (2) CSR und Reporting. Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen, (3) CSR und Social Media. Unternehmerische Verantwortung in sozialen Medien wirkungsvoll vermitteln. Es geht bei diesen Werken um das Thema Kommunikation, um „überzeugende bzw. wirkungsvolle Vermittlung“ bzw. „erfolgreiche Umsetzung“ von CSR-Aktivitäten.

Der Praxisbezug bestimmt auch Inhalte und Konzeption aller Bände: Neben fundierenden, konzeptuellen und thematisch-analysierenden Aufsätzen, in denen das Schwerpunktthema in verschiedensten Bezügen und Kontexten eingeordnet wird, werden verschiedenste Praxisbeispiele aus Unternehmen und Organisationen dargestellt. Entsprechend vielseitig sind auch die Autorenkollektive – neben Wissenschaftlern sind dies vor allem Unternehmensberater und Vertreter der Organisation, welche die Praxisbeispiele abdecken. Dies kann als ein Manko angesehen werden, da hierdurch die Eigenperspektive des Unternehmens möglicherweise zu stark in den Vordergrund tritt und mögliche Defizite und Schwierigkeiten weniger betont werden. Doch entspricht dieser Praxisbezug dem Konzept der Reihe. Zudem sind die Aufsätze miteinander verzahnt und strukturiert verbunden. Weiter ist auch erfreulich, dass es zwischen diesen drei Bänden, die thematisch relativ eng beieinander liegen, so gut wie keine Überschneidungen gibt. Damit zu den Bänden im Einzelnen:

Der Band „CSR und Kommunikation“ beleuchtet die verschiedenen Säulen der CSR-Kommunikation: Gestaltung, Öffentlichkeit, interne Kommunikation und Strategie. Soll CSR-Kommunikation glaubwürdig sein, muss sie in den Unternehmen die verschiedenen Elemente und Funktionen der Säulen berücksichtigen, integrieren und umsetzen. In einem einleitenden Über-

sichtsartikel werden zunächst die Grundlagen wirksamer CSR-Kommunikation dargelegt. Neben den Voraussetzungen und strategischen Zielabstimmungen (Anspruchsgruppen, Zielanalysen, Maßnahmen, Prozesse...) werden Ansprüche und Herausforderungen für eine glaubwürdige CSR-Kommunikation entwickelt (u.a. Greenwashing, Leitlinien „Verbrauchergerichte CSR-Kommunikation“). Dieser fundierenden Basis schließen sich zwei Beiträge an, in denen das Markenkonzept im CSR-Kontext behandelt sowie das Konzept des Ehrbaren Kaufmanns für eine glaubwürdige Kommunikation erörtert wird. Dieser Beitrag gerät allerdings sehr kurz, sodass zwar die sich mit diesem Leitbild verbindende Chance für KMUs erwähnt und auf die „gelebte Tradition der IHKs“ hingewiesen wird. Doch reicht das nicht aus. Gerade unter dem Gesichtspunkt der Glaubwürdigkeit und Praxisorientierung sollte hier klarer werden, was sich mit diesem Bild an Handlungsorientierung und praktizierten Werten verbindet.

Weitere Beiträge beleuchten den Zusammenhang von sozialen Innovationen und dem Stakeholderansatz mit den Instrumenten der CSR-Kommunikation. Dabei werden verschiedenste Formate, Ansätze und Varianten (professionelle Medienarbeit, Berichtswesen und Publikationen, Online-Kommunikation, persönliche Kommunikation, Stakeholder-Kommunikation, Veranstaltungen, CSR-Preise) in kurzer Überblicksform dargestellt. Hinzu kommen instruktive Beiträge zum Thema „CSR und Social Media“ (dies eine der wenigen thematisch-inhaltlichen Überschneidungen, die aber als Beitrag in dieser Form nicht in dem parallelen Sammelband erschienen ist) und ein Überblick zum Nachhaltigkeitsreporting (dies eine Überschneidung zum Band „CSR und Reporting“), in dem neben einem historischen Überblick dessen Herausforderungen, Chancen und Perspektiven knapp und übersichtlich dargelegt werden. Der folgende Teil ist den praktischen Erfahrungsberichten aus den Unternehmen gewidmet, wobei dieser Teil auch vom Umfang her etwa die Hälfte des Bandes umfasst. Dieser praktische Teil ist breit und vielseitig gestreut, sowohl was die Branchen, als auch die Auswahl der Unternehmen betrifft. Es gibt Beispiele aus der Automobilbranche (Audi), Sanitär (Duravit), Banken (BVR) wie auch untypischere Bereiche wie Fußball (Werder Bremen), Forstwirtschaft (Bayrische Forstwirtschaften) und auch Verbandsebene (BHB – Handelsverband Heimwerken, Bauen und Garten). Die Beiträge sind jeweils kurz gehalten und

bieten eine knappe Übersicht. Dies dient der pragmatischen Ausrichtung, mehr Informationen, z.B. auch zu den jeweiligen Branchenentwicklungen und systematischere Einordnungen wären hier noch wünschenswert gewesen.

