

DNWE MAGAZIN

01 | 21



VEREINSMAGAZIN / Februar 2021

Virtuelle Veranstaltungsreihe

DNWE Jahrestagung 2020

Nachberichte zur erfolgreichen
virtuellen Veranstaltungsreihe

Intern

Insight DNWE

Interview mit dem Vorstandsmitglied
Dr. Stefan Otremba



Geschätzte Mitglieder und Freunde des DNWE,

den Wandel in die Virtualität als Chance begreifen – unter diesem Motto stand im letzten Jahr sowohl die DNWE-Mitgliederversammlung als auch unsere virtuelle Veranstaltungsreihe, die als Ersatz für die traditionsreiche Jahrestagung konzipiert wurde. Unter dem Titel „**Wirtschafts- und Unternehmensethik zwischen Nachhaltigkeit und Krisenmanagement**“ fanden im Herbst 2020 fünf Webcasts zu unterschiedlichen Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik statt, in denen fruchtbare Diskurse geführt wurden und ein breites Publikum erreicht werden konnte. Lesen Sie in dieser neuen Ausgabe unseres DNWE-Magazins eine ausführliche Nachberichterstattung zur Veranstaltungsreihe.

Im Zuge der Vorbereitung und Durchführung dieser virtuellen Dialogformate hat unsere Geschäftsstelle viel Erfahrung und technisches Know-how gesammelt. Dieses Wissen soll unserem Netzwerk weiterhin zugutekommen. So wollen wir auch künftig an virtuellen Formaten festhalten, etwa in Form von Impulsvorträgen, Paneldiskussionen oder virtuellen DNWE-Salons. Herzlich laden wir Sie, geschätzte Mitglieder, dazu ein, sich bei der inhaltlichen Konzeption zu beteiligen. Nennen Sie uns gerne Ideen, Impulse oder diskussionswürdige Fragestellungen – wir kümmern uns nach Möglichkeit um deren Umsetzung!

Mit unserem DNWE-Magazin wollen wir Ihnen unser gemeinsames Netzwerk in regelmäßigen Abständen nah- und greifbarer machen und zeigen, wie und wo das DNWE aktiv und sichtbar mitgestaltet und wie und wo auch Sie sich beteiligen können. Hierzu finden Sie in der aktuellen Ausgabe zahlreiche Meldungen aus dem Netzwerk, interessante Ausschreibungen und Veranstaltungshinweise. Ferner lesen Sie in dieser Ausgabe ein Interview mit unserem Vorstandsmitglied, Herrn Dr. Stefan Otremba, ausgewählte Artikel unserer Dialogplattform [Forum Wirtschaftsethik online](#) sowie interessante Buchempfehlungen von Neuerscheinungen aus den Federn von DNWE-Mitgliedern.

Wir freuen uns bereits heute sehr darauf, wenn wir uns wieder persönlich im Rahmen von Präsenzveranstaltung treffen und austauschen können. Bis es soweit ist, setzen wir den Austausch zu unseren gemeinsamen Themen und Anliegen virtuell fort.

Wir wünschen Ihnen Freude bei der Lektüre, freuen uns über Ihr Feedback und senden Ihnen

frühlingshafte Grüße vom Bodensee

Ihr Team der DNWE-Geschäftsstelle



Marielle Buck



Prof. Dr. Stephan Grüninger



Quirin Kissmehl

EDITORIAL

- 02 Editorial

NEUES AUS DEM NETZWERK

- 05 Regionalforum Frankfurt / Rhein-Main
- 05 Virtuelle Mitgliederversammlung
- 06 Neuer SDSN-Lenkungsausschuss gewählt
- 06 Vorstandswahl 2021
- 07 Interview mit Vorstandsmitglied Dr. Stefan Otremba

AKTUELLE MELDUNGEN

- 08 Leifaden zur Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz (MiFID-II) veröffentlicht
- 08 Neues aus unserem EBEN-Dachverband
- 09 Kontinuierliche Überarbeitung der DNWE Homepage
- 09 DNWE-Preisträger „Vereinigung MaxTex“ erhält umfangreichen Schulungsauftrag der GIZ
- 10 ZfW veröffentlicht Studienergebnisse

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

- 11 WEBCAST 1: Integrität und Compliance in der Krise - oder: Warum Wirtschaftsethik gerade jetzt gebraucht wird
- 14 Food for Thought: Compliance & Risikomanagement in der Krise: Die Krise als Verstärker und Beschleuniger
- 18 Interview: Integrität und Compliance in der Krise: 5 Fragen an Dr. Wolfgang Bartels
- 21 WEBCAST 2: Agilität und Nachhaltigkeit – Zwei Megatrends in der Krise
- 22 WEBCAST 3: Unternehmensverantwortung und CSR in der Krise – Wohin geht die Reise?
- 23 Food for Thought: Unternehmensverantwortung und CSR in der Krise – wohin geht die Reise?
- 28 Interviewreihe: 5 Fragen an...
- 29 WEBCAST 4: Der Covid-19-Impfstoff: Globale Verteilungskriterien auf dem ethischen Prüfstand. Wirtschafts- und Medizinethik im Dialog
- 32 WEBCAST 5: Social Compliance and Human Rights – Menschenrechte als unternehmerische Sorgfaltspflicht
- 35 Statement: Unternehmerische Sorgfaltspflicht in der globalisierten Wirtschaft

VERANSTALTUNGEN

- 41 Vierter CSR-Kommunikationskongress nimmt Gestalt an
- 42 Übersicht Veranstaltungen

AUSSCHREIBUNGEN

- 45 Übersicht Ausschreibungen

FORUM WIRTSCHAFTSETHIK

- 48 Rezension zu Ulrich Hemel: Kritik der Digitalen Vernunft;
von Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Leisinger
- 51 Rezension zu Erhard Meyer-Galow: Business Ethik 3.0. Die neue integrale Ethik
aus der Sicht eines CEOs;
von Henning Weyerstraß.
- 53 Rezension zu Klaus M. Leisinger: Integrität im geschäftlichen Handeln;
von Prof. Dr. Josef Wieland
- 55 Integrität und Compliance: Hemmschuh oder Erfolgsgarant?;
Interview mit Prof. Dr. Stephan Grüninger
- 60 Twitter & Trump – die Geister, die ich rief?;
von Dr. Birgit Spiesshofer
- 62 Ernstfall Integrität – Wieviel Wert haben Werte?;
von Marcus Ketschau

- 68 Partner des DNWE
- 68 Impressum



Hier gelangen Sie zur 1. Ausgabe des Vereinsmagazins,
das im September 2020 erschien.



AUS DEM NETZWERK



INFORMATION DER GESCHÄFTSSTELLE

Regionalforum Frankfurt/Rhein- Main

Das Regionalforum Frankfurt/Rhein-Main hat eine neue Regionalgruppenleiterin: Wir freuen uns sehr, dass Katharina Knoll – Mitglied des DNWE-Vorstands – diese Position übernimmt.

Das Regionalforum Frankfurt/Rhein-Main steht als kompetenter Ansprechpartner für Nachhaltigkeit und unternehmensethische Fragestellungen Experten- und Unternehmensgruppen zur Verfügung.

Derzeit befindet es sich in Gesprächen mit Sponsoren und Kooperationspartnern, um den thematischen Neuaufbau und finanziellen Unterbau des Forums zu ermöglichen. Künftig wird das Forum Seminare, Projekte und Veranstaltungen mit Schwerpunktthemen, u.a. im Bereich Digitalisierung und Nachhaltigkeit, Green Finance, Nachhaltige Chemie- und Pharma, Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) und Frauenförderung in der Nachhaltigkeit anbieten. Unsere Kooperationspartner und Mitglieder haben sich für ein starkes Engagement ausgesprochen.

Das Regionalforum Frankfurt/Rhein-Main freut sich über Ihre Impulse, Beiträge und Ideen! Bei Projekt-, Kooperations- und Sponsorenanfragen wenden Sie sich bitte an frankfurt@dnwe.de.

An dieser Stelle danken wir Herrn Dr. Jochen Weimar für sein langjähriges ehrenamtliches Engagement als Regionalgruppenleiter dieser Regionalgruppe.

Eine Übersicht über die aktuellen Regionalforen des DNWE sowie die jeweiligen Ansprechpartner_innen finden Sie [hier](#).

Virtuelle Mitglieder- versammlung

Am 17. Dezember 2020 fand die 28. ordentliche Mitgliederversammlung des DNWE im Anschluss an die Abschlussveranstaltung unserer virtuellen Veranstaltungsreihe statt.

Pandemiebedingt wurde die Versammlung das erste Mal in der Geschichte des Vereins virtuell abgehalten.

Die Versammlung war mit 64 vertretenen Stimmen stimmfähig – die Vorstandschaft wurde entlastet. Im Zuge der Versammlung informierten Mitglieder der Vorstandschaft sowie der Geschäftsstelle über das Wirken des DNWE im Berichtsjahr 2019 sowie im vergangenen Jahr 2020.

Den [Jahresbericht 2019](#) können Sie [hier](#) einsehen, außerdem finden Sie [hier](#) den [Foliensatz](#) zum vorgestellten Tätigkeitsbericht des Vorstands sowie der Geschäftsstelle.

AUS DEM VORSTAND

Neuer SDSN- Lenkungsausschuss gewählt

Das Sustainable Development Solutions Network hat am 23.11.2020 im Zuge der 7. Deutschen SDSN-Versammlung einen neuen Lenkungsausschuss gewählt.

Ganz herzlich dürfen wir hierbei unser Vorstandsmitglied Prof. Dr. Joachim Fetzer für seine Wiederwahl beglückwünschen!



Von links: Herr Prof. Dr. Stephan Grüninger, Herr Prof. Dr. Joachim Fetzer, Herr Bernhard Schwager, Herr Prof. Dr. Nick Lin-Hi, Frau Katharina Knoll, Herr Dr. Stefan Otremba, Herr Dr. Matthias Herfeld (fehlend: Herr Otto Geiß, Frau Monika Rühl)

Vorstandswahl 2021

Gemäß der [Satzung](#) des DNWE endet die Amtszeit der amtierenden 9-köpfigen Vorstandschaft in diesem Jahr, sodass in der diesjährigen Mitgliederversammlung Neuwahlen anstehen.

Die Amtszeit in diesem ehrenamtlichen Gremium dauert drei Jahre. Pandemiebedingt findet die Arbeit im Vorstandsgremium derzeit rein virtuell statt – mit regelmäßigen Sitzungen im 2-Monatsrhythmus.

Haben Sie Interesse, Verantwortung in unserem Netzwerk zu übernehmen und dieses gemeinsam mit unserer Geschäftsstelle weiterzuentwickeln? Wir freuen uns auf Ihre Initiative!

Melden Sie sich gerne jederzeit für weitere Informationen bei unserer [Geschäftsstelle](#) oder kontaktieren [Mitglieder der amtierenden Vorstandschaft](#) direkt.

AUS DEM VORSTAND

INTERVIEW

Interview mit Vorstandsmitglied Dr. Stefan Otremba



Dr. Stefan Otremba

Dr. Stefan Otremba ist Mitglied im Vorstand des DNWE, sowie Partner bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er leitet dort den Geschäftsbereich Corporate Risk Management und ist zusätzlich Regionalleiter für die Risk & Compliance Beratungs- und Prüfungsleistungen der KPMG AG in den Regionen Nord und Ost. Als Autor diverser Publikationen im Bereich Governance, Risikomanagement & Compliance sowie zum Themenbereich Wirtschaftsethik, gilt Herrn Dr. Otrembas Hauptinteresse stets der interdisziplinären Verknüpfung von Erkenntnissen aus Wirtschaft, Recht und Ethik.

Was verbindet Sie mit dem DNWE?

Zunächst die Grundüberzeugung, dass Freiheit mit Verantwortung einhergeht und Wirtschaft in einer Weise gestaltet werden muss, dass unternehmerisches Erfolgsstreben mit den Interessen der Allgemeinheit in Einklang gebracht werden kann. Das DNWE bietet eine Plattform, auf der dieses Spannungsfeld diskutiert wird und leistet damit einen wichtigen Beitrag zum öffentlichen Diskurs. Darüber hinaus sind die praktischen Handreichungen, die das DNWE im Dialog mit Wissenschaft und Praxis entwickelt, und die Foren, die es veranstaltet, relevant, hochwertig und beispielhaft. Beides zusammen verbindet mich mit dieser im deutschen Sprachraum beispiellosen Institution.

Welche wirtschaftsethischen Fragestellungen liegen Ihnen besonders am Herzen?

Wir müssen die Wirtschaftsethik aus den wissenschaftlichen Diskursen in die praktische Anwendung bringen – dort, wo alltäglich Entscheidungen mit moralischer Relevanz getroffen werden. Als Praktiker geht es mir also vor allem darum, die philosophischen Konzepte mittels geeigneter

Governance-Systeme in Unternehmen und Behörden effektiv zu etablieren, Vorständen und Mitarbeitern Orientierung in Dilemmasituationen zu geben und bei alledem zu erreichen, dass ethische Prinzipien nicht in Konkurrenz zu ökonomischen Kenngrößen stehen, sondern als Grundbedingung nachhaltigen Wirtschaftens angesehen werden.

Wie wirkt sich die aktuelle Pandemie auf diese Fragestellungen aus?

Die Pandemie aktiviert die Krisenreaktionsmechanismen in Unternehmen und lenkt den Blick noch stärker auf betriebswirtschaftliche Kenngrößen wie Liquidität und Kapitalerhalt. In dieser Zeit ist die Wirtschaftsethik besonders gefragt: Wie können legitime wirtschaftliche Interessen mit der medizinisch notwendigen Einschränkung individueller Freiheitsrechte in Einklang gebracht werden? Wie können die wirtschaftlichen Lasten der Krise fair verteilt werden? Aber auch: Wie kann es uns gelingen, gestärkt aus der Krise hervorzugehen und ein „neues Normal“ zu schaffen, das Ökonomie und Ökologie in Einklang bringt? Die Wirtschaftsethik kann zur Beantwortung dieser Fragen einen Beitrag leisten und sollte das offensiv tun.

Was wünschen Sie sich vom und für das DNWE?

Ich wünsche mir, dass sich noch mehr Mitglieder aktiv in unsere Debatten einbringen. Als Vorstand sind wir offen für Ideen und binden Interessierte gerne ein, z.B. durch unsere Regionalforen. Daher verbinde ich meine Antwort gerne mit einem Appell: Kommen Sie auf uns zu, bringen Sie sich ein und gestalten Sie die vielfältigen Debatten mit. Wir freuen uns auf Sie!

AKTUELLE MELDUNGEN

Leifaden zur Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenz (MiFID-II) veröffentlicht

Mit der Änderung der MiFID-II Richtlinie im Rahmen der Umsetzung des EU-Aktionsplans Finanzierung Nachhaltigen Wachstums soll die Abfrage

der Nachhaltigkeitspräferenzen von Kund_innen in der Anlageberatung verpflichtend werden.

Das DNWE hat im Rahmen einer gemeinsamen Arbeitsgruppe mit dem [Forum Nachhaltige Geldanlagen](#) einen [Leitfaden zur Abfrage der Nachhaltigkeitspräferenzen](#) entwickelt, der Finanzberater_innen helfen soll die Nachhaltigkeitsziele der Kund_innen einzuordnen. Dieser wurde am 30.11.2020 im Rahmen einer [Videokonferenz](#) veröffentlicht, die Sie sich [hier](#) als Aufzeichnung ansehen können.