Auch der Band „CSR und Reporting“ ist im Aufbau an dieser Zweiteilung orientiert: Im ersten Teil des Bandes werden zentrale Bereiche und Themen vorgestellt, der zweite Teil – der hier etwa ein Drittel des Bandes ausmacht – stellt Beispiele aus der Unternehmenspraxis vor. Allerdings sind auch im ersten Teil Beispiele des CSR-/Nachhaltigkeitsreportings (eine Differenzierung ist hier fließend und wird inhaltlich in den einzelnen Beiträgen nicht immer vorgenommen) aus verschiedenen Organisationen (zivilgesellschaftliche Organisationen, Kirche) enthalten.

Der erste Teil widmet sich aus verschiedensten Blickwinkeln der komplexen Thematik des CSR-/Nachhaltigkeitsreporting: Es wird als Kommunikationsinstrument hinsichtlich verschiedener Funktionen und deren praktischer Herausforderungen beleuchtet, z.B. das Herstellen von Transparenz über das Management von unternehmerischer Nachhaltigkeit, als Instrument der Organisationsentwicklung in KMU; als Ansatz der Rechnungslegung (IASB) mit einem Vergleich zwischen GRI und IFRS. Betrachtet wird auch der Wandel im CSR-Reporting; die Rolle des Internets; die Bedeutung von Reporting als Marketing; die Bedeutung von Rankings und Best Practice im internationalen Kontext. Zudem werden die Themen „zivilgesellschaftliche Organisationen“ und „Kirche“ behandelt. Die Themenausrichtung ist vielseitig und variiert zwischen substanzieller Orientierung und praktischen Akzenten. Die Praxisbeispiele, auch hier allesamt von Unternehmens-/Organisationsvertretern verfasst, decken ein breiteres Spektrum aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen ab: DATEV, Deutsche Bahn, Deutscher Fußball Bund, Deutsche Post DHL, hess natur, HiPP und Memo. Wünschenswert wäre aber auch eine intensivere Einbeziehung der Diskussion um die anstehende EU-CSR-Richtlinie, die ISO 26000 und eine integrierte Berichterstattung.

Der dritte Band „CSR und Social Media“ zielt auf ein äußerst aktuelles und innovatives Thema der CSR-Kommunikation, der bislang wenig Beachtung gefunden hat, absehbar aber deutlich an Relevanz gewinnen wird. Unternehmen bieten sich hier neue Möglichkeiten, wobei aber auch neue Herausforderungen zu berücksichtigen sind, u.a. Datenschutz,

Verwertbarkeit der Daten, nicht-intendierte Folgen der Kommunikation bzw. Nicht-Kommunikation. Es geht bei Social Media nicht nur um neue Kommunikationsmittel, sondern auch um neue Kommunikationsformen, die der geeigneten Erfahrung bedürfen, denn Social Media-Kommunikation geht über die „reine“ Informationsvermittlung hinaus und setzt stärker auf Dialoge, Partizipation und Enabling – insgesamt eine stärkere Verbindung aus Beziehungs- und Problemlösungsmanagement. Entsprechend beginnt der Band mit einigen theoretisch und konzeptionell unterschiedlichen Beiträgen, z.B.: Einsatz von Social Media in der CSR-Kommunikation; Aufbau und Führung von Nachhaltigkeitsmarken in Social Media; Rahmenbedingungen der Social Media-Kommunikation; Stand und Perspektiven der Nachhaltigkeitskommunikation im Internet.

Ein zweiter Schwerpunktteil widmet sich praxisbezogenen Fokusthemen. Dabei werden Möglichkeiten und Grenzen von Social Media diskutiert, die Bedeutung der freiwilligen Transparenz in der Kommunikation verdeutlicht, die neue Bedeutung visueller Inhalte dargelegt, die Rolle und Möglichkeiten von Firmenblogs aufgezeigt, Möglichkeiten und Erfahrungen des Crowdsourcing für CSR erörtert und neue Wege der Nachhaltigkeits-Kommunikation durch Smartphone-Apps für Verbraucher und Unternehmen anhand verschiedenster Praxisbeispiele vermittelt.

Der dritte Teil schließlich befasst sich mit organisationsbezogenen Beispielen, Betrachtungen und auch perspektivischen Einschätzungen. Am Beispiel der Umweltschutzorganisation WWF werden Erfahrungen bei der Social Media-Kommunikation mit Digital Natives aufgezeigt. Über ein anderes Verständnis von Kultur und Dynamik der Online-Welt wird eine ganz andere Nutzung ermöglicht, die über eine einfache Erweiterung klassischer Kommunikationswege hinausgeht. Entsprechend müssen auch neue Wege des Engagements gefunden werden. Anhand verschiedener Kampagnen (Commerzbank-Markenkampagne, Deutsche Bank und Youtube-Aktion, Textilindustrie und Detox-Kampagne) werden Chancen und Risiken eines offenen Dialogs mit Kunden und Kritikern diskutiert. Es wird die Entwicklung eines Mitarbeiterprojekts bei IBM vorgestellt, das sich aus einer Social Media-Initiative zu einem Corporate Volunteering-Projekt in Zusammenarbeit mit der Deutschen AIDS-Hilfe ent-

wickelt hat. Ein weiteres Beispiel zeigt die Aktivitäten und Erfahrungen von Tchibo im Social Media-Bereich auf, speziell anhand des „Mount Kenya-Project“. Sehr anschaulich und dezidiert werden hier die Projektziele, Herausforderungen und Umsetzung von Maßnahmen dargelegt. Abgerundet wird dieser Praxisteil mit verschiedenen Beispielen und Erfahrungen von Otto, Frosta, Rewe. Dabei geht es um Glaubwürdigkeit und Dialog im Rahmen der Konsumentenplattform utopia.de, welche aus Sicht von utopia vorgestellt werden. Abgerundet wird der Band durch einen perspektivischen Blick auf „nachhaltige Trends im Web 2.0 und Social Media-Zeitalter“. Social Media wird hier als Changing Playingfield für CSR und Unternehmen in den Blick genommen, womit verschiedenste Änderungen im Mikro- und Makrobereich verbunden sind. Als zentraler Trend der Zukunft werden dabei vier Prinzipien herausgestellt: Openness, Peering, Sharing, Acting Globally und Mass Customisation.

Zusammen genommen bieten alle drei Bände eine aktuelle und differenzierte Übersicht des jeweiligen Themenschwerpunktes. Die Konzeption der Bände ist aber wesentlich orientiert an einer wechselseitigen Betrachtung von Hintergrundanalyse und Praxisbeispielen. Sie bieten eine vielseitige und aktuelle Übersicht, welche die Komplexität und Herausforderungen der Themen deutlich macht. Aus ethischer Sicht würde sich teils noch eine Ergänzung oder stärkere Einbeziehung kritischer Bezüge anbieten (so beispielsweise – neben den schon erwähnten Anmerkungen beim Reporting-Band – z.B. Reflexionen zu einem verantwortlichen Umgang mit Social Media, einer kritischen Betrachtung von Unternehmensaktivitäten, einem Schutz der User usw.



Rezensent

Dr. Bernd Wagner ist Dozent (LfbA) mit den Schwerpunkten Wirtschafts-/Unternehmensethik, Nachhaltige Entwicklung und Technikethik an der Hochschule Darmstadt und Lehrbeauftragter an den Universitäten Düsseldorf und St. Gallen
wagner@dnwe.de

NETZWERK DNWE

Wer, was, wann, wo und andere Hinweise auf die vielfältigen Aktivitäten unserer Mitglieder finden Sie auch in dieser Ausgabe. Wie immer ist die Auswahl zufällig und ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit. (iv)

DNWE unterwegs

Marktwirtschaft - „Markt als Prinzip, als Instrument oder als gesellschaftliches Interaktionsfeld neben anderen? Die Idee der Einbettung und der Begrenzung des Wettbewerbs“ war der Titel des Vortrags von Dr. Ulrich Thielemann, Berlin, auf der Tagung „Markt! Welcher Markt?“ des Instituts für die Gesamtanalyse der Wirtschaft (ICAE) an der Johannes Kepler Universität Linz am 12. Dezember 2014. Am Vortag fand zwischen ihm und dem ehemaligen österreichischen Finanzminister Dr. Hannes Androsch in Graz eine Disputatio statt über das Thema „Soziale Marktwirtschaft – was bleibt, was kommt?“

Siehe: Thesen <http://tinyurl.com/k88tenx> und Vortrag <http://tinyurl.com/k33mlbm>.

Whistleblower – Provozierend stellte die Evangelische Akademie Hofgeismar die Frage in den Raum: „Unglücklich das Land, das Whistleblower nötig hat? Ethische und rechtliche Perspektiven im Umgang mit Whistleblowing.“ Neben namhaften Experten aus Politikwissenschaft, Psychologie, Medienwissenschaft unter anderen, referierte auf der Tagung am 5. und 6. Dezember 2014 Dr. Jens Claussen, Transparency International Deutschland, über CSR, Compliance und die unternehmensinterne Etablierung von Whistleblowing-Systemen.

Gute Führung – Über Werte und Führung referierte Prof. Dr. Birger P. Priddat, Universität Witten/Herdecke, am 21. und 22. November 2014 beim Unternehmerforum der Thales-Akademie, Freiburg, und am 11. Dezember 2014 bei der Auftaktveranstaltung „Runder Tisch Luftfahrtindustrie“ beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin.