Finden Sie hier den [Leitfaden](#), das [Begleitdokument](#) sowie eine entsprechende [Pressemitteilung](#).

Neues aus unserem EBEN-Dachverband

Der europäische Dachverband des DNWE – das European Business Ethics Network (EBEN) – wendet sich mit [erfreulichen Worten](#) an seine Mitglieder_innen.

Die im Jahr 2020 noch abgesagten Veranstaltungen (Annual Conference und Research Conference) sollen in diesem Jahr nachgeholt werden.

Eine Annual Assembly – also Generalversammlung, u.a. mit Wahl dreier ExCom-Mitglieder, die

am Ende ihrer Amtszeit stehen – wird als Online-Veranstaltung am 21.05.2021 organisiert.

Die Research Conference soll nach Möglichkeit als physische Veranstaltung, wie ursprünglich geplant, in St. Petersburg stattfinden – nach jetzigem Stand im Herbst.

Die überarbeitete EBEN-Homepage gibt einen Überblick über anstehende Veranstaltungen, etwa einen [Doktoranden-Workshop](#) am 21.05.2021, sowie virtuelle Veranstaltungen zu den Themen „[Self-regulation of Market Ethics](#)“, „[Shared Responsibilities for a New Social Contract](#)“ und „[Responsibility and inclusion revisited in the Organization of Sport](#)“.

Nähere Informationen finden Sie unter [Veranstaltungen](#).

AKTUELLE MELDUNGEN

Kontinuierliche Überarbeitung der DNWE Homepage

Wir freuen uns, Ihnen auch dieses Mal neugestaltete Unterseiten auf der Homepage des DNWE präsentieren zu können.

Besuchen Sie beispielsweise die Seite zum [Schülerwettbewerb](#) oder informieren Sie sich über den aktuellen Stand der Arbeit des DNWE auf der Seite [Aktuelle Meldungen](#).

Ebenso können Sie auch im [Archiv der Hefte und Jahresschriften](#) ältere Ausgaben des Printmagazins

„Forum Wirtschaftsethik“ entdecken und Ausgaben ab 2004 direkt digital einsehen.

Zur Weiterentwicklung unserer Website sind wir über jedes Feedback dankbar.



DNWE-Preisträger „Vereinigung MaxTex“ erhält umfangreichen Schulungsauftrag der GIZ

Die 2019 mit dem DNWE Preis für Unternehmensethik ausgezeichnete Vereinigung MaxTex gewinnt die öffentliche Ausschreibung der Deut-

schen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und erhält dadurch einen umfangreichen Schulungsauftrag zum Thema Nachhaltigkeit in der Textil und Bekleidungsbranche.

MaxTex möchte damit noch stärker auf die vielfältigen Herausforderungen der Textilbranche eingehen und reagieren können.

Bereits seit 2018 bietet die Vereinigung für Mitgliedsunternehmen und auch externe Teilnehmer eine Reihe von Seminaren und Workshops an. Mit der Gründung der „MaxTex Academy for Sustainable Textiles“ will die Vereinigung diese erweitern und verstärken. Sobald die ersten Veranstaltungen terminiert werden, informieren wir Sie gerne über unseren [Veranstaltungskalender](#) auf der Homepage.

AKTUELLE MELDUNGEN

ZfW veröffentlicht Studienergebnisse

56% der befragten Führungsverantwortlichen großer Unternehmen erwarten von ihrem Arbeitgeber, dass er sich stärker als bisher für Integrität, Transparenz und Fairness im Wettbewerb einsetzt. Ein ethisch einwandfreies Geschäftsgebaren ist demnach für die Arbeitgeberbindung wichtiger als ein an Nachhaltigkeit oder Klimaschutz ausgerichteter „Purpose“.

Zu diesem Ergebnis kommt eine Führungskräftebefragung der Agentur A&B One aus dem November 2020, die in Kooperation mit dem Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) mehr als 300 Führungskräfte aller Ebenen zum Thema Compliance-Kommunikation befragt hat.

Die [Studienergebnisse](#) können Sie [hier](#) einsehen.



DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Lesen Sie hier die Nachberichte der fünf erfolgreichen Webcasts, die im Zuge der virtuellen Veranstaltungsreihe zum Thema „Wirtschafts- und Unternehmensethik zwischen Nachhaltigkeit und Krisenmanagement“ von Oktober bis Dezember 2020 stattfanden.

Während die Auftaktveranstaltung als semi-virtuelles Event aufgegleist war, fanden die weiteren

Webcasts im rein virtuellen Format statt und erfreuten sich alle einer breiten Publikumszahl.

Wir freuen uns das gelernte Know-How in Zukunft auch für andere online Veranstaltungen einbringen zu können – zum Beispiel für regionale DNWE-Salons oder themenspezifische Veranstaltungen von Mitglieder_innen, die wir in diesem Punkt sehr gerne unterstützen.

WEBCAST 1

Integrität und Compliance in der Krise – oder: Warum Wirtschaftsethik gerade jetzt gebraucht wird



Die Auftaktveranstaltung „Integrität und Compliance in der Krise – oder: Warum Wirtschaftsethik gerade jetzt gebraucht wird“ der diesjährigen Veranstaltungsreihe zur Jahrestagung des DNWE, wurde erstmals – den gegebenen Umständen entsprechend – semi-virtuell ausgerichtet. Getreu dem Motto: Den Wandel in die Virtualität als Chance zu begreifen, konnte neben hochkarätigen Speaker_innen ein breites Teilnehmerfeld von bis zu 200 Zuschauer_innen erreicht werden. Ein besonderer Dank gebührt im Vorfeld unserem Veranstaltungspartner, der Hochschule Konstanz.

Die Räumlichkeiten des Fachbereichs Kommu-

nikationsdesign unmittelbar am Seerhein boten dem Veranstaltungsformat die notwendige technische Ausstattung sowie die richtige Kulisse für eine Corona-konforme Veranstaltung.

Diese eröffnete Prof. Dr. Stephan Grüninger in seiner Funktion als Vorstandsvorsitzender des DNWE und Hochschulprofessor. Er verwies gezielt auf die Anpassungen, welche das DNWE aufgrund der Pandemie ergreifen musste und erläuterte den Teilnehmenden, dass vor allem auch wirtschafts- und unternehmensethische Diskurse immens von der aktuellen Situation beeinflusst würden. Andere Krisen oder allgemein ge-

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

sprochen das Themenfeld Nachhaltigkeit, sollten jedoch nicht außer Acht gelassen werden dürfen und sind nach wie vor von Relevanz. Nach einer Einführung zur virtuellen Veranstaltungsreihe und kurzer Darstellung der weiteren Redebeiträge, übergab Prof. Grüninger das Wort an die neu ins Amt berufene HTWG-Präsidentin Prof. Dr. Sabine Rein. In Ihrer kurzen Grußbotschaft sprach die frischgebackene Präsidentin die Bedeutsamkeit von ethischem Handeln von Politik und Wirtschaft an, um Vertrauen der Gesellschaft in diese zu schaffen und zurückzugewinnen.

Im Anschluss führte Prof. Grüninger einen spannenden Dialog zu Integrität und Compliance mit Renata Jungo Brüngger, Vorständin für Recht &

Integrität der Daimler AG. Neben den facettenreichen Tätigkeitsbereichen, welche Frau Jungo Brüngger als Vorständin der Daimler AG zu verantworten hat – neben Compliance-Organisation auch eine integre Unternehmenskultur, Nachhaltigkeit, CSR sowie die Revision – diskutierten die beiden Experten über die Entwicklung der Compliance. Diese begleitete Frau Jungo Brüngger von Beginn an. Im Jahr 2011 trat Sie als Leiterin des Bereichs Legal in die Daimler AG ein. Zeitgleich befand sich diese mitten in einem Compliance-Monitorship. Im Gespräch erläuterte Frau Jungo Brüngger, wie die Compliance sich weit über die Korruptionsprävention hinaus entwickelte und aus Ihrer Sicht ins Rollen kam.



Hier gelangen Sie zur Aufzeichnung des Dialoggesprächs zwischen Prof. Dr. Stephan Grüninger und Renata Jungo Brüngger.

Folglich wurden die zukunftsweisenden Themen (Stichwort: adaptive Compliance) sowie die aufkommenden Schwierigkeiten, denen sich ein Unternehmen wie die Daimler AG durch die vorherrschende *ex nunc ex tunc* Betrachtung zu stellen hat, diskutiert. Eine weitere richtungsweisende Thematik stellt für die beiden Diskutanten auch das sich in den Startlöchern befindende Sorgfaltpflichtengesetz.

Nicht zu kurz kam im Gespräch die Dieselthematik und deren Implikationen für die Automobilindustrie. Frau Jungo Brüngger und Prof. Dr.

Stephan Grüninger erörterten gemeinsam die Differenz zwischen Qualitätsmangel und internationalem Betrug. Zudem nahm die Vorständin der Daimler AG Stellung zur in den USA getätigten Vergleichszahlungen. Abschließend legte Frau Jungo Brüngger dar, wie Mitarbeiter_innen und Führungskräfte in der Daimler AG dazu befähigt werden ausgewogene Entscheidungen – und zwar in allen Bereichen einer Organisation – zu treffen und ging auf Prof. Dr. Stephan Grüningers Frage ein, wie *Ethical Awareness* im Unternehmen vermittelt wird.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Auf das Interview folgte ein gewohnt redegewandter und inhaltsreicher Beitrag von Dr. Stefan Otremba, DNWE Vorstand & Partner sowie Head of Risk Management bei der KPMG AG, zu Compliance und Risikomanagement in der Krise. Die verschriftlichte Form des Redebeitrags zum Nachlesen finden Sie [nachfolgend](#).

Anschließend diskutierte Dr. Wolfgang Bartels, der neue Chief Compliance Officer der Daimler AG, der ebenfalls aus Stuttgart an den Bodensee gereist war, gemeinsam mit den digital zugeschalteten Panelist_innen: Stefanie Reichel, Mitglied der Geschäftsleitung sowie Chief Legal & Compliance Officer der Vodafone GmbH und Vorsitzende des DICO-Verwaltungsrats, Prof. Dr. Charlotte

Schmitt-Leonardy, seit Oktober 2020 Professorin für Strafrecht, Strafprozessrecht und interdisziplinäre Rechtsforschung an der Universität Bielefeld und Rainald Thannisch, Referatsleiter für Mitbestimmung, Corporate Governance und CSR beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) die Frage, ob es zur Integritätsförderung in der Wirtschaft den Gesetzgeber benötigt. Moderiert wurde die Paneldiskussion von Prof. Grüninger und Dr. Otremba. Untenstehend gelangen Sie zur Aufzeichnung der Paneldiskussion.

Wir bedanken uns recht herzlich bei allen Beteiligten sowie den Teilnehmenden für diese gelungene Auftaktveranstaltung.



Hier gelangen Sie zur Aufzeichnung der Podiumsdiskussion.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

FOOD FOR THOUGHT ZUM WEBCAST 1

Compliance & Risikomanagement in der Krise: Die Krise als Verstärker und Beschleuniger



Dr. Stefan Otremba;
Bild: © Martin Joppen

“Food for Thought“ im Rahmen der semi-virtuellen Auftaktveranstaltung der DNWE-Jahrestagung 2020 zum Thema “Integrität und Compliance in der Krise – oder: Warum Wirtschaftsethik gerade jetzt gebraucht wird“

Es stellt sich mir die Frage, wie Compliance und Risikomanagement – die zwei tragenden Säulen der regulatorischen Corporate Governance – in der aktuellen Situation gefordert, wie sie durch diese beeinflusst sind und wie sie dazu beitragen können, diese Situation, nennen wir sie Krise, zu bewältigen. Im Folgenden werde ich mich diesen

Fragen in drei Schritten zuwenden. Zunächst werde ich Ihnen aufzeigen, was ich annehme, wenn ich von einer sogenannten “Krise“ spreche. Anschließend werde ich Ihnen darlegen, welche Auswirkungen diese Krise für die Unternehmen hat, um abschließend den Versuch zu unternehmen, einen Ausblick zu wagen, was die Corporate Governance Funktionen im Allgemeinen und Compliance und Risikomanagement im Besonderen tun müssen, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Was verstehe ich unter „Krise“?

Die Psychologie definiert eine Krise als einen durch ein überraschendes Ereignis oder akutes Geschehen hervorgerufenen schmerzhaften seelischen Zustand, der entsteht, wenn sich eine Person Hindernissen bei der Alltagsbewältigung gegenüber sieht und diese nicht mit den gewohnten Problemlösungsmethoden bewältigen kann.

Übertragen auf unsere Gesellschaft werden Sie unweigerlich an COVID-19 denken, die pandemische Krise, die unsere Gesellschaft seit Monaten in Atem hält. Das ist nicht falsch – aber auch nicht ganz richtig. Es ist nicht COVID-19 alleine, welche die Omnipräsenz des Begriffes „Krise“ erklärt. Vielmehr handelt es sich um ein multiples Krisengeschehen, das erst durch das wechselseitige Zusammenwirken einer Reihe krisenähnlicher Entwicklungen seine volle Wirkung entfaltet: Erst das kombinierte Auftreten der durch die Pandemie ausgelösten und noch nicht bewältigten Krisen, beispielsweise der noch nicht einmal im Ansatz bewältigten Klimakrise, der ebenfalls noch nicht gelösten sogenannten Flüchtlingskrise, sowie durch die jüngsten Skandale in einzelnen Wirtschaftsunternehmen und deren Aufsichtsbehörden ausgelösten Vertrauenskrise in ökonomische und staatliche Institutionen. Diese Krisen führen zu einem Zustand, den viele als Verlust der Kontrolle, als Verlust der Perspektive und schließlich als Überforderung empfinden und die durch einen versäumten Strukturwandel in ganzen Branchen und Regionen ausgelöste tiefergehende ökonomische Krise.

Hinzu kommt ein weiterer wichtiger Punkt: Es sind nicht die soeben beschriebenen Krisen und deren Symptome allein, die uns umtreiben. Es ist die Dissonanz zwischen unseren Überzeugungen

hinsichtlich notwendiger Maßnahmen zur Bewältigung der unterschiedlichen Krisen einerseits und unserem tatsächliche Verhalten andererseits – soziologisch formuliert: eine kollektive kognitive Dissonanz – die unsere Gesellschaft im Jahr 2020 prägt – und ich denke, besonders deutlich wird dies an unserem Umgang mit Flüchtlingen, an unserem Umgang mit dem Klima, und es wäre ein leichtes weitere Beispiele hierfür zu finden.

Mit anderen Worten: Wenn ich von den Auswirkungen der „Krise“ auf die Corporate Governance spreche, dann meine ich dieses multiple Krisengeschehen und unsere verbale Aufgeschlossenheit bei gleichzeitiger Verhaltensstarre, die unsere Gesellschaft an sich und die Unternehmen als wichtige gesellschaftliche Akteure herausfordern.

Welche Auswirkungen hat die Gemengelage für Unternehmen und deren Governance?

Auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene beobachte ich eine deutlich gewachsene Bedeutung des Staates – und zwar in zweierlei Hinsicht:

Zum einen als normgebenden Akteur bei der Bewältigung des multiplen Krisengeschehens und als Orientierungstifter in unsicheren Zeiten. Mit anderen Worten: Die Komplexität unserer Welt im Jahr 2020 führt zu einem Mehr an institutioneller Gestaltung. Zum zweiten verstärkt der Staat seine Rolle als wirtschaftlicher Akteur, indem er durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen (Kurzarbeitergeld), durch wirtschafts- und geldpolitische Maßnahmen über die Zentralbanken („deficit spending“) die konjunkturellen Auswirkungen abzufedern versucht – mit allen fiskalpolitischen Konsequenzen für die kommenden Jahre und Jahrzehnte.



Hier gelangen Sie zur Videoaufzeichnung des Food for Thought.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Auf der Ebene des einzelnen Unternehmens beobachte ich – je nach Branchenzugehörigkeit und Geschäftsmodell – vier Entwicklungen:

Zum einen zum Teil heftige Umsatz- und Gewinneinbrüche, insbesondere als Folge von COVID-19, aber auch bedingt durch eine Beschleunigung des Strukturwandels in zahlreichen Branchen. Folglich deutlich erhöhten Kostendruck, insbesondere durch eine Eintrübung der Wirtschaftslage, aber auch durch notwendige Investitionen in die Förderung künftiger Wertschöpfungspotenziale – von der Digitalisierung über notwendige Strukturmaßnahmen bis hin zur Nachhaltigkeit. Des Weiteren ein Mehr an Anforderungen durch eine Vielzahl an Stakeholdern, hier vor allem in den Umwelt-, Sozial-, Arbeitnehmer und Governance-Themen und abschließend eine sich immer weiter verschärfende Orientierungslosigkeit zahlreicher Unternehmen beim Finden einer Balance zwischen den zahlreichen sich teils widersprechenden Entwicklungen und beim Umgang mit dem eingangs beschriebenen multiplen Krisengeschehen.

Was heißt das nun für die Corporate Governance von Unternehmen?

Zweifelsohne werden die normativen Anforderungen an Unternehmen weiter zunehmen und mit ihnen die Bedeutung von Compliance und Risikomanagement als Gatekeeper einer wirksamen Corporate Governance. Mit dem Sorgfaltspflichtengesetz („Lieferkettengesetz“) steht ein neues Gesetz vor der Tür – als Folge eines völlig unzureichenden Ergebnisses aus einer Bestandsaufnahme zum Umgang mit menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten in der Praxis im Rahmen des NAP. Neben diesem erwartet uns das Verbandssanktionengesetz und mit ihm die erstmalige Einführung eines Unternehmensstrafrecht im deutschen Raum. Glücklicherweise kann man sich zudem über die EU-Hinweisgeberrichtlinie, die im kommenden Jahr in deutsches Recht umgesetzt wird. Mit ihr wird der Schutz von „Whistleblowern“ in Unternehmen deutlich gestärkt. Auch im internationalen Kontext sehen sich Unternehmen mit einer zunehmend volatilen Geopolitik sowie mit der systematischen Verknüpfung von Rechtsverstößen einerseits und deren Zugang zu Produktions- und Absatzmärkten andererseits konfrontiert. In bemerkenswerter Weise auf die Spitze getrieben im chinesischen „Corporate Soci-

al Credit System“.

Jedoch gilt es hier nicht allein die regulatorischen Vorgaben zu nennen. Auch und vor allem die durch eine Vielzahl und Vielfalt an Stakeholdern geprägten Anforderungen an Unternehmen setzen die Corporate Governance von Unternehmen unter Druck. Nie zuvor war die Straße so laut in der Artikulation ihrer Ambitionen, so vielschichtig, in der Benennung ihrer Forderungen und so mächtig, in der Beeinflussung der politischen und wirtschaftlichen Agenda! Ich bin der festen Überzeugung, dass die anstehende Bundestagswahl ganz wesentlich von der Klimadebatte geprägt sein wird. Risikomanagement und Compliance werden in dieser Debatte gebraucht. Neben der Funktion des aufmerksamen Beobachters, auch als Berater und nicht zuletzt als Vermittler in einem zunehmend lebhaften Diskurs, der durch die sozialen Medien verstärkt und nicht allein mit Pressemitteilungen geführt wird.

Eng damit verknüpft ist die Rolle von Risikomanagement und Compliance als Schutzfunktion im und für das Unternehmen. Ich bin der Ansicht, dass staatliche Institutionen ihre Möglichkeiten zur Durchsetzung geltenden Rechts künftig stärker ausschöpfen werden – um leere Kassen infolge so mancher Staatsintervention wieder zu füllen, aber auch, um auf offensichtlich gewordene Defizite in der Führung und Überwachung von Unternehmen zu reagieren. Risikomanagement und Compliance sollten diese finanziellen, rechtlichen und Reputationsrisiken abschätzen, ihre Risikoinventare vervollständigen, ihre Risikouniversen neu kalibrieren und Prioritäten überdenken.

Das Ganze erfolgt vor dem Hintergrund eines zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks für nahezu alle Unternehmen. Aus meinen Gesprächen mit zahlreichen Vorständen und Aufsichtsräten kenne ich den Eindruck, dass die CG-Debatte der vergangenen Jahre zwar zu teils riesigen Bereichen geführt hat, ein unmittelbarer Mehrwert für die Entscheidungsträger im Unternehmen aber nicht erkennbar ist. Riskmanagement und Compliance werden künftig noch stärker in Entscheidungsfindungsprozesse eingebunden sein, Lösungen entwickeln und das Management unterstützen müssen, um als Mehrwertstifter im Unternehmen wahrgenommen zu werden. Nur dann wird es ihnen gelingen, in den sich abzeichnenden Einsparrunden in vielen Firmen ver-

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

schont zu bleiben und in ihrer umfassenden Rolle als Beratungs-, Ordnungs- und Schutzfunktion geschätzt zu werden.

Und schließlich: Je komplexer Unternehmensumfeld und -Umwelt sind, desto bedeutsamer werden die organisationalen Fähigkeiten der Polylingualität und der Transkulturalität für das diskursive Erkennen der Interessen von internen und externen Mitarbeitern, von den Handlungen eines Unternehmens betroffener Personen. Die über ethnische, kulturelle und Generationengrenzen hinweg reichende Anschlussfähigkeit ist eine wesentliche Kompetenz, die in Zukunft immer stärker beeinflussen wird, inwiefern es dem Management eines Unternehmens gelingt, die Ansprüche der Stakeholder zu erkennen und eigene Werte und Ziele so zu kommunizieren, dass sie eine Chance auf Verwirklichung haben.

Dass dies nicht allein mithilfe von Richtlinien und internen Kontrollen erreicht werden kann, dürfte in den meisten Unternehmen mittlerweile angekommen sein. Jedoch fehlt es noch viel zu oft an Mechanismen der Partizipation und der systematischen Rückkopplung, kurzum: an einer von moralischen Anreizstrukturen getragenen und durch Integrität geprägten offenen Kommunikations- und Kooperationskultur. Es ist diese spezifische diskursive, kognitive und empathische Kompetenz – getragen von einem profunden Verständnis

zu Ethik, Ökonomik und Recht – die zur Signatur der Corporate Governance in den kommenden Jahren wird und meiner Überzeugung nach über alle anderen Fragen entscheidet. Charles Darwin hat einmal gesagt:

„Es ist nicht die schnellste Spezies, die überlebt, nicht mal der schlaueste, sondern diejenige, die in der Lage ist, sich am besten auf sich verändernde Umfeldbedingungen anzupassen.“

Was für die natürliche Evolution gilt, das gilt in gewisser Weise auch für Unternehmen. Die CG-Funktionen haben eine wichtige Aufgabe dabei, Unternehmen auf diesem Weg zu unterstützen. Zweifelsohne werden Sie noch stärker Orientierung stiften müssen, wo regulatorische Vorgaben ungenau sind oder fehlen. Sie werden noch stärker Sicherheit geben müssen, wo Informationslagen unvollkommen bleiben und sie werden noch stärker aus ihren jeweiligen Silos herauskommen und stattdessen interagieren müssen. Erst die interdisziplinäre Verknüpfung der CG-Funktionen auf allen Verteidigungslinien wird das volle Potenzial eines resilienten Unternehmens entfalten können. Vor allem aber werden sie daran mitwirken müssen, jenseits aller Regeln und Kontrollen den Werte-Kompass der Mitarbeitenden zu stärken und damit der Integrität in Unternehmen zur Geltung zu verhelfen.

Der Autor



Dr. Stefan Otremba

Als Partner der KPMG AG und Head of Corporate Risk Management verantwortet Herr Otremba die deutschlandweiten Beratungs- und Prüfungsaktivitäten im Themenfeld Risikomanagement für den Nichtfinanzsektor. Darüber hinaus fungiert Herr Dr. Otremba als Regionalleiter für die Risk & Compliance Beratungs- und Prüfungsleistungen der KPMG AG in den Regionen Nord und Ost. Zuvor war er u.a. als Group Chief Compliance & Risk Officer eines Company Builders in der FinTech-Branche sowie Konzern-Geldwäschebeauftragter eines DAX-Konzerns.

Stefan Otremba hat Wirtschaftswissenschaften sowie Moralphilosophie studiert und über Governance, Risk & Compliance promoviert. Neben seiner beruflichen Tätigkeit ist Dr. Otremba Vorstandsmitglied des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik sowie Autor zahlreicher Publikationen über Corporate Governance, Risikomanagement, Compliance und Wirtschaftsethik.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

INTERVIEW ZUM WEBCAST 1

Integrität und Compliance in der Krise: 5 Fragen an Dr. Wolfgang Bartels



Dr. Wolfgang Bartels;
Bild: privat

Herr Dr. Bartels, Sie sind seit Juli diesen Jahres Chief Compliance Officer der Daimler AG und waren zuvor bereits in verschiedenen Positionen der Rechtsabteilung tätig. Wenn Sie auf die vergangenen Wochen und Monate zurückblicken: Was hat sich geändert beim Compliance- und Risikomanagement in diesen Zeiten der Pandemie?

Dr. Wolfgang Bartels: Wir mussten den Status quo unserer tagtäglichen Arbeitsroutinen und – Prozesse hinterfragen: Wie reagieren wir als Compliance-Einheit darauf, wenn ein “normales Arbeiten” kaum noch möglich oder stark eingeschränkt ist? Da mussten wir manches umorganisieren und

neue Dinge lernen, inzwischen haben wir auch für die aktuelle Ausnahmesituation angemessene Instrumente und Arbeitsweisen gefunden und etabliert.

Eines war aber von Anfang an klar: Compliance ist für uns unverzichtbar – auch in einer Pandemie.

“Integrität in der Wirtschaft – braucht es dazu den Gesetzgeber?” Zugegeben, eine sehr weit gefasste Frage. Bezogen auf ein mögliches Verbandssanktionengesetz oder auch ein mögliches Sorgfaltspflichtengesetz, aber vielleicht doch etwas konkreter:

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Wie ist denn ihr praktischer Blick zu diesem Thema?

Es kann durchaus helfen, wenn der Gesetzgeber einen rechtlichen Rahmen vorgibt. Nehmen wir die aktuelle Gesetzesinitiative zum Thema Lieferketten als Beispiel: In einem globalen Unternehmen wie Daimler ist es durchaus üblich, dass die Lieferkette – bezogen auf den Aspekt der Menschenrechte – bis zu sieben oder acht Stufen umfasst. Wir sind national und international tätig und finden dort unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen vor.

Es handelt sich also um ein hochkomplexes System. Ein mögliches Sorgfaltspflichtengesetz kann helfen, in der gesamten Lieferkette gleiche gesetzliche Anforderungen zu haben. Wir erhalten dadurch in einem internationalen Kontext das gleiche "Level Playing Field" und eine Transparenz über die ganze Lieferkette hinweg. Insofern können solche Gesetzesinitiativen dazu führen, dass Unternehmen Dinge einfacher umsetzen können. Deswegen stehen wir dem Sorgfaltspflichtengesetz offen gegenüber, wenn die Vorgaben angemessen und für uns als Unternehmen auch umsetzbar sind.

Stichwort Unternehmenskultur: Wie gehen Sie damit um und welche Maßnahmen greifen Ihrer Ansicht nach, um Mitarbeiter_innen darin zu befähigen, gute und ausgewogene Entscheidungen zu treffen trotz jeweiliger Compliance-Kontrollen? Sprich, wie fördern Sie eine entsprechende (ethische) Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen?

Compliance muss das Fundament eines Unternehmens sein, sonst kann es nicht dauerhaft erfolgreich wirtschaften. Das heißt: Compliance muss tief in der Unternehmenskultur verankert sein. Das ist ein intensiver und kontinuierlicher Prozess, der sich aber lohnt. Regelmäßige Schulungen der Mitarbeiter sind dabei ein ganz wichtiges Instrument. Die Trainings müssen dabei auf die konkreten Aufgaben der Beschäftigten zugeschnitten sein, damit sie Compliance auch in ih-

rem Arbeitsalltag umsetzen können.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die sogenannte "Speak Up-Kultur". Das heißt für mich, dass wir auch kritische Themen offen ansprechen und schwierige Entscheidungen bewusst treffen. Speak-Up bedeutet dabei nicht nur, dass ich mit meinem Vorgesetzten über offene Fragen oder Probleme reden kann. Wir haben dafür auch weitere Anlaufstellen, wie beispielsweise unser Hinweisgebersystem Business Practices Office (BPO).

Wonach bedarf es nun im Besonderen, dass die Compliance-Abteilung im Unternehmen von Mitarbeiter_innen als "Business Enabler" – also als Wegbereiter für Geschäfte – wahrgenommen wird und worin liegen hierbei die größten Herausforderungen?

Wir bemerken, dass die Herausforderungen für Compliance größer werden und gleichzeitig der wirtschaftliche Druck steigt. Eine unserer größten Herausforderungen dabei ist, sicherzustellen, dass wir uns im Unternehmen nicht gegenseitig blockieren.

Risiken im Blick zu behalten und zu kontrollieren ist wichtig. Aber das Wirtschaftsleben besteht natürlich auch darin, bewusste, kalkulierte Risiken einzugehen. Wir wollen als Compliance-Abteilung nachhaltig Geschäfte ermöglichen. Dafür ist es wichtig, dass Compliance nicht als Silo agiert, sondern dass wir ein Teil des Geschäfts sind und interdisziplinär mit den Business-Kollegen von Anfang an zusammenarbeiten.

Zum Abschluss die Frage: Wie sieht Ihre Arbeit in fünf Jahren aus?

Ich denke, dass sich unsere Arbeit immer mehr in Richtung eines "Risikomanagers" entwickelt und die Zahl der verschiedenen Compliance-Felder, um die wir uns kümmern werden, weiter zunimmt.

Nehmen wir Künstliche Intelligenz als Beispiel. Sie bietet enorme Chancen, sowohl für innovative Services im Fahrzeug als auch für die Produktion

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

und unsere Arbeitsweise; gleichzeitig bringt dieser Trend auch gewisse Risiken mit sich, die identifiziert und minimiert werden müssen.

Wir nennen das adaptive Compliance: Neben den "klassischen" Compliance-Feldern gibt es immer mehr solcher Themen, die wir auf Risiken überprüfen müssen, um erfolgreich zu bleiben.

Das umfasst beispielsweise auch regulatorische Änderungen im Bereich technische Compliance oder beim Thema Daten. Die Bedeutung von Compliance für den Unternehmenserfolg wird also weiter zunehmen.