Europäische Sozialpolitik – An der Podiumsdiskussion „Soziales Europa: Ein Ausweg aus der Akzeptanzkrise der EU?“ am 26. November 2014 an der Universität Halle nahmen teil Prof. Dr. Eberhard Eichenhofer, Universität Jena, Prof. Dr. Ingo Pies, Universität Halle, Frank Sitta, Wirtschaftsuni SA, Prof. Dr. Johannes Varwick und Manuel Wäschle B.A., beide Universität Halle.

Vom Erz zum Daimler – Auf der Klausurtagung des Arbeitskreises Umwelt der Daimler AG ging es um das

Thema „Rohstoffgewinnung für die Automobilindustrie“ und den damit verbundenen sozialen und ökologischen Problemen. Nach einem Vortrag von Axel Müller (Abteilung Politik und Globale Zukunftsfragen, Bischöfliches Hilfswerk Misereor e. V., Mit-Autor der Studie „Vom Erz zum Auto. Abbaubedingungen und Lieferketten im Rohstoffsektor und die Verantwortung der deutschen Automobilindustrie“, Aachen), folgte die Präsentation von **Maurizio Gasperi**, Leiter des DNWE-Arbeitskreises „Unternehmensethik in der Supply Chain“, gefolgt von einer Diskussion zum Thema „Konflikte und Chancen bei Rohstoffen“.

Das Verhältnis von Wohlstand und Nachhaltigkeit – Zu einem knapp zweistündigen Gedankenaustausch hatte Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel sechs Vertreter aus Kirche und Gesellschaft am 27. Oktober 2014 ins Kanzleramt eingeladen, darunter **Prof. Dr. Joachim Fetzer** für das DNWE. Die Aussprache, welche inhaltlich u.a. an die Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ der vergangenen Bundestagsperiode anknüpfte, zielte auf einen Austausch von Expertise, Erfahrung und Gedanken. Entsprechend breit war auch die angesprochene Themenpalette. Diese reichte von Fragen des (christlichen) Menschenbildes über das Verständnis und die Messbarkeit von Wohlstand bis zur Frage, welche Einflussmöglichkeiten Politik und/oder Zivilgesellschaft haben (sollen), Menschen dazu zu motivieren, ihr eigenes Konsumverhalten zu hinterfragen oder sogar dauerhaft zu ändern.



Die Gesprächsrunde im Kanzleramt (v.l.n.r.): Joachim Fetzer (Vorstand DNWE), Ludwig Schick (Erzbischof von Bamberg), Andre Habisch (Universität Eichstätt-Ingolstadt), Bundeskanzlerin Angela Merkel, Marlen Thieme (Vorsitzende des Nachhaltigkeitsrates), Alois Glück (Präsident des Zentralkomitees der deutschen Katholiken), Ulrich Fischer (Altbischof und Mitglied im Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland). Photo: Bundeskanzleramt/Steins

Verachtet die Kirche die Reichen? – Auf der Fachtagung der Katholischen Sozialwissenschaftlichen Zentralstelle Mönchengladbach (KSZ) und der Katholi-

schen Akademie Rhabanus Maurus in Frankfurt am 27. und 28. Oktober 2014 diskutierten Msgr. Prof. Dr. Peter Schallenberg, Direktor der KSZ, Dr. Georg Cremer, Geschäftsführer des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg i. Br., Eva-Maria Welskopp-Deffaa aus dem Vorstand der Gewerkschaft Verdi und DNWE-Kuratorin **Ursula Weidenfeld**, Wirtschaftsjournalistin, Berlin, das aktuelle Verhältnis der Kirche zu Geld und Reichtum.

Menschenwürde statt Menschenrechte – Einen neuen thematischen Schwerpunkt setzte das Welthos-Institut am 9. und 10. Oktober 2014 in Tübingen mit der Konferenz „Dignity and Business: The role of human rights and human responsibilities“.

Kultur und Kommerz – Zu einem Streitgespräch über „Kulturförderung – mehr als Marketing und schöngeistige Spielwiese für Vorstände?“ trafen sich **Prof. Dr. Ursula Hansen** und **Dr. Ingo Schoenheit** auf der Tagung des imug zum Thema „Kultur und Kommerz“ am 24. Oktober 2014 in Hannover.

Arbeitssicherheit – Auf dem Workshop „Arbeitssicherheit und Gesundheit“ vom 16. bis 18. Juni 2014 in Dresden hielt **Prof. Dr. Monika Eigenstetter** zwei Vorträge (im Tagungsband veröffentlicht). „Arbeitsbedingungen in der Gebäudereinigung: Eine Bestandsaufnahme mit Blick auf soziale Verantwortlichkeiten“ und „Analyse von Nachhaltigkeitsberichten mit Blick auf Verantwortung für Arbeits- und Gesundheitsschutz“.

Coaching heute – **Stephan Daniel Richter**, Nürnberg, referierte über „Werthaltungen und Wertssysteme in der Beratung - die Themenzentrierte Interaktion als Klärungshilfe“ beim Erdinger Coaching Kongress (20. bis 21. Februar 2014).

Von und über uns

Das Deutschlandradio Kultur führte anlässlich des Verfassungsgerichtsurteils zum Erbschaftssteuerrecht am 17. Dezember 2014 ein Interview mit **Prof. Joachim Fetzer**, Vorstand DNWE, zur Frage „Gerechtigkeitsprobleme im deutschen Steuerrecht?“

Deutschlandradio Kultur: <http://tinyurl.com/kwe7ayz>

Ein Interview mit **Dr. Ulrich Thielemann**, Berlin, „Die ‚neue Radikalität‘ der Manager“, erschien im Wirtschaftsblatt vom 4. Dezember 2014. Die Frankfurter Rundschau vom 13. September 2014 und die Berliner Zeitung vom 20. September 2014 druckten ein Interview mit ihm unter dem Titel „Reichtum ist keine Privatsache“. <http://tinyurl.com/lh5dmvp>. Das Deutsch-

landradio Kultur sendete am 10. Dezember 2014 ein Gespräch mit ihm über „Alle Boni abschaffen! Warum nötig wäre, was wieder vergessen wurde“. Bereits am 28. Oktober 2014 lief dort mit ihm ein Interview über die neue Arbeitswelt „Vom Bürosklaven zum digitalen Tagelöhner.“ Zum Nachlesen und Nachhören: <http://tinyurl.com/oxq8wpj>

Auch die F.A.Z widmete sich im Dezember 2014 wirtschaftsethischen Fragen. In der F.A.Z. vom 15. Dezember 2014 erschien in der „Wirtschaft“ ein Porträt von Prof. Dr. Bernd Irlenbusch, Universität zu Köln, mit dem Teaser: „Der Wirtschaftsethiker fragt, warum wir unmoralisch handeln“. Dabei klapperte sie der Konkurrenz aus München etwas hinterher. Denn die Süddeutsche Zeitung hatte am 8. Dezember 2014 einen Beitrag von Prof. Dr. Christoph Lütge, TU München, zur Luxemburg-Steueraffäre mit dem Titel „Ethik siegt: Warum Unternehmen profitieren, wenn sie nicht jedes Steuerschlupfloch nutzen.“ Nachzulesen unter: <http://www.wirtschaftsethik.edu.tum.de/medien/>

Zuvor hatte allerdings schon die Rhein-Zeitung, Koblenz, am 4. Dezember 2014 ein Interview mit Prof. Dr. Christoph Lütge, in dem er forderte: „Lobbyarbeit muss transparenter werden.“ <http://tinyurl.com/mn326th>

Im Leitfaden „Korruptionsprävention für Unternehmen“ des Deutschen Global Compact Netzwerks zusammen mit dem Deutschen Institut für Compliance findet sich der Beitrag von Kathrin Niewiarra, bleu&orange, und Dr. Thomas Meiers von MAN Truck & Bus über „Compliance International“. Zum downloaden: <http://tinyurl.com/mg4c8qe>

„Machen wir uns beim Shoppen in Billig-Läden schuldig?“ fragte der Sender MDR Info anlässlich der Begründung des Textilbündnisses von Bundesminister Gerd Müller am 17. Oktober 2014 bei Prof. Dr. Fetzer nach.

Von RA Dr. Birgit Spießhofer, Berlin, sind kürzlich drei Aufsätze erschienen. „Der Gender Code - auf dem Weg zu einer Kultur der Selbstverständlichkeit“, AnwBl. 4/2013, S. 240–244, Österreichisches AnwBl. 3/2013, S. 132–138; „Wirtschaft und Menschenrechte – rechtliche Aspekte der Corporate Social Responsibility“, in: NJW 34/2014, S. 2473–2479; und „Die neue europäische Richtlinie über die Offenlegung nichtfinanzieller Informationen - Paradigmenwechsel oder Papiertiger?“, in: NZG 33/2014, S. 1281–1320. In der Schriftenreihe des Roman Herzog Instituts, München erschien von Prof. Dr. Dr. Karl Homann und

Corinna Gruber die Publikation „Die Marktwirtschaft und ihre intellektuellen Kritiker. Kritik einer Kritik“. Zum downloaden: <http://tinyurl.com/l7pkow5>

Von Prof. Dr. Thomas Retzmann, Universität Duisburg-Essen, und Tilman Grammes, Universität Hamburg, herausgegeben erschien die überarbeitete Auflage des ethos-Projektes im Wochenschau Verlag, Schwalbach/Ts. Durch 15 Unterrichtsbausteine zu Themen wie Versicherungsbetrug oder Cold Calling soll das Thema „Ethik in der Wirtschaft“ vermehrt Eingang in die Schulen finden. Das ethos-Projekt wurde mit dem Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik 2012 in der Kategorie Schul-/Lehrbuch ausgezeichnet.