Dr. Wolfgang Bartels

Dr. Wolfgang Bartels ist seit dem 1. Juli 2020 Leiter des Bereichs Compliance bei der Daimler AG und Chief Compliance Officer.

Dr. Wolfgang Bartels studierte Rechtswissenschaften an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen sowie in Fribourg (Schweiz). 2005 wurde er in Tübingen promoviert. Er trat 2007 nach Stationen in einer internationalen Anwaltskanzlei in die Rechtsabteilung der Daimler AG im Bereich Einkauf und Kooperationen ein.

Im Unternehmen hatte er mehrere Leitungspositionen, unter anderem im Bereich "Mergers & Acquisitions" und als Geschäftsführer und Vorstand in verschiedenen Daimler-Tochtergesellschaften. Von 2017 bis 2019 war er Leiter des Bereichs Vertrieb und After Sales in der Rechtsabteilung der Daimler AG. Vor seiner Ernennung zum Chief Compliance Officer leitete er die Rechtsabteilung der Mercedes-Benz AG.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

WEBCAST 2

Agilität und Nachhaltigkeit – Zwei Megatrends in der Krise

KATHOLISCHE UNIVERSITÄT
EICHSTÄTT-INGOLSTADT



Sparkassenverband Bayern
Sparkassenakademie



International Centre
for Ethics in Finance

Agilität und Nachhaltigkeit

Zwei Megatrends in der Krise?

Sebastian Weißgerber, M.A.



Am 28. Oktober fand der zweite Webcast der Veranstaltungsreihe statt, in der uns Sebastian Weißgerber, DNWE-Mitglied, Ethikkompetenztrainer bei der Sparkassenakademie Bayern und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, durch eine spannende Präsentation zu "Agilität und Nachhaltigkeit – zwei Megatrends in der Krise" führte.

Herr Weißgerber hob hervor, dass Agilität und Nachhaltigkeit synergetische Schnittstellen besitzen, die sichtbar werden, wenn man die Makroebene der Modewörter (auch Buzzwörter genannt) verlässt.

Sein Beitrag dekonstruierte dabei den Teilneh-

menden die Begriffe Agilität und Nachhaltigkeit. Zudem untersuchte er die genannten Elemente nach Verbindungen und Synergieeffekten, um zu verdeutlichen, dass die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft vor allem über den Begriff der integrierten (sozial-ökologischen) Innovation mit dem Thema Agilität verknüpft sei.

Wir danken Herrn Weißgerber sehr, seine Expertise in Form diesen 2. Webcasts allen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt zu haben und für die anschließende Plenumsdiskussion! Den ausführlichen [inhaltlichen Nachbericht](#) zur Veranstaltung finden Sie [hier](#).

[Hier](#) kommen Sie außerdem zum [Folienvortrag](#).

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

WEBCAST 3

Unternehmensverantwortung und CSR in der Krise – Wohin geht die Reise?



Im dritten Webcast "Unternehmensverantwortung und CSR in der Krise – Wohin geht die Reise?" widmete sich das breit besetzte Panel den durch die globale Pandemie neu entstandenen Chancen und Risiken der Wirtschaftsethik.

Angelehnt an die Interviewreihe "5-Fragen an...", traten Expert_innen in einen fruchtbaren Diskurs, der ohne die zeitliche Begrenzung des Veranstaltungsformats noch mehrere Stunden hätte anhalten können. Zu Beginn der Veranstaltung begrüßte Monika Rühl, Vorstandsmitglied des DNWE, die Zuhörer_innen und führte kurz und prägnant in den Begriff der Unternehmensverantwortung ein. Ausgehend von einem Stakeholder-Ansatz erläuterte Frau Rühl die verschiedenen Facetten der Unternehmensverantwortung, differenzierte den Begriff zur Corporate Social Responsibility und hegte hervor, dass das WIE des Unternehmenshandelns ein großer Bestandteil der Unternehmensethik sei.

Anschließend folgte Prof. Dr. Joachim Fetzer, Wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Wirt-

schaftsethik und Vorstandsmitglied des DNWE, mit einem anreicherndem Food for Thought, indem er sich der Fragestellung widmete, ob sich grundlegende Kategorien der Wirtschaftsethik tatsächlich verändern müssten oder ob diese bereits hinreichend resilient gegenüber Krisen und Widerständen seien. Prof. Dr. Fetzers Denkanstöße und die verschriftlichte Form des Redebeitrags können Sie im Anschluss an diesen Artikel finden.

Anschließend eröffnete Dr. Christian Schilcher, Projekt Manager der Bertelsmann Stiftung mit einem Einstiegsimpuls und vielen Fragen an die Diskutant_innen – u.a. welche empirische Studien zur Unternehmensverantwortung dringend und notwendig erscheinen, ob Unternehmen, die bereits vor der Pandemie Verantwortung übernommen haben, nun resilienter gegenüber der Krise sind und ob Unternehmen seit Ausbruch der Pandemie ihre Unternehmensverantwortung neu überdenken.

Unter der Moderation von Ann Sophie Lauterbach diskutierten folglich Prof. Dr. Harald J. Bolsinger,

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Professor für Wirtschaftsethik an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt, Prof. Dr. Peter Eigen, Mitgründer der HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform gGmbH sowie Gründer und ehem. Vorsitzender von Transparency International, Prof. Dr. Annette Kleinfeld, Professorin für Business and Society an der HTWG Konstanz, Dr. Christoph Quarch, freischaffender Philosoph und Autor, Dr.

Jochen Weimer, Geschäftsführer der Reisedienst Weimer KG sowie die DNWE Vorstandsmitglieder Otto Geiß, Monika Rühl und Prof. Dr. Joachim Fetzer.

Wir bedanken uns recht herzlich bei allen Beteiligten sowie den Teilnehmenden für Ihre Anwesenheit und eine gelungene Veranstaltung.

FOOD FOR THOUGHT ZUM WEBCAST 3

Unternehmensverantwortung und CSR in der Krise – wohin geht die Reise?



Prof. Dr. Joachim Fetzer;
Bild: privat

Verehrte Besucherinnen und Besucher unserer Jahrestagung, Edition 2020,

vor noch nicht ganz einem viertel Jahrhundert bin ich ins DNWE eingetreten. Annette Kleinfeld war schon da und Peter Eigen hielt bei der damaligen Jahrestagung eine flammende Rede. Eine flam-

mende Rede für eine verantwortungsvolle Gestaltung der Globalisierung. Nein – Korruption ist keine kulturelle Besonderheit in manchen Teilen der Welt, sondern überall falsch und überall zu bekämpfen, natürlich mit regional unterschiedlichen Voraussetzungen und Mitteln. Andere sagten bei der gleichen Tagung, dass es doch abenteuerlich

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

wäre, wenn eine deutsche Konzernzentrale globale Anti-Korruptionsstandards überlegen, verabschieden oder gar versuchen würde, durchzusetzen. Globalisierung als Herausforderung und die Gestaltung als die ganz große Herausforderung.

Heute reden wir von De-Globalisierung und manche träumen von einer Regionalisierung der Wertschöpfungsketten. Die Frage ist also – ob heute alles anderes ist? Ob wir heute ganz andere Fragen stellen müssen? Ganz andere flammende Reden halten? Oder die flammenden Reden gleich anderen überlassen? Egal was sie sagen?

Wie immer in Krisen ist derzeit viel davon die Rede, dass wir Resilienz lernen müssten, die Fähigkeit an Widerständen nicht zu zerbrechen. Die Fähigkeit, sich Störungen und Veränderungen anzupassen, ohne die grundlegenden Eigenschaften zu verändern. Der Bambus ist elastisch, aber er strebt wieder in seinen Ausgangszustand. Wenn ich den Bambus klein häcksle, dann ist es kein Bambus mehr.

Ich möchte mal mit Ihnen sehen, ob sich grundlegende Kategorien der Wirtschaftsethik tatsächlich verändern müssen oder ob sie hinreichend resilient sind.

Dem Briefing der Tagungsleitung folgend, möchte ich das in vier Schritten tun:

1. bzgl. Unternehmensverantwortung und CSR
2. bzgl. der Priorisierung von Nachhaltigkeit
3. bzgl. der grundlegenden Konzeption, wie wir wirtschaften und wirtschaften wollen und
4. bzgl. der Aufgabe der Wirtschafts- und Unternehmensethik.

1. Ändert sich in den Zeiten der Pandemie die Bedeutung von Unternehmensverantwortung und CSR?

What to do? Und: How to do it? Für beide Dimensionen gibt es Verantwortung.

Das "How to do it" hat natürlich mit Fairness und Regeleinhaltung zu tun. Zur Compliancefunktion hatten wir einen anderen Webcast. Ich lasse das jetzt mal etwas links liegen.

Aber wie steht es um den Rest? In den schon erwähnten 90ern und frühen Nuller-Jahren wurde mal aufgeschrieben, welche Aufgaben Unternehmen in einer Marktwirtschaft haben – in normativer Hinsicht. Und das waren vier:

1. geeignete Produkte und Dienstleistungen erstellen und anzubieten
2. dieses effizient zu tun
3. immer wieder Innovationen in die Gesellschaft hinein zu tragen und
4. die bei all dem entstehenden Risiken selbst zu tragen

Das waren die vier Kernaufgaben und das Versprechen der Marktwirtschaft war: Wenn ein paar externe Voraussetzungen gegeben sind und Du in diesen vier Disziplinen gut bist, dann sollte sich das auch rentieren. Die falschen oder schlechte Produkte, unnötige Ressourcenverbräuche, also Ineffizienz, mangelnde Innovation in times that are a changing oder ein fahrlässiger Umgang mit Risiken, das wird bestraft. So wäre Unternehmensverantwortung in einer Marktwirtschaft.

Woran erkennen wir ein normatives Konzept? Daran dass es nie ganz mit der Realität übereinstimmt. Natürlich gab es immer und gibt es massive Abweichungen. Und zwischen den vier Punkten gibt es eingebaute Zielkonflikte – so ist das Leben. Und ganz sicher ist da mit den Erfahrungen der Pandemiebewältigung manches zu justieren:

- Rächen sich zu spät erfolgte Innovationen, weil es erst einer Pandemie und eines Shut-Downs brauchte, um digitale Prozesse aus den Nischen der Technik-Freaks herauszuholen?
- Ist meine Produktpalette geeignet, um auch größere Marktschwankungen abfedern zu können?

Usw. usw. – ganz viel ist hier in der Ausgestaltung der Strategien neu zu überprüfen, aber es ist doch kein Anlass, die Kategorien der Unternehmensverantwortung neu zu sortieren. Nein – sie bewähren sich gerade jetzt.

Allerdings sind die vier Verantwortlichkeiten von Unternehmen natürlich Verantwortlichkeiten in einer Marktwirtschaft westlicher Prägung. Die Aussetzung relevanter Grundrechte, vornehmlich des Eigentumsrechtes, der freien Berufswahl und der Ausübung des eigenen Gewerbes, ist nicht vorge-

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

sehen. Es gibt kein Recht auf Kundschaft, aber es gibt auch kein Recht des Staates, die Kundschaft draußen zu halten. Und wenn er es doch tut und damit Verfügungsrechte beschneidet, dann ist das so etwas wie eine Enteignung. Enteignung nicht im juristischen Sinne, sondern im ökonomischen Sinne, wo Eigentum ja vor allem bedeutet: Verfügen zu können, Verfügungsrechte zu haben.

Enteignung ist möglich, aber erfordert Entschädigung. Insofern sind manche der sogenannten "Hilfen" in der normativen Perspektive einfach nur die Entschädigung für staatlich verfügte Schließungen – natürlich nur, wenn sie für alle betroffenen Unternehmen offen stehen. Für alle Juristen, in denen der Widerspruch schon hochkocht: Ja ich weiß, dass juristisch derzeit es keine "Entschädigungen" für Betriebsschließungen und -einschränkungen gibt, weil das eben unter der Ägide des Infektionsschutzgesetzes nicht vorgesehen ist. Aber daher wird es ja auch strittig werden, ob das Infektionsschutzgesetz wirklich geeignet ist, über Monate zur Grundlage einer neuen Wirtschaftsordnung zu werden.

Food for Thought: Unternehmen sind Teil der Gesellschaft und einer oder mehrerer Staatsordnungen. Lassen Sie uns mal wieder gründlicher nachdenken über den Zusammenhang zwischen Unternehmensverantwortung und der Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung, in der Unternehmen Verantwortung tragen bzw. tragen sollen.

Ähnlich müsste man bei CSR vorgehen. Erst mal die Kategorie klären und dann in die Empirie blicken. Ob Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten in Corona-Zeiten verschieben oder zurückschrauben oder teilweise auch mit erhöhtem Spendenaufkommen erhöhen, das setzt erst mal voraus, die Kategorie zu klären. Kleine Anekdote: Ein Unternehmen aus Rhein-Main hat eine größere Zahl von Verwaltungsmitarbeitern auch in Hamburg. In Rhein-Main gibt es eine Kantine. In Hamburg gibt es keine Kantine. Die Mitarbeiter in Hamburg erhalten einen Essensgutschein oder pauschalen Zuschuss. Wir sind nun in der Shutdown-Phase und alle Mitarbeiter sind im Home-Office. Die Kantine in Rhein-Main ist geschlossen. Es entsteht eine Initiative von Mitarbeiterinnen, dass es nach der Kantinenschließung jetzt auch in Rhein-Main Essenzuschüsse geben müsse – aus Gründen der Gleichbehandlung. Ich habe nicht verfolgt, ob die Unternehmensleitung eventuell an die Mit-

arbeiter in Hamburg geschrieben hat: Aus Anlass einer Initiative aus der Hauptverwaltung werden in Hamburg die Essensgutscheine abgeschafft – aus Gründen der Gleichbehandlung.

Food for Thought: Lassen Sie uns mal wieder nachdenken über den Standard unserer Erwartungsgewohnheiten untereinander, aber auch den Unternehmen und dem Staat gegenüber.

2. Ändert sich die Priorisierung von Nachhaltigkeit?

Ob sich die Priorisierung von Nachhaltigkeit ändert und ändern darf? Ich weiß, dass viele Sorgen haben, dass insbesondere die Klimaschutzanstrengungen unter den aktuellen Bedingungen zurückgestellt werden könnten. Wenn das der Fall wäre, dann frage ich mich, welchen Stellenwert diese eigentlich hatten. Waren sie ein Hype in der dauernd nötigen Aufregungs- und Krisengefühls-Bewirtschaftung?

Nachhaltigkeit kommt jedenfalls aus der Forstwirtschaft: Nicht mehr Bäume dem Wald entnehmen, als er wieder wachsen lassen kann. Sie kennen das alle. Und wenn der Sturm große Schneisen hinein geschlagen hat, auch überlegen, welche Baumarten eigentlich geeignet sind. Aus meiner Sicht gehört dieses Nachhaltigkeitsmanagement in den Zielkonflikt der beiden Verantwortungsdimensionen Effizienz und Risikoawareness. Vermeintliche Effizienz, welche den Eigenkapitalanteil immer weiter reduziert, gleichzeitig ökologische und soziale Ressourcen verschleudert und damit vermeidbare Risiken evoziert, ist eben kein gutes Management der Unternehmensverantwortung. Das war auch ohne Greta und den FFF-Hype immer klar. Aber dieser hat Teile dieser Verantwortungsdimension öffentlich in den Fokus gerückt. Ob aber Alarmismus geeignet ist, Nachhaltigkeit zu fördern? Ich weiß es nicht.