Von Prof. Dr. Birger Priddat, Universität Witten/Herdecke, sind erschienen (mit W.D. Enkelmann) „Was ist? Wirtschaftsphilosophische Erkundungen. Definitionen, Ansätze, Methoden, Erkenntnisse, Wirkungen“, Band 3.1, Marburg: Metropolis Verlag 2014; „Moral Action / Moral Behavior. Über existentielle Initiativen – Zur Phänomenologie der Moralität im ökonomischen Raum“, in: Zfwu (Zeitschrift für wirtschafts- und Unternehmensethik), Jg. 15/H. 3, 2014; und „Religious Delivery. Ein neuer Ansatz zur ‘economics of religion’. Marktliche Interpretationen von Religion.“ Discussion Paper der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Witten/Herdecke, Dezember 2014, Nr. 26

Die Zeitschrift CMR Controlling & Management. Review, Nr. 5/2014, veröffentlichte von Thomas Faust den Artikel „Ethik, Compliance und Controlling“. Näheres dazu: <http://tinyurl.com/n57jvrm>

Ein Interview mit Prof. Dr. Elisabeth Göbel, Trier, ist im Controller Magazin 2014, Nr. 6, S. 12-18 veröffentlicht worden, in welchem es um „Unternehmensethik als Herausforderung für Manager und Controller“ geht.

Von Prof. Dr. Nikolaus Knoepffler, gemeinsam mit Martin O'Malley, erschien der Aufsatz „Grüne Gentechnik und Synthetische Biologie in bio- und wirtschaftsethischer Perspektive“ in: Maring, M. 2014, (Hg.): Bereichsethiken im interdisziplinären Dialog. Karlsruher Institut für Technologie (KIT) Scientific Publishing, Karlsruhe S. 181-198.

Der Aufsatz „Wer gewinnen will, muss haften! Was Thomas Piketty von Martin Luther lernen könnte“ von Dr. Christian Hecker, Hamburg, wurde in der Zeitschrift Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 11/2014, S. 614-618, veröffentlicht.

Von Dr. Stephan Holthaus, Gießen, erschien „Culture Counts: Einige Beobachtungen zu ‘Korruption und

Religion' als Desiderat religionsökonomischer Untersuchungen" in der Zeitschrift für Marktwirtschaft und Ethik (Nr. 3, 2014), S. 43-56.

Das Buch „Freiheit für alle. Grundlagen einer neuen Sozialen Marktwirtschaft“ von Dr. Alexander Lorch, University of California, Berkeley, erschien im Oktober 2014 im Campus Verlag. Es basiert auf seiner Dissertation, die er im Jahr 2013 am Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen, bei Prof. Peter Ulrich und Prof. Florian Wettstein eingereicht hatte. Sie wurde im Juli 2014 mit dem „Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft“ des Roman Herzog Instituts ausgezeichnet.



Dr. Alexander Lorch, University of California, Berkeley, bei der Preisverleihung. Photo: Roman Herzog Institut

Auszeichnungen und Personalia

Julia Hagelschuer, Universität Augsburg / Université de Rennes 1, wurde mit dem mit EUR 1.500 dotierten Exzellenzpreis 2014 für hervorragende deutsch-französische Studienabschlüsse der Deutsch-Französischen Hochschule ausgezeichnet. Die Preisverleihung war am 21. November 2014 in der Französischen Botschaft, Berlin.

Der mit CHF 5.000 dotierte Preis 2014 der Ambros Lüthi Stiftung wurde an Thorsten Busch, Universität St. Gallen, verliehen, für seine Dissertation „Fair Information Technologies, The Corporate Responsibility of Online Social Networks as Public Regulators“.

Dr. Reiner Götzen, geschäftsführender Gesellschafter der INTERBODEN Gruppe, Ratingen, wurde vom Wirtschaftsblatt.de zum „Rheinländer des Jahres 2014“ gekürt. Der Preis versteht sich als gesellschaftliche Anerkennung für Menschen, die die wirtschaftliche Basis im Rheinland stärken. Mit dem Preis werden Persönlichkeiten ausgezeichnet, die unternehmerischen Erfolg mit einem besonderen Engagement in einem der wichtigsten Wirtschaftsräume Europas verknüpfen. RA Joachim Juetten-Overmeyer, Düsseldorf, ist im No-

vember 2014 in das Steering Committee des „Accords for Bangladesh“ berufen worden in Vertretung für die dort zusammengeschlossenen Unternehmen der Textilbranche. Diese Multi-Stakeholder Initiative hat sich zum Ziel gesetzt, die Sicherheit der Produktionsbedingungen in der Textilindustrie in Bangladesch zu verbessern und die interessengerechte Vertretung der Arbeitnehmer in diesem für Bangladesch enorm wichtigen Wirtschaftsbereich zu fördern. Zu diesem Zwecke wurden bisher Hunderte von Auditierungen durchgeführt und man befindet sich derzeit in der Sanierungsphase.

dnwe. e.V.

Wechsel in der Leitung des Regionalforums Baden-Württemberg – Der Leitungskreis des DNWE kam am 10. und 11. Dezember 2014 zu seiner turnusgemäßen Sitzung in Königstein im Taunus zusammen. Besonderer Dank wurde dabei an den langjährigen Leiter des Regionalforums Baden-Württemberg Martin Priebe ausgesprochen, der dieses Amt zum Jahresende niederlegte. Auf der Sitzung des Regionalforums Baden-Württemberg in Stuttgart am 17. Dezember 2014 kam es, wie bereits angekündigt, zum Wechsel in der Leitung des Regionalforums und zu personellen Veränderungen im Leitungsteam. Maurizio Gasperi wird das Regionalforum ab sofort leiten; Martin Priebe und Thomas Lackner scheidet aus dem Leitungsteam aus. Oliver Schwarz, Judith Blickle und Alois Hauk gehören weiterhin dem Leitungsteam an. Neu hinzugekommen sind Lena Detel von snep, sowie Sasa Lukic und Dr. Volker Brecht.



Photo: Privat

Kuratorium – Tanja Gönner wurde auf der turnusgemäßen Sitzung des DNWE-Kuratoriums am 19. Dezember 2014 in Eschborn zur stellvertretenden Vorsitzenden des Kuratoriums gewählt.

Tanja Gönner war von 2002 bis 2004 Mitglied des Deutschen Bundestages, wurde 2004 Sozialministerin des Landes Baden-Württemberg und übernahm 2005 das Umweltministerium. Vom Februar 2010 bis Mai 2011 war sie Ministerin für Umwelt, Naturschutz und Verkehr des Landes Baden-Württemberg. Seit Juli 2012 ist Frau Gönner Vorstandssprecherin der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.



Finis

Annette Kleinfeld

RÜCKSICHT – UMSICHT - WEITSICHT

Wie jedes Jahr vor den Weihnachtsfeiertagen wurde überall Bilanz gezogen – finanziell, aber auch immateriell. Auf allen Kanälen, zumindest der traditionellen Medien, gab es Jahresrückblicke, in denen Höhe- oder auch Tiefpunkte der zurückliegenden Monate gewürdigt wurden. Sportler, Talente, Künstler oder ganz normale „Menschen des Jahres“ wurden gesucht, gefunden und ausgezeichnet. Karten, vermehrt als elektronische Post, wurden geschrieben, in denen man sich für die gute Zusammenarbeit, die gute Unterstützung, die angenehmen Stunden, die erfolgreich abgeschlossenen Projekte im zu Ende gehenden Jahr bedankt oder die „Highlights“ für Freunde und Verwandte zusammenfasst.

Fast könnte man meinen, Advent und Weihnachten seien zur Zeit des Rückblicks geworden.

Und dann kommt die sogenannte Zeit „zwischen den Jahren“, wo der Rückblick nahtlos in den Ausblick übergeht, wo Wünsche, Hoffnungen und Prognosen geäußert, gute Vorsätze gefasst, neue Pläne geschmiedet, Visionen entwickelt werden – oder auch nicht.

Und was passiert zwischen Neujahr und dem nächsten Silvester? Worauf richtet sich dann üblicherweise unser Blick? Häufig nur noch auf das, was direkt vor uns liegt oder steht – mittelbar in Form von Aufgaben, Projekten, Terminen, kurzfristigen Zielen, Maßnahmen und deren Umsetzung, unmittelbar in Form von Nachrichten, Infos, Mails auf PC- und Smartphone-Bildschirmen.

Eine Perspektive scheint dabei ganzjährig auf der Strecke zu bleiben – ich nenne sie jetzt mal den „Umblick“ und meine damit die Aufmerksamkeit für das, was um uns herum geschieht und uns implizit auffordert, zu antworten bzw. zu handeln. Inbegriff dessen ist für mich die Figur der Goldmarie im Märchen „Frau Holle“ der Gebrüder Grimm, die den überladenen Apfelbaum von seiner Last befreit und das Brot rechtzeitig aus dem Ofen zieht, bevor es verbrennt. „Umblick“ lässt sich dann auch mit Umsicht übersetzen. Oder – in Anlehnung an das Prinzip, das Goethe in „Wilhelm Meisters Wanderjahren“ von den Weisen in der pädagogischen Provinz vorstellen lässt – neben der Ehrfurcht vor dem, was über uns ist und der Ehr-

furcht vor dem, was unter uns ist, als dritte Form die Ehrfurcht gegenüber dem, was uns umgibt.