Vor zwei Stunden war die Jahrestagung der 2-Grad-Stiftung. Das sind die Unternehmen, welche bereits investiert haben in eine Klimatransformation. Prof. Michael Otto forderte dabei, dass es klare und langfristige Rahmenbedingungen für Unternehmen gäbe, weil die Investitionsrentabilität in manchen Bereichen Fristen von 20-30 Jahren erforderten. Dies ist verständlich. Aber ich

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

bin mir nicht sicher, ob es zu Nachhaltigkeit passt, wenn wir uns daran gewöhnen, dass der Staat adhoc im Wochenrhythmus erklärt, was geht und was nicht geht. Wachstum von Vertrauen funktioniert vermutlich anders und benötigt Fristen wie bei Bäumen.

Food for Thought: Lassen Sie uns mal wieder nachdenken darüber, ob Form und Botschaft der Klimabewegung und der Klimapolitik zu dem unstrittigen Nachhaltigkeitsanliegen passen. Eigentlich würde ich sagen, dass Nachhaltigkeit ein Marathon und kein Sprint ist. Aber ich habe gelernt, dass dieses Bild durch die Pandemie auch ausgelutscht ist. Die Worte werden knapp.

Und damit bin ich abschließend bei den Worten und Diskursen:

3. Gibt es eine grundlegende Diskursveränderung – hin zu einer Neukonzeption künftigen Wirtschaftens?

Unbestreitbar ist, dass es ein ganz verbreitetes Unwohlsein mit vielen Phänomenen gegenwärtigen Wirtschaftens gibt – und zwar schon länger, nicht erst durch die Pandemie:

Menschen suchen wieder Beheimatung in der kalten Globalisierung. Einen Wiedererkennungswert. Und vom mobilen Büro bis zur globalen Lieferkette passiert das Gegenteil. Wie oft der Joghurtbecher um den Globus gegangen ist, weiß keiner. Das Thema ist alt. Aber jetzt weiß auch keiner, wo er einen Schreibtisch findet, wenn er morgens ins Büro kommt und mit seinem Rollcontainer auf Suche geht. Sie können unzählige Beispiele dafür finden. Einbettung, Einhegung, ein Rückdrehen der unübersichtlichen, komplexen Entgrenzung.

Eine zweite Veränderung hat sicher mehr mit der Pandemie zu tun. Wir verändern Routinen. Alleine die Umstellung der Arbeitsplatzlogiken (Stichwort Home-Office) hat hier viel in Bewegung gebracht. Was daraus auf Dauer wird, werden wir sehen. Aber es gibt auch eine beginnende Veränderung der allgemeinen Logiken: Bevor Du aus dem Haus gehst oder ein paar Freunde einlädst: Schau erst mal nach, ob es erlaubt ist. Wenn wir uns daran gewöhnen, immer erst nach Genehmigung zu fragen, wird mir persönlich etwas Angst und Bange.

Eine dritte Veränderung jedoch, scheint mir die relevanteste zu sein. Die grundsätzliche Transaktion in einer Marktwirtschaft ist der Tausch. Zwei Seiten, zwei Güter, zwei Willenserklärungen, ein Vertrag. Aus diesem Grundmuster ist alles aufgebaut. Es gab schon immer Ausnahmen. Und vor allem darf eine Gesellschaft nicht alles nach diesem Muster regeln. Es gibt ein "Jenseits von Angebot und Nachfrage."

Aber für den Bereich der Wirtschaft (nicht für das ganze Leben) war und ist der Tausch das entscheidende Paradigma. Auch ein Mietvertrag basiert auf der Grundfigur des Tausches (Wohnrecht gegen Miete), auch ein Arbeitsvertrag usw.

Doch diesbezüglich gibt es eine Entwicklung, von der ich nicht entscheiden will, ob es eine Mode ist oder ein Trend oder gleich ein Paradigmenwechsel. Grundmuster vieler Debatten ist nicht mehr der bilaterale Tausch, die zwei Marktseiten und natürlich auch die Frage der notwendigen Regeln, sondern es ist die gemeinsame Bewirtschaftung. Am deutlichsten sieht man dies in der Diskussion über die Commons, aber natürlich auch in der Plattformökonomie, bei der es eben nicht mehr zwei Marktseiten gibt, sondern mindestens drei.

4. Welchen Beitrag kann oder sollte Wirtschafts- und Unternehmensethik leisten?

Gerade wenn sich scheinbar alles ändert, müssen die Ethiker coolen Kopf bewahren. Ethik hat es nun mal nicht nur mit Prognosen zu tun, sondern mit normativen Überlegungen.

Und da finde ich es schon schwierig, wenn hochgeschulte Kollegen einfach sagen: "Wir sind in einem Übergang von der Wettbewerbsökonomie in eine Kooperationsökonomie". Jahrelang haben wir diskutiert und sind zu dem Schluss gekommen, dass es darum geht, den Wettbewerb eben nicht als Kampf aller gegen alle zu denken und zu gestalten bis nur noch ein Monopolist übrig ist, sondern dass man Wettbewerb selber als Kooperation denkt und daher Regeln akzeptiert. Zum Beispiel, dass die Akteure einer Marktseite im Wettbewerb sein sollen und nicht zu viel zusammenarbeiten dürfen. Vielleicht ist das eine Denkweise des letzten Jahrhunderts. Aber falsch ist es deshalb nicht.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Von Wirtschaftsethikern würde ich erwarten – und das ist das einzige, was wir beitragen können –, dass wir zwischen der Beschreibung und dem Vorschlag in aller Ruhe normative Argumente abwägen. Dass ein System funktioniert und vielleicht erfolgreich ist, reicht in der Ethik einfach nicht aus.

Food for Thought: Lassen Sie uns mal nachdenken über die Frage, was das in China beginnende Social Credit Rating, also das Erfassen der Vertrauenswürdigkeit (Kredit) nach gesellschaftliche festgelegten Standards und die Behandlung von Wirtschaftsakteuren entsprechend dieser Rating Scores eigentlich ist und ob es nicht doch ganz nützlich sein könnte.

Vielleicht kommt dann der eine oder die andere zu dem Schluss, dass wir – Transformation hin oder her – eigentlich doch ganz gern und mit guten Gründen in derjenigen Wirtschaftsordnung leben wollen, die derzeit unpopulär wie nie ist – eine gut geordnete und insofern soziale Marktwirtschaft, in welcher Unternehmen vier Verantwortlichkeiten haben.

Herzlichen Dank.

Der Autor



Prof. Dr. Joachim Fetzer

Prof. Fetzer ist geschäftsführender Gesellschafter der Fetzer Immobilien GbR in Augsburg und seit 2011 Honorarprofessor der Hochschule für angewandte Wissenschaften, FH Würzburg-Schweinfurt. Er lehrt Wirtschaftsethik (www.wirtschaftsethik.com).

Dem Vorstand des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik gehört er seit 2005 in unterschiedlichen Funktionen an, davon 2012 bis 2015 als geschäftsführendes Vorstandsmitglied im Nebenamt und als Herausgeber der Zeitschrift Forum Wirtschaftsethik (www.forum-wirtschaftsethik.de). Prof. Fetzer ist u. a. Mitglied im Lenkungsausschuss des Sustainable Development Solutions Network (SDSN) Germany (www.sdsngermany.de).

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

WEBCAST 3

Interviewreihe: 5 Fragen an ...

Die Interviewreihe „Unternehmensverantwortung und CSR in der Krise – 5 Fragen an ...“ zeichnet sich besonders durch die Pluralität unserer Expert_innen aus. Angelehnt an diese Interviewreihe wurde der 3. Webcast der Veranstaltungsreihe aufgegleist.

5 Fragen

1. Beginnen wir mit Ihrem professionellen Hintergrund. Was machen Sie zurzeit beruflich, wo engagieren Sie sich und inwiefern haben Sie einen Bezug zur Wirtschaftsethik? Wie ist Ihre Institution von der Pandemie betroffen?
2. Weiter geht es mit einer Evaluation der Corona-Krise: Ist diese Krise Ihrer Meinung nach eine Krise wie jede andere oder was ist das Neue an ihr?
3. Nun interessiert uns, inwiefern Sie den Umgang und die Lastenverteilung der Pandemie- Herausforderung als gerecht empfinden. Inwiefern beurteilen Sie die Lastenverteilung zwischen verschiedenen Akteuren a) aus gesamtgesellschaftlicher / gesamtökonomischer Sicht und b) aus Ihrer aktuellen beruflichen / ehrenamtlichen Sicht als angemessen und fair verteilt?
4. Weiter geht es mit einer Grundsatzfrage: Denken Sie, dass die Corona-Krise einen Anstoß zur Diskussion einer grundsätzlichen Neukonzeption der Art, wie wir zukünftig wirtschaften möchten, darstellt?
5. Nun zur letzten Frage: Sehen Sie die Postwachstumsökonomie als eine Antwort auf die Corona-Krise oder vertrauen Sie auf die Vision eines ökologischen Wachstums als Weg aus der Krise?

10 Antworten

Klicken Sie auf unsere Expert_innen und gelangen zu ihren Antworten auf unsere Fragenreihe.



Prof. Dr. Annette Kleinfeld



Christoph Quarch



Dr. Daniel Stelter



Sebastian Weißgerber



Prof. Dr. Peter Eigen



Prof. Dr. Monika Eigenstetter



Prof. Dr. Harald Bolsinger



Dr. Jochen Weimer



Dr. Christian Schilcher



Prof. Dr. Dr. Alexander Brink

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

WEBCAST 4

Der Covid-19-Impfstoff: Globale Verteilungskriterien auf dem ethischen Prüfstand. Wirtschafts- und Medizinethik im Dialog



KOOPERATIONSVERANSTALTUNG

DER COVID-19-IMPFSTOFF: GLOBALE VERTEILUNGSKRITERIEN AUF DEM ETHISCHEN PRÜFSTAND

Wirtschafts- und Medizinethik im Dialog

24. November 2020 | 17:30 - 19:00



Dr. Julia Inthorn
Direktorin des Zentrums für Gesundheitsethik an der Evangelischen Akademie Loccum



Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Leisinger
Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz



Prof. Dr. Josef Wieland
Direktor des „Leadership Excellence Instituts“ (LEIZ) der Zeppelin Universität und Vorsitzender des DNWE-Kuratoriums



Benjamin Roth
wissenschaftlicher Mitarbeiter des Zentrums für Gesundheitsethik an der Evangelischen Akademie Loccum

MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG VON:



Der vierte Webcast der diesjährigen DNWE-Veranstaltungsreihe fand am 24. November 2020 zum Thema „Der Covid-19-Impfstoff: Globale Verteilungskriterien auf dem ethischen Prüfstand“ statt.

In der Kooperationsveranstaltung mit dem Zentrum für Gesundheitsethik diskutierten unsere Referent_innen Herr Prof. Dr. Josef Wieland, Frau Dr. Julia Inthorn und Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Leisinger – Vertreter_innen der Medizin- und Wirtschafts-

ethik, aufkommende Fragen der nationalen und internationalen Verteilungskriterien.

Hierbei ging es unter anderem um die Lastenverteilung zwischen Staat, Unternehmen, Krankenkassenversicherung, Herstellern und Firmen oder um die Beziehungen zwischen den moralischen Interessen einer Gesellschaft und den wirtschaftlichen Gegebenheiten.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Wie soll der Zugang zu einem COVID-19-Impfstoff geregelt werden?

Zu Beginn der Veranstaltung gewährte Frau Dr. Julia Inthorn, Direktorin des Zentrums für Gesundheitsethik an der Evangelischen Akademie Loccum, einen Einblick zum aktuellen Stand der ausgearbeiteten Verteilungskriterien.

In Deutschland erarbeitete die Ständige Impfkommission (StIKO) in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Ethikrat und der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina im November dieses Jahres eine Empfehlung nach welchen Kriterien innerhalb von Deutschland Impfstoffe verteilt werden sollen. Frau Dr. Inthorn erörterte folglich die drei ausgearbeiteten Hauptkriterien der Selbstbestimmung des Einzelnen (1), gefolgt vom Prinzip der Schadensvermeidung (2) dem dritten Kriterium der Gerechtigkeit (3) und dem Kriterium der Dringlichkeit (4). Für die praktische Umsetzung müssen diese Kriterien in Ziele überführt werden, die schlussendlich in die Empfehlung der Priorisierung der folgenden drei Personengruppen mündet: Personen mit einem erhöhten Risiko für einen erschwerten Verlauf, Mitarbeitende in Einrichtungen der Gesundheitsversorgung und Altenpflege sowie Personen mit Berufen der Daseinsvorsorge, wie Polizisten, Lehrer und andere Berufsgruppen, die einen staatlichen Ablauf sicherstellen.

Frau Inthorn legte dar, dass die Frage des Ausgleichs zwischen verschiedenen Gruppen, die bspw. unterschiedliche Formen des Zugangs zur Gesundheitsversorgung, haben international verstärkt priorisiert werden sollte. Folglich arbeitete Frau Dr. Inthorn heraus wie schwierig es doch sei, die genannten Kriterien auch in die Praxis umzusetzen und hob den bereits bestehenden Ansatz der Initiative Covax, einer Organisation, die einen weltweit gleichmäßigen und gerechten Zugang zu COVID-19-Impfstoffen gewährleisten will, hervor. Sie schloss die gesundheitsethische Perspektive mit der nach ihrer Einschätzung schwierigsten ethischen Frage: Wie lassen sich die konkret herausgearbeiteten Modelle bewerten und im Hinblick auf Gerechtigkeit evaluieren?

Implikationen für Makro-, Meso-, und Mikroebene

Herr Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Leisinger, Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz, knüpfte an den vorangegangenen Beitrag an und beleuchtete, wie eine faire Verteilung von Verantwortung zwischen den verschiedenen Stakeholdern in der Impfverteilung gewährleistet werden sollte.

Auf der Makroebene stellt sich seiner Einschätzung nach besonders die Frage, welche Verantwortung der Staat zu tragen habe oder gar müsse. Gesundheit ist ein öffentliches Gut, der Staat müsse daher für eine angemessene Verfügbarkeit von Infrastruktur und Impfstoffen sorgen. Doch hier stellen sich weitere Fragen: Soll ein Konkurrenzmechanismus zur Preisfindung genutzt werden? Sollen individuelle Haushalte in ihrer Kaufkraft unterstützt werden, wenn diese überfordert sind? Auch gesundheitliche und rechtliche Aspekte seien zu beachten. Soll der Staat Schadensersatz für eventuell auftretende Nebeneffekte leisten? Neben aufkommenden politischen Problemen, wie einer Bestärkung und Bestätigung von Impfgegner, welche Konspirationen wittern, können auch ganz konkrete Haftungsfragen aufkommen. Gerade dafür brauche es einen öffentlichen Diskurs, um sich dieser Fragen in einer breiten Debatte zu stellen.

Auf der Mesoebene stellen sich laut Professor Leisinger ähnliche Fragen: Ist es legitim, dass der Staat Preise diktiert und den Wettbewerbsvorteil durch Preisregulierung einschränkt? Soll eine Coronasteuer die entstehenden Differenzen finanzieren? Des Weiteren gelte es zu beachten, welchem Dilemma die Pharmabranche zurzeit gegenübersteht: Dem Dilemma zwischen Zeitdruck und Sicherheit. Zum einen wünschen sich Staaten und deren Bevölkerung eine rasche Entwicklung eines Impfstoffes – zum anderen soll dieser aber bestenfalls ohne Nebenwirkungen sein, und dies zu vollkommener Gewissheit. Vergleicht man die Anzahl an Probanden von Clinical Trials in der dritten Phase, der letzten Phase vor Zulassung eines Medikaments, zwischen der Entwicklung eines Vakzins gegen Covid-19 mit der Entwicklung jeglichen Medikaments vor der Pandemie, sticht die Differenz der Testpersonen-Anzahl sofort ins Auge. Aber was wäre die Alternative, fragt Professor Leisinger? Mehr Probanden und längere Testphasen würden einhergehen mit mehr COVID-19

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

verbundenen Todesfällen. Auch hier rät der Experte, diese Thematik gezielt in den öffentlichen Diskurs zu rücken. Zuletzt erörterte Professor Leisinger die Implikationen für die Mikroebene. Ausgehend von der Annahme, dass die derzeitige Knappheit von Impfdosen nur temporär bestehe, erklärte Dr. Leisinger die sogenannte AHA Regel (Abstand halten) für ihn zum ethischen Imperativ.

Trade Offs zwischen Wirtschaft, Medizin, Ethik und Recht

Anschließend bereicherte Prof. Dr. Josef Wieland, Direktor des „Leadership Excellence Instituts“ (LEIZ) der Zeppelin Universität und Vorsitzender des DNWE-Kuratoriums die Debatte um eine weitere wirtschaftsethische Perspektive. Diese beinhaltet seiner Meinung nach, die Beziehung zwischen moralischen Interessen einer Gesellschaft und deren wirtschaftlichen Gegebenheiten. Wäre die Impfstoffverteilung eine rein wirtschaftliche Frage der Güterknappheit, so wäre die effizienteste Lösung eine Regulierung von Angebot und Nachfrage über Preissetzung. Dadurch wäre die Identifizierung der Anspruchsgruppen und deren Priorisierung ein leichtes Unterfangen. Im Bereich der Impfstoffthematik schlägt diese ökonomische Analyse allerdings fehl. Hier handle es sich um relationale, moralische Güter, die nicht allein auf der Basis von Preis- und Leistungskriterien bewertet werden könnten. Moralische Güter, wie zum Beispiel aus Bereichen der Pharmaindustrie, müssten danach bewertet werden, ob sie eine gesellschaftliche Legitimität bzw. eine gesellschaftliche Akzeptanz (licence to operate) haben.

Bei medizinischen Gütern komme laut Professor Wieland access to treatment hinzu. Eine moralische gesellschaftliche Grundanforderung, die im scharfen Kontrast zur Preisgestaltung von Unternehmen und deren Eigentumsrechten stehen kann. Hier gelte es nun, trade offs, also Abgleiche, zu beachten – im Falle der Impfstoffproblematik bestenfalls zwischen medizinischen, ethischen, rechtlichen und eben auch wirtschaftlichen Gesichtspunkten. In der deutschen Herangehensweise, würden wirtschaftliche Kriterien nicht auftauchen. Auf internationaler Ebene, beispielsweise im US-amerikanischen Positionspapier der John-Hopkins-Universität, wird hingegen Bezug

auf Makroökonomie, Wohlfahrt und Armut und deren wichtige gesellschaftliche Implikationen genommen.

Selbstverständlich sollte der Schwerpunkt bei der Erarbeitung dieser Positionspapiere nicht ausschließlich auf der Ökonomie liegen, ergänzte Professor Wieland. Während ökonomische Werte sich zumeist sehr einfach definieren lassen, gilt es in der Ethik viel abzuwägen und es kristallisieren sich Probleme auf verschiedenen Ebenen heraus: Zum einen erfolgen aus Werten nicht direkt zwingende Handlungen, welche in einer bestimmten Situation angemessen seien. Werte folgen laut Wieland einer sogenannten fuzzy logic. Sie geben somit an, wie wir ungefähr handeln sollten, lassen sich aber immer nur in bestimmten Kontexten auslegen. Des Weiteren darf es nicht nur um trade offs zwischen ökonomischen, rechtlichen, ethischen und medizinischen Werten gehen, es gebe auch trade offs innerhalb der Kategorien selbst – trade offs innerhalb einer ethischen Wertevorstellung. Wichtig sei hierbei zu betonen, dass sich diese auch innerhalb einer Krise verändern können. Wieland hob hervor, dass in der Krise und im Allgemeinen bei ethischen Diskussionen eine dynamische, situationsbedingte Lösungsfindung akzeptiert werden muss, welche stark vom bestehenden Kontext geprägt sein kann. Hier sei ein Modell, welches auf Netzwerk-Governance setzt, vorteilhaft. Mithilfe der gemeinsamen Kooperation zwischen ökonomischen, politischen, staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren wäre es möglich, die Pandemie bestmöglich unter Kontrolle zu bekommen und einen Impfstoff schnell und effektiv zu entwickeln. Auch in der Diskussion über Verteilungskriterien sollten daher alle Akteure in den Diskurs miteinbezogen werden.

Ausgehend von diesen Impulsvorträgen gab es anschließend, unter der Moderation von Benjamin Roth, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Gesundheitsethik (ZfG), eine spannende Diskussion, die auch Fragen aus dem Publikum beantwortete.

Wir danken dem Zentrum für Gesundheitsethik sowie den drei renommierten Sprechern_innen für diese gelungene Veranstaltung und hoffen, die Kooperation an der Schnittstelle von Medizin- und Wirtschaftsethik fortführen zu können.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

WEBCAST 5

Social Compliance and Human Rights – Menschenrechte als unternehmerische Sorgfaltspflicht

dn we DEUTSCHES NETZWERK WIRTSCHAFTSETHIK
EUROPEAN BUSINESS ETHICS NETWORK DEUTSCHLAND E.V.

Forum Compliance & Integrity
– eine Initiative des Zentrums für Wirtschaftsethik

KOOPERATIONSVERANSTALTUNG
SOCIAL COMPLIANCE AND HUMAN RIGHTS:
MENSCHENRECHTE ALS UNTERNEHMERISCHE SORGFALTPFLICHT
17. Dezember 2020 | 14:30 - 16:30

Speakers:
Marc-André Bürgel, Prof. Dr. Stephan Grüninger, Jochen Jütte-Overmeyer, Sara Martin, Patrick Späth, Thomas Seeger, Dr. habil. Birgit Spiesshofer, Dr. Thomas Voland, Anosha Wahidi, Michael Windfuhr

MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG VON
idox compliance

Als krönender Abschluss der virtuellen Veranstaltungsreihe kann die mit über 140 Teilnehmer_innen besuchte Veranstaltung zum aktuellen Thema „Social Compliance and Human Rights – Menschenrechte als Sorgfaltspflicht“ bezeichnet werden. Gemeinsam mit dem Forum Compliance & Integrity (FCI) widmete sich die Veranstaltung der Debatte um die Einführung eines Lieferkettengesetzes für faire Löhne und Arbeitsbedingungen in Drittländern.

Zeitgleich zur Veranstaltung am 17.12.2020 erörterte die deutsche Bundesregierung die Einführung eines Lieferkettengesetzes, das Unternehmen schon bald zu menschenrechtlicher Sorgfalt in der Lieferkette verpflichten und für Verstöße entlang ihrer Wertschöpfungsketten haftbar machen könnte. Vergleichbare Bemühungen zum

Thema „Menschenrechte und gute Arbeit in globalen Lieferketten“ wurden dabei jüngst auch auf europäischer Ebene beschlossen. In der Schweiz scheiterten ähnliche Pläne zur Umsetzung der sogenannten Konzernverantwortungsinitiative im Rahmen einer Volksabstimmung, die zwar mit 50,7 Prozent die erforderliche Mehrheit in der Bevölkerung erzielte, allerdings an der zusätzlich benötigten Ständemehrheit missglückte.

Gemeinsam mit den geladenen Referent_innen näherte sich die Diskussion den politisch hoch brisanten Fragen der Grenzen der Unternehmensverantwortung. Was muss von Unternehmen erwartet werden? Was kann man ihnen abverlangen? Welchen Herausforderungen stehen Unternehmen bei der Durchsetzung von Menschenrechten und Umweltstandards gegenüber?

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Phänomenologischer Zugang und rechtssystematische Einordnung

Nach einer Begrüßung durch Prof. Dr. Stephan Grüninger, Vorstandsvorsitzender des DNWE und Direktor des Forum Compliance Integrity (FCI), führte Patrick Späth, Partner der internationalen Anwaltssozietät Morrison & Foerster in seiner Funktion als Co-Moderator in die Thematik ein und strukturierte die folgenden Vorträge grob in zwei Themenblöcke: (1) gesetzlichen Regelungen und (2) deren praktische Umsetzung.

Anschließend schaffte Michael Windfuhr, stellvertretender Direktor des Deutschen Instituts für Menschenrechte e.V. einen phänomenologischen Zugang zur Thematik. Durch das rapide Wachstum des Welthandels und das Phänomen der Externalisierung von Produktionen, machen globale Wertschöpfungsketten mittlerweile 80 Prozent des Welthandels aus und sind Existenzgrundlage für 450 Millionen Menschen weltweit. Um die Globalisierung gerechter zu gestalten, versuchten internationale Organisationen (WTO, ILO, OECD, UN) sich an der Ausgestaltung bspw. eines Kataloges von Grundwerten aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen und Umweltschutz. Letztendlich scheiterten diese an den nationalen Standards der Produktionsländer, da in vielen Ländern keine aktive Ausgestaltung der gewünschten Bedingungen im Rahmen eines Gesetzes definiert wurde. Dieses System der Externalisierung produziert inzwischen Schäden und Kosten, die nicht mehr nur weit weg anfallen, sondern zunehmend – beispielsweise beim Klimawandel – im „globalen Norden“ angekommen sind. Dies ist nur einer der vielen Gründe, weshalb ein nationales Lieferkettengesetz dringend benötigt werde.

Dr. Thomas Voland, Partner für öffentliches Recht, Europa und Völkerrecht bei der Clifford Chance Deutschland LLP und Dr. habil. Birgit Spiesshofer, Of Counsel bei Dentons Europe und u.a. Autorin des Grundlagenwerks „Unternehmerische Verantwortung. Zur Entstehung einer globalen Wirtschaftsordnung“, knüpfen an Herrn Windfuhrs phänomenologische Einführung mit einem Koreferat zur Rechtssystematischen Einordnung der Themen „Social Compliance“ und „Menschenrechte“ an. Nach kurzem Überblick über bereits vorhandene Rechtssysteme und Initiativen auf

nationaler Ebene, betonten Herr Dr. Volland und Frau Dr. Spiesshofer, dass die Vielzahl nationaler Initiativen regulierend tätig zu werden, zu einer erheblichen Rechtszersplitterung und Fragmentierung des europäischen Binnenmarktes führen könnten und zeitgleich an den territorialen Grenzen des Rechtsstaates scheitern würden. Um diese Lücke zu schließen, sei ein neues Instrumentarium zwingend erforderlich: ein Smart Mix an Instrumenten und Akteuren, um sich dieser Problematik anzunehmen.

Unternehmerische Herausforderungen von komplexen Lieferketten

Nach diesem Zugang zur Thematik eröffnete Patrick Späth die Paneldiskussion für die weiteren Referent_innen, welche vornehmlich aus der Unternehmenspraxis ihre Erfahrung teilten. Jochen Jütte-Overmeyer, Rechtsanwalt und Berater von Unternehmen und Verbänden der Modebranche, nahm Stellung zur Frage: Welche Verantwortung können Unternehmen übernehmen. Laut ihm ergebe sich kein Problem durch fehlende gesetzliche Ausgestaltung. Vielmehr sei es die fehlende Umsetzung, die fehlende gesetzliche Durchsetzungsmöglichkeit, mit denen Unternehmen in der Textilbranche zu kämpfen haben.

Nachfolgend nahm Sara Martin, Head of Public Affairs der Nestlé Deutschland AG Stellung zu den Fragen, welche Problemfelder sich entlang globaler Wertschöpfungsketten auftäten, wo man Einfluss nehmen könne und wo sich Herausforderungen oder gar Grenzen finden ließen. Am Beispiel von Kakao erläuterte Sie die Komplexität und Kleinteiligkeit von Lieferketten. Transparenz in der eigenen Lieferkette sei dabei immens wichtig. Von profanen Überprüfungen, welche Farmen den Kakao für spezifische Produkte liefern, bis hin zur Überprüfung, dass Kinderarbeit und deren fördernde Faktoren in keiner Weise auftreten, sollten nicht nur im Mission Statement des Unternehmens festgehalten werden, sondern aktiv bekämpft werden. Das von Nestlé ins Leben gerufene Child Labor Monitoring and Remediation System, (CLMRS) leistet hierbei beispielsweise einen immensen Beitrag zur Bekämpfung von Kinderarbeit.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Auch Thomas Seeger, Chefjustiziar der Alfred Ritter GmbH & Co KG mit Sitz in Waldenbuch, schilderte die Herausforderungen der Wertschöpfungskette am Beispiel des Rohstoffes Kakao. Als mittelständisches Unternehmen verfüge das Unternehmen zwar nicht über die gleichen Ressourcen wie der Global Player Nestlé, jedoch stehe deren soziales Engagement dem des multinationalen Konzerns um nichts nach. In Nicaragua baue Rittersport in enger Zusammenarbeit mit den Erzeugergensenschaften 100% zertifiziert nachhaltigen Kakao an. Aktuell stehe die Rittersport GmbH & Co. KG vor der Herausforderung, das in Nicaragua erfolgreiche Modell auf Westafrika zu übertragen und zu implementieren.

Als letzter Vertreter der geladenen Unternehmen berichtete Marc-André Bürgel, Head of Social Compliance innerhalb des Ressorts Integrität und Recht der Daimler AG und in dieser Funktion verantwortlich für die Konzeption, Gestaltung und Umsetzung der Menschenrechts-Compliance, über Einflussfaktoren der tagtäglichen Arbeit der Daimler AG. Laut ihm könne menschenrechtliche Sorgfalt nur dann effektiv sein, wenn die gesellschaftliche Perspektive miteinbezogen wird, anstatt rein rechtlich über die Thematik zu diskutieren.

Im Folgenden ging Herr Bürgel kurz und prägnant auf die größten Herausforderungen der Daimler AG ein, welche sich zusammenfassend mit einem Stichwort beschreiben lassen: Komplexität. Bei 60.000 Lieferanten, die in der Wertschöpfungskette enthalten sind, können Menschenrechtsverletzungen auch noch in Tier 6 oder gar Tier 7 geschehen. Daher setze Daimler bei der Auswahl ihrer direkten Geschäftspartner darauf, dass diese die Gesetze einhalten und ethische Grundsätze befolgen. Dies wird mithilfe einer risikobasierten Integritätsprüfung durchgeführt, um mögliche Integritätsverstöße frühzeitig identifizieren zu können.

Fortschritte im Gesetzgebungsverfahren

Abschließend berichtete Anosha Wahidi, Leiterin des Stabs Nachhaltige Lieferketten, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung über die jüngsten Entwicklungen im möglichen Gesetzgebungsverfahren zu einem deutschen Lieferkettengesetz.

Das Gesetzgebungsverfahren soll in einem engen Austausch mit Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Gewerkschaften geschehen. Es gibt laut Frau Wahidi ein starkes Bekenntnis von Kanzlerin Angela Merkel, innerhalb der jetzigen Legislaturperiode ein Gesetz durchzusetzen. Zudem hob sie die innerhalb der EU-Ratspräsidentschaft erfolgreiche Abschlussveranstaltung zu mehr Verbindlichkeit in globalen Lieferketten hervor. Frau Wahidi schilderte, dass der Europäische Rat die Kommission ersucht hat, bis 2021 einen EU-Aktionsplan auf den Weg zu bringen, dessen Schwerpunkt auf der nachhaltigen Gestaltung globaler Lieferketten und auf der Förderung von Menschenrechten, von Standards für die soziale und ökologische Sorgfaltspflicht sowie von Transparenz, liegt. Dazu gehöre auch die Aufforderung an die Kommission, einen Vorschlag für einen EU-Rechtsrahmen für eine nachhaltige Unternehmensführung vorzulegen, einschließlich branchen-übergreifender Sorgfaltspflichten von Unternehmen entlang der globalen Lieferketten. Des Weiteren führte sie aus, dass spätestens im zweiten Quartal 2021 hierzu ein Initiativvorschlag der EU-Kommission zu erwarten sei. Dieser basiere auf Sozial- und Umweltstandards innerhalb eines Drei-Säulen-Modells bestehend aus behördlicher Durchsetzung (1), zivilrechtlicher Haftung (2) und einer strafrechtlichen Sanktionierung (3). Das deutsche Sorgfaltspflichten Gesetz soll dabei nach Entfaltung Einfluss auf die europäische Ausgestaltung nehmen.

Wir danken allen Referent_innen für ihr Mitwirken zum Gelingen der erfolgreichen Veranstaltung und allen Teilnehmenden für die befruchtenden Diskussionsbeiträge.

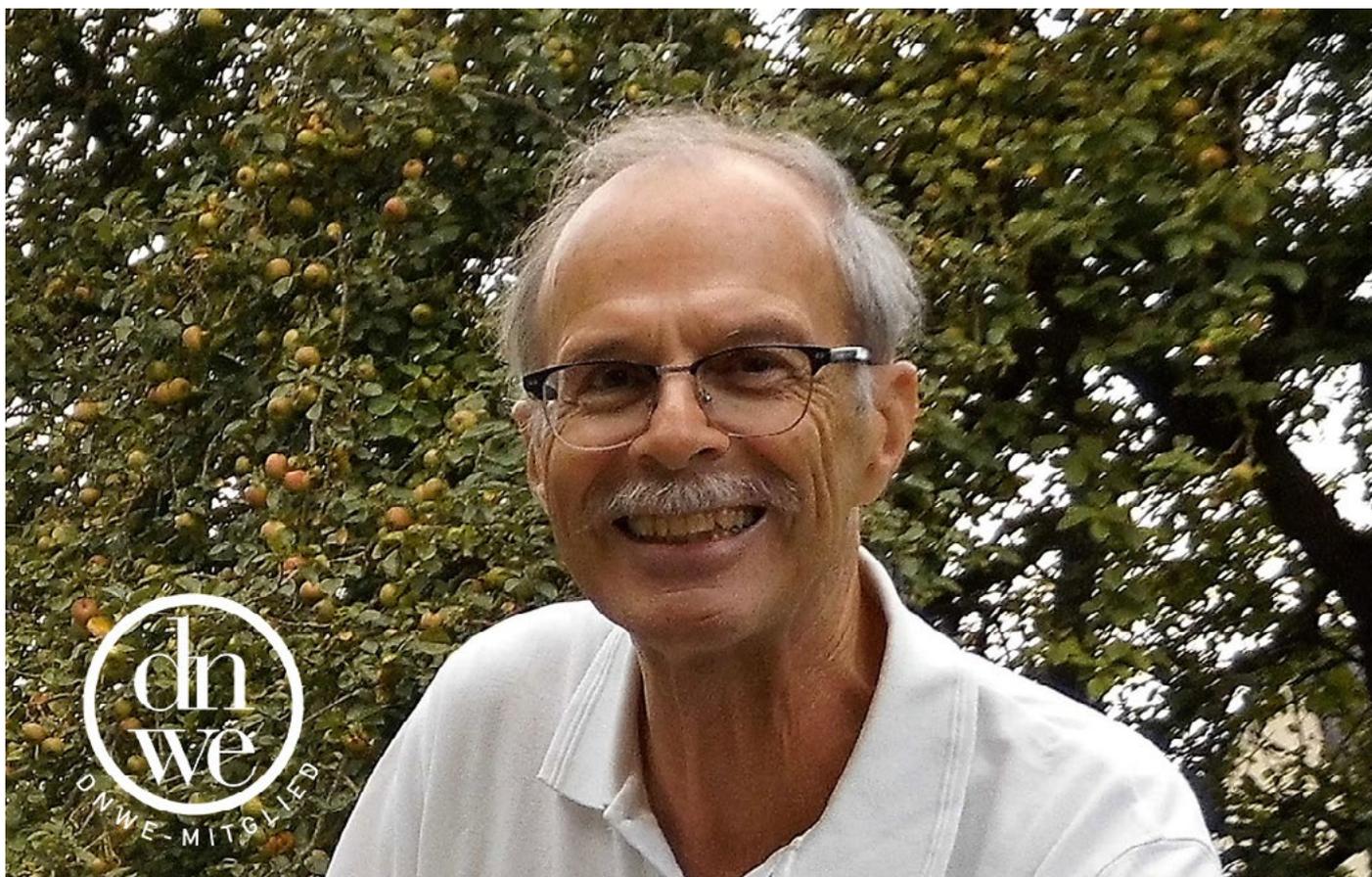
Referentenentwurf für Lieferkettengesetz vorgestellt

Zwischenzeitlich haben sich die zuständigen Bundesministerien auf einen Referentenentwurf für ein deutsches Lieferkettengesetz für Unternehmen verständigt, das noch in dieser Legislaturperiode verabschiedet werden und zum 01. Januar 2023 in Kraft treten soll. [Hier](#) gelangen Sie zum [Referentenentwurf](#).

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Statement von Herrn Prof. Dr. Peter Ulrich zur Einordnung und Würdigung der schweizerischen Konzernverantwortungsinitiative

Unternehmerische Sorgfaltspflicht in der globalisierten Wirtschaft



Prof. Dr. Peter Ulrich;
Bild: privat

“Hyperglobalisierung” und Konzernmacht

Die Globalisierung der Märkte hat in den vergangenen Jahrzehnten einen Typus von multi- oder sogar transnationalen Konzernen hervorgebracht, die mit ihren weltumspannenden Geschäftsaktivitäten in fast jeder Hinsicht Grenzen sprengen. Diese Entwicklung wurde zunächst, in der frühen Globalisierungseuphorie, vorwiegend begrüßt. Doch mit der Zeit zeigten sich kaum vorausgesehene, zunehmend als problematisch empfundene strukturelle Auswirkungen. Der globale “Standortwettbewerb” führte zu einer schleichenden Verkehrung des Verhältnisses von Privatwirtschaft

und öffentlicher Ordnung: Nach der ordoliberalen Idee sollte die Ordnungspolitik den rechtlichen Rahmen dafür vorgeben, dass das unternehmerische Erfolgsstreben sozial- und umweltverträglich, ja letztlich gemeinwohldienlich ausgestaltet wird. Eine dementsprechende Weltwirtschaftsordnung besteht jedoch trotz eines wachsenden Geflechts internationaler Verträge noch kaum. Eher verlieren die Staaten unter dem Druck des internationalen Standortwettbewerbs ihre angestammte Macht zur rechtsstaatlichen Einbindung der privatwirtschaftlichen Interessen in eine faire, dem Wohl aller dienende Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Mehr noch: Die staatliche Politik gerät tendenziell selbst unter die "Sachzwänge" privatwirtschaftlicher Kapitalverwertung. Unter den Bedingungen dieser "Hyperglobalisierung" (Dani Rodrik) können sich transnational agierende Konzerne oft allein schon mit der Androhung des Standortwechsels in ein anderes Land, also des Investitions- und damit Arbeitsplatzentzugs, die Behörden an "ihren" Standorten gefügig machen, besonders wenn es sich um wirtschaftlich schwache oder schwach regierte – d.h. stark korruptionsanfällige – Regimes handelt. Sie können beispielsweise Ansiedlungssubventionen, Steuervorteile oder andere "erleichternde" Konditionen einfordern und last but not least Menschenrechte, Kernarbeitsnormen und Umweltstandards ungeahndet missachten. Einzelne rücksichtslos agierende Firmen erzielen so mittels der Ausbeutung von Menschen und/oder Natur gegenüber ihren verantwortungsbewussten Konkurrenten einen aus wirtschaftsethischer Sicht unlauteren Kostenvorteil. Als fatale Folge kommt es nicht selten zu einer strukturellen Fehlentwicklung an den betroffenen Standorten, in der Regel in Entwicklungsländern.

Das gezeichnete Bild mag holzschnittartig sein und der integren Geschäftsführung der meisten Firmen nicht gerecht werden, aber es gibt eben fast immer schwarze Schafe unter den multinationalen Konzernen, die solche Verhältnisse missbrauchen und Kosten "sparen", indem sie die ethischen Standards ihrer verantwortungsvoll agierenden Wettbewerber unterlaufen.

Dem versuchen internationale Organisationen wie die OECD oder die UNO zunehmend mit institutionell bestärkten Standards guter Unternehmensführung entgegenzuwirken, so etwa mit den [OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen](#) und insbesondere mit den von John Ruggie entwickelten [UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte](#).

"Freiwillige" Verantwortung oder Pflicht?

Solche Standards haben bekanntlich nur "soft law"-Charakter; es fehlt ihnen die rechtliche Verbindlichkeit. Deswegen konnten entsprechende Standards gemeinhin überhaupt verabschiedet werden: Sie entsprechen dem Mantra der "Frei-

willigkeit" unternehmensethischer Selbstbindung. Es wird also auch in diesem Kontext noch vorwiegend in der Kategorie der Wirtschaftsfreiheit und des ihr korrespondierenden freiwilligen Engagements der Privatwirtschaft gedacht – Corporate Social Responsibility (CSR) lautet das Rezept. Übersehen wird oft, dass das Rezept einen zynischen Beigeschmack hat, wenn es um Menschenrechte und Umweltstandards geht: Menschenrechte rufen, wie schon der Begriff besagt, per se nach Verrechtlichung. Ihr praktischer Sinn liegt darin, die Würde und die grundlegenden Voraussetzungen eines Lebens aller Menschen in Selbstbestimmung und Selbstachtung unantastbar bzw. deren Verletzung gerichtlich einklagbar zu machen. Der unbedingte oder, mit Kant ausgedrückt, kategorische Geltungsanspruch der Menschenrechte kann nicht dem Gutdünken und der "freiwilligen" Verantwortungsübernahme oder -ablehnung mächtiger Akteure überantwortet werden; die Freiwilligkeitsdoktrin beruht diesbezüglich auf einem Kategorienfehler. Analoges gilt für die Bewahrung einer lebenswerten natürlichen Umwelt, tangiert das doch vor allem die unbedingt schützenswerten Lebensbedingungen der nach uns kommenden Generationen. Deren Ansprüche in gedanklicher Verallgemeinerung (Universalisierung) zu antizipieren und mittels rechtsverbindlicher Umweltstandards jenen der jetzt Lebenden gleichzustellen, ist als eine Herausforderung der intergenerellen Gerechtigkeit zu begreifen. Die Klimajugend hat's gecheckt.

Folglich geht es in beiden Dimensionen im Kern nicht nur oder nicht primär um die Kategorie der "freiwillig" wahrgenommen (oder eben vernachlässigten) Verantwortung, sondern um die Kategorie der Pflichten mächtiger Akteure gegenüber den von ihrem Handeln Betroffenen nach Maßgabe der unantastbaren Rechte dieser Betroffenen. Wer das mit dem Hinweis darauf abzuwehren versucht, es sei gerade umgekehrt die "freie" Kapitalverwertung vor "störender" Rücksichtnahme auf Menschen und Umwelt zu schützen, bleibt einem anachronistisch anmutenden, altliberalen Glauben an die natürliche Harmonie im Kosmos "freier" Märkte verhaftet – oder missbraucht diese alte Metaphysik des Marktes gezielt zur realpolitischen Immunisierung von special interests gegenüber grundlegenden Geboten einer lebensdienlichen Wirtschaftsordnung.

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

Der liberale Weg: staatliche Schutzpflicht und privatwirtschaftliche Sorgfaltspflicht

Gewiss fällt die Aufgabe, für die Einhaltung der Menschenrechte sowie Umweltstandards zugunsten der zukünftig lebenden Menschen zu sorgen, primär nicht der Wirtschaft, sondern den Staaten zu. Jeder Rechtsstaat, der diese Bezeichnung verdient, nimmt in seinem Hoheitsgebiet die völkerrechtliche Schutzpflicht bezüglich der Menschenrechte (im erwähnten weiteren, also auch intergenerationellen Sinn) wahr. Wenn aber wie dargelegt manche Staaten dieser Pflicht unter den (politisch geschaffenen) Sachzwängen des hyperglobalisierten Weltmarkts nur noch beschränkt Nachachtung zu verschaffen vermögen, so gilt es aus ordnungsethischer Sicht, die multi- oder transnational agierenden Konzerne als buchstäblich übermächtige Akteure zu begreifen und sie unmittelbar völkerrechtlich in die Pflicht zu nehmen, indem ihnen eine verbindliche Sorgfaltspflicht hinsichtlich der Beachtung von Menschenrechts- und Umweltstandards zugeordnet wird. Genau diesen Weg verfolgen die – deshalb zu Recht stark beachteten, zunehmend weltweit von der Zivilgesellschaft anerkannten – UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte.

An ihnen hat sich denn auch die vor mehr als fünf Jahren in der Schweiz von einer breiten Koalition von zunächst etwa 60, zuletzt über 120 zivilgesellschaftlichen Organisationen ins Leben gerufene [“Konzernverantwortungsinitiative”](#) orientiert – kurz KVI oder vollständig benannt: die Volksinitiative [“Für verantwortungsvolle Unternehmen – zum Schutz von Mensch und Umwelt”](#).^[1] Ihr Konzept hat durchaus liberale Qualität: Den international tätigen Unternehmen sollte gemäß dem vorgeschlagenen neuen Verfassungsartikel^[2] erstens eine [“sämtliche Geschäftsbeziehungen”](#) umfassende, prozedural gefasste Sorgfaltsprüfungspflicht (Due Diligence) hinsichtlich der Einhaltung der international anerkannten Menschenrechte und Umweltstandards zugewiesen werden. Und zweitens sollten sie in einem engeren Geltungsbereich, nämlich demjenigen der [“durch sie kontrollierten Unternehmen”](#) (rechtliche Tochtergesellschaften oder faktisch beherrschte Firmen), für allfälligen Schaden, den diese durch die Verletzung von Menschenrechten oder Umweltstandards verursachen, haften. Solche Haftung ist

auch und gerade in einer freiheitlich-demokratischen Ordnung die ganz normale rechtsstaatliche Art der Durchsetzung allgemeiner Regeln und Standards, nämlich mittels Sanktionierung ihrer Missachtung. Die Haftung der Unternehmen entfällt gemäß der KVI, soweit sie ihre Sorgfaltsprüfung nachweislich pflichtgemäß durchgeführt haben und trotz bestmöglicher Maßnahmen zum Schutz von Menschen und Umwelt Fehler passieren. Demnach können die Unternehmen in ihrem eigenen Interesse mit [“freiwilligen”](#) Anstrengungen dem Risiko, in entsprechende Haftungsklagen zu geraten, proaktiv vorbeugen. Der praktische Sinn der Sorgfaltspflicht liegt in der Prävention.

Über die KVI wurde nach einem langen und sowohl von Befürwortern als auch von Gegnern ungewöhnlich intensiv geführten Abstimmungskampf am 29. November 2020 abgestimmt.^[3] Trotz einer außerordentlich massiven, vor zahlreichen falschen Behauptungen nicht zurückschreckenden, auf Angst vor Arbeitsplatzverlust und weitere Schreckensszenarien zielenden Gegenkampagne hat sie – was bei Volksinitiativen eher die Ausnahme als die Regel ist – ein knappes Volksmehr von immerhin 50,73 % der Stimmbürgerschaft erreicht. Hingegen ist die Initiative am Ständemehr der eher kleinen und ländlichen Kantone gescheitert, in denen bisweilen sehr geringe Nein-Mehrheiten von wenigen hundert oder tausend Stimmen den Ausschlag gaben. So wurde die Chance verpasst, dass die Schweiz in Sachen Konzernverantwortung für einmal die Rolle des Vorreiters übernommen hätte – was international nicht unbedeutend wäre, weist der Standort Schweiz doch im Verhältnis zur Bevölkerungsgröße mehr Konzernsitze als jedes andere Land auf, darunter diverse Weltmarktführer der Pharma- und Lebensmittelindustrie, der Bank- und Versicherungsbranche und nicht zuletzt des hinsichtlich Menschenrechts- und Umweltstandards besonders problemträchtigen internationalen Rohstoffhandels.

Lehren aus dem knappen Scheitern der Konzernverantwortungsinitiative

Die Schweiz ist weder in den Bemühungen zur rechtlichen Verankerung der menschen- und umweltrechtlichen Konzernverantwortung noch in

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

den realpolitisch mächtigen Widerständen gegen diese Bemühungen eine Insel. Die Problematik der eingangs skizzierten Hyperglobalisierung ruft unweigerlich alle nationalen – und im Fall der Europäischen Union einen supranationalen – Gesetzgeber auf den Plan. Einzelne Ansätze sind, wenn auch i. d. R. mit engerem Fokus wie Kinderarbeit oder Konfliktmaterialien und/oder mit weniger weit reichender Haftung, bereits umgesetzt. So ist in Frankreich seit 2017 die Loi de vigilance in Kraft, die der Intention der schweizerischen Volksinitiative nahekommt. Die Niederlande und Großbritannien haben entsprechende Gesetze in Teilbereichen. Deutschland und die Europäische Union bereiten derzeit ein Sorgfaltsprüfungs- oder Lieferkettengesetz vor, das 2021 verabschiedet werden soll und grundsätzlich den von der KVI vorgeschlagenen Regelungen entspricht, da sich diese Vorhaben ebenfalls an den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte orientieren.

Aus den schweizerischen Erfahrungen mit den von einigen Vertretern der Konzerne, die in die Pflicht genommen werden sollten, vor allem aber von den Dachverbänden der Wirtschaft teilweise stereotyp vorgebrachten Einwänden lassen sich möglicherweise Lehren gewinnen für die gleichgerichteten Bemühungen in anderen Ländern, in denen der realpolitische Kampf noch bevorsteht. Ich beschränke mich auf die drei nach meinem Eindruck im Abstimmungskampf wirkungsmächtigsten, wenn auch sachlich kaum begründbaren Einwände:

- Haftung entlang der Lieferkette – für alle Zulieferer? Skeptiker gaben zu bedenken, es sei angesichts der heutzutage oft komplexen internationalen Lieferketten nicht zumutbar, für das Verhalten sämtlicher Zulieferer zu haften. Dem trug die KVI durch die klare Eingrenzung der Haftbarkeit auf die durch schweizerische Konzerne rechtlich (Tochtergesellschaften) oder wirtschaftlich “kontrollierten” Unternehmen Rechnung. Von wirtschaftlicher Kontrolle über einen Zulieferer ist nur dann zu sprechen, wenn dieser in existenzieller Weise von den Lieferverträgen eines Großabnehmers abhängt. Verfügt ein Zulieferer hingegen über eine Vielzahl von Abnehmern mit je nur beschränktem Gewicht, so kann von solcher Abhängigkeit bzw. Kontrolle

nicht gesprochen werden. Der Tatbestand, dass es sich um einen Zulieferer handelt, begründet allein somit noch nicht die Haftbarkeit des schweizerischen Abnehmers für das Geschäftsgebaren dieses Zulieferers. Die Befürchtung einer uferlosen Haftung für alle Zulieferer über die gesamte Lieferkette war also gegenstandslos. Um diesen offenkundig aus abstimmungstaktischen Gründen überstrapazierten Einwand von vornherein nicht aufkommen zu lassen, empfiehlt sich eine möglichst präzise Bestimmung relevanter Kriterien der wirtschaftlichen Kontrolle und der aus ihr folgenden Reichweite der Haftung.

- Moral- und Rechtskolonialismus? Ein zweiter Standardeinwand lautete, das Fehlverhalten von Tochtergesellschaften oder Geschäftspartnern im Ausland sei rechtsstaatlich in den betroffenen Ländern zu verfolgen, nicht im Land des Konzernsitzes. Es käme, so lautete der Vorwurf, einem neuen “Kolonialismus” in Fragen der Moral und des Rechts gleich, solche Vorfälle hierzulande nach schweizerischem Recht zu beurteilen. Übersehen oder gezielt vernebelt wurde mit diesem Einwand allerdings, dass nicht spezifisch schweizerisches Recht, sondern vielmehr ausdrücklich die international anerkannten Menschenrechte (UN-Deklaration sowie ILO-Kernarbeitsnormen) und Umweltstandards (gemäß internationalen Verträgen) als Rechtsbasis dienen sollten. Dass diese in schwach regierten oder korrupten Entwicklungsländern oft nicht rechtsstaatlich eingeklagt und durchgesetzt werden können, ist ja gerade das grundlegende Problem und somit die lokale Einklagung nicht der zielführende Lösungsweg.
- Beweislastumkehr? Besonders hartnäckig wiederholten die Initiativgegner die Behauptung, mit der Einführung der menschenrechtlichen und umweltbezogenen Konzernhaftung würde eine dem bisherigen Rechtsverständnis fremde Umkehr der Beweislast eingeführt: Nun müssten im Fall von entsprechenden Klagen die Firmen beweisen, dass sie nicht ursächlich für Menschenrechtsverletzungen oder Umweltschäden haften, statt dass dies die Aufgabe des Klägers sei. Dieser Einwand ist juristisch jedoch schlicht falsch, wie namhafte Sachverständige des Zivilrechts klarstellten: Die vorgesehene Sorgfaltsprüfungspflicht entspricht rechtssystematisch der ganz normalen “Ge-

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

schäftsherrenhaftung“ eines Unternehmers für die Tätigkeiten der von ihm beschäftigten und kontrollierten Personen. Die Ausweitung auf deren menschenrechtliche und/oder umweltbezogene Auswirkungen im Ausland ändert nichts daran, dass es den Klägern obliegt, einen durch diese Geschäftstätigkeit verursachten Schaden sowie das Kontrollverhältnis zwischen dem beklagten Konzern und dem lokal den Schaden erzeugenden Unternehmen zu beweisen. Sollte den Klägern all dies gelingen, so kann sich der beklagte Konzern gleichwohl von der Haftung befreien, soweit er belegen kann, dass er vorgängig seine Sorgfaltsprüfungspflicht in “angemessener” Weise erfüllt hat. Diese rechtlich definierte Pflicht bedeutet somit keine Beweislastumkehr, sondern bietet verantwortungsvoll geführten Firmen vielmehr eine durchaus konzernfreundliche Entlastungsmöglichkeit. Es empfiehlt sich, den international agierenden Firmen diesen Zugewinn an Rechtssicherheit aus sorgfältiger Geschäftsführung von Anfang an deutlich zu machen.

Prinzipielles und Pragmatisches

Eine letzte, perspektivische Einsicht aus der intensiven Debatte um die KVI mag nützlich sein. Gegen Menschenrechte und Umwelt- sowie Klimaschutz lässt sich heutzutage schlecht argumentieren. Es gehörte daher zur rhetorischen Strategie der Gegner, nach dem Muster “Im Prinzip ja, aber so gerade nicht” anzutreten. So hieß es von deren Seite stets: “Was die Ziele betrifft, sind wir uns einig – nur über die zweckmäßigen Mittel zu ihrer Verwirklichung nicht.” Und dementsprechend: Die Initiative sei zwar “gut gemeint”, aber sie habe den “falschen Weg” gewählt.

Wer wirtschaftsethisch fehlerfrei argumentieren möchte, sollte generell zwischen der Klärung grundsätzlicher Orientierungsfragen (Ebene des Prinzipiellen) und der Bewältigung situativer Umsetzungsfragen (Ebene des Pragmatischen) unterscheiden. Man kann etwas, was prinzipiell als richtig oder wünschbar erkannt ist, nicht widerlegen, indem man auf die Schwierigkeiten in der Umsetzung hinweist. Ganz ohne solche geht es nur im Ideenhimmel zu; hienieden auf Erden ist es normal, dass im Bemühen um sinnvolles und

verantwortungsbewusstes Handeln manche Widrigkeiten aus dem Weg geräumt werden müssen.

Prinzipiell betrachtet dürfte klar sein, dass wir aus den problematischen Machtverhältnissen der bisher noch immer mehr oder weniger anarchischen Hyperglobalisierung nur herausfinden, wenn die globalen Märkte und mit ihnen die transnational agierenden Unternehmen schrittweise in supranational greifende Rechtsverhältnisse eingebunden werden. Das Jahrhundertprojekt einer fairen und nachhaltigen Weltwirtschaftsordnung kommt auf der pragmatischen Ebene natürlich nur langsam voran – aber gewiss nicht, indem wir vor allen praktischen Schwierigkeiten kapitulieren.

Die Privatwirtschaft – deren Wirkungszusammenhänge ja gerade im Fall mächtiger Großunternehmen von hoher öffentlicher Relevanz sind – ist aufgerufen, auf diesem schwierigen Weg des Fortschritts angemessene ordnungspolitische Mitverantwortung zu übernehmen. Sie kann und soll ihre Verbände dazu anhalten, sich für die Einbindung auch der “schwarzen Schafe” in gemeinwohlorientierte Sorgfaltspflichten zu engagieren. Immer dann, wenn rechtsstaatlich ein konkreter Schritt in die richtige Richtung getan werden könnte, mit allen möglichen und unmöglichen (Pseudo-)Einwänden dagegen zu kämpfen, vermag in der Wahrnehmung der modernen civil society nicht mehr zu überzeugen. Firmen oder Branchen, die zukunftsblind einen in der breiten Öffentlichkeit als unhaltbar erkannten Status quo verteidigen, beschädigen in unkluger Weise ihre unternehmensethische Glaubwürdigkeit. Es geht auch anders: Gute Vorbilder für die Wahrnehmung ordnungspolitischer Mitverantwortung seitens der Privatwirtschaft gibt es zunehmend. So spricht sich beispielsweise die Vereinigung von fast 2500 europäischen Markenherstellern, die European Brand Association (AIM), in einem kürzlich verabschiedeten Positionspapier zuhanden der EU-Kommission nicht etwa gegen das in der EU geplante Lieferkettengesetz aus, sondern tritt klar für die darin vorgesehenen Sorgfaltspflichten und die auf ihnen basierende Haftung ein. Die wirklich führenden Unternehmen denken um!

DIE DNWE-JAHRESTAGUNG 2020

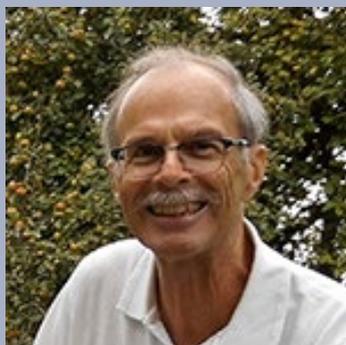
Anmerkungen

[1] Der offizielle Verfassungsänderungsvorschlag, über den abgestimmt wurde, findet sich hier: www.admin.ch/verantwortungsvolle-unternehmen

[2] Volksinitiativen, basierend auf mindestens 100'000 gültigen Unterschriften von Stimmberechtigten, können in der halbdirekten Demokratie der Schweiz immer nur eine Verfassungsänderung, nicht jedoch die vom Parlament zu bestimmende (Ausführungs-)Gesetzgebung vorschlagen. Im Unterschied zu einem "Referendum" gegen ein vom Parlament schon erarbeitetes Gesetz verlangt die Annahme einer Volksinitiative aufgrund ihrer grundsätzlichen Bedeutung für die Rechtsordnung des Landes sowohl das "Volksmehr" (Mehrheit der Stimmberechtigten) als auch das "Ständemehr" (Mehrheit von Kantonen, in denen die Initiative angenommen wird).

[3] Dem vorgeschlagenen Verfassungsartikel stand in der Volksabstimmung ein sog. "indirekter Gegenvorschlag" des Parlaments gegenüber. Er umfasst Gesetzesänderungen, die im gegebenen Fall der Ablehnung der Initiative in Kraft treten und einen Kompromiss zwischen Initiativtext und Status quo bieten. Gemäß dem Gegenvorschlag entfällt allerdings die juristische Möglichkeit, Firmen mit Hauptsitz in der Schweiz für die Verletzung von Menschenrechten und Umweltstandards im Ausland vor Gericht zu bringen; verankert wird nur eine mit geringen Bussen sanktionierte Sorgfaltsprüfungspflicht der Unternehmen in den zwei ausgewählten Problembereichen der Kinderarbeit und des Umgangs mit Konfliktmineralien, verbunden mit der Pflicht zur jährlichen Berichterstattung über die praktizierten Maßnahmen der Sorgfaltsprüfung.

Der Autor



Prof. Dr. Peter Ulrich

ist emeritierter Ordinarius für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen (HSG). Nach Stationen als Unternehmensberater in Zürich und Professor (C4) für BWL in Wuppertal hatte er in St. Gallen ab 1987 den ersten Lehrstuhl der jungen Interdisziplin an einer deutschsprachigen Wirtschaftsfakultät inne und entwickelte die in deutscher, englischer und spanischer Buchfassung vorliegende "Integrative Wirtschaftsethik". Er baute an der HSG das Institut für Wirtschaftsethik auf und leitete während 22 Jahren dessen vielfältige Forschungs-, Lehr- und Beratungsaktivitäten.

VERANSTALTUNGEN

AUSBLICK

VIERTER CSR-KOMMUNIKATIONSKONGRESS NIMMT GESTALT AN

Alle zwei Jahre trifft sich die CSR-Kommunikationsszene im November in Osnabrück, um die neuesten Trends rund um Inhalte, Formen und Formate der unternehmerischen Kommunikation von CSR zu diskutieren.

Im Vertrauen darauf, dass im Herbst das Reisen und persönliche Treffen wieder möglich sein werden, hat die DNWE/DPRG Arbeitsgruppe „CSR-Kommunikation“ schon im letzten