Umsicht ist die Voraussetzung für die Wahrnehmung von Verantwortung im einfachen Sinne des Wortes als „Antwort geben“ auf Anforderungen, die oftmals ganz leise und unaufdringlich an uns – als Person oder als Organisation – gestellt werden, aber unsere volle Aufmerksamkeit verdienen. Im Alltag gibt es viele positive Beispiele dafür – wenn ein Jugendlicher im überfüllten Bus einem Gehbehinderten seinen Sitzplatz anbietet, wenn einem der Nachbar die schwere Tür zum Keller aufhält, anstatt vor der Nase zuschlagen zu lassen, wenn ein Autofahrer den Fußgängern und Radfahrern, die am Straßenrand auf das Ende der Autoschlange warten, Vorfahrt gewährt.

Umsicht ist zugleich die Basis des Verantwortungsverständnisses, das während der letzten Jahre in der Praxis zu einem Synonym für unternehmensethisches Handeln geworden ist: die Wahrnehmung gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung (CSR). Und so liegt der tiefere Sinn, Stakeholder-Analysen und -Dialoge durchzuführen, nicht darin, die entsprechende Kennzahl im CSR Report füllen zu können, sondern zu lernen, was mein Unternehmensumfeld umtreibt, was die direkten Anspruchsgruppen legitimer Weise von der Unternehmensführung erwarten dürfen und wo es möglicherweise Gruppen mit nicht minder legitimen Bedürfnissen gibt, die man bislang noch gar nicht auf dem „Radar“ hatte. Vielleicht deshalb, weil das unternehmenseigene Radar bislang noch nicht mit allen „materialitätsrelevanten“, sprich auch ethischen, Parametern geeicht worden ist.

Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung benötigt auch die beiden anderen Perspektiven: den Rückblick, um für etwaige negative Folgen der unternehmenseigenen Aktivitäten auf die Gesellschaft oder andere Parteien rückwirkend gerade zu stehen – beispielsweise als Anerkennung der Beteiligung an Menschenrechtsverletzungen durch den Einsatz von Zwangsarbeitern im 2. Weltkrieg. Und sie benötigt den Ausblick, um potentiell schädliche Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft im Sinne des Vorsorgeprinzips (precautionary approach) bereits im Strategie- und Planungsprozess zu antizipieren, zu vermeiden und zu verhindern, dass ethisch fragwürdige Praktiken Bestandteil des künftigen Geschäftsmodells werden.

In einem Punkt jedoch dürften dabei alle überfordert sein: Einen Dialog mit den vielzitierten „zukünftigen Generationen“ zu führen, um deren wahre Bedürfnisse kennen und verstehen zu lernen, wird

auch großen Unternehmen oder politischen Organisationen eher schwer fallen. In dieser Hinsicht bleibt nach wie vor nur der fiktive Diskurs, zukunftsgerichtete Empathie und „Vorsicht“, um nicht Projektionen apokalyptisch gesinnter Zeitgenossen aufzusitzen, die das Hier und Jetzt gerne für alle Zeit und Ewigkeit konservieren würden. Scheinbar außer Acht lassend, wie dynamisch die Geschichte der Menschheit und unseres Globus seit jeher gewesen ist, und wie wichtig dafür auch menschliche Phantasie, Erfindergeist und Gestaltungskraft waren.

Wie schwierig es ist, überhaupt nur Prognosen über die Bedürfnisentwicklung der direkt nachfolgenden Generation anzustellen, zeigt die Diskussion über die Generation Y oder radikale Visionäre wie Jeremy Rifkin, der in seinem neuesten Buch sehr eindrücklich sich abzeichnende Alternativen zum eigentumsgetriebenen Kapitalismus skizziert.

Rücksicht (im doppelten Bedeutungssinn des Wortes), Umsicht und Weitsicht gehören also letztlich untrennbar zusammen – im gesamten Jahresablauf ebenso wie bei der Wahrnehmung von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft von heute und der von morgen. Die Zeit um Weihnachten und den Jahreswechsel herum kann nicht zuletzt dabei helfen, sich die Bedeutung dieses Dreiklangs wieder einmal bewusst zu machen und zu überlegen, was es für das eigene Leben oder die eigene Organisation im neuen Jahr bedeuten könnte.



Prof. Dr. Annette Kleinfeld ist Inhaberin und Geschäftsführerin der Dr. Kleinfeld CEC – Corporate Excellence Consultancy und als stellv. Vorstandsvorsitzende Mitglied im Vorstand des DNWE. Sie war Initiatorin und ist heute Mitglied im Vorstand der Stiftung Club of Hamburg. Seit 2014 ist Annette Kleinfeld Professorin für Business & Society an der Hochschule Konstanz – Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG). kleinfeld@dnwe.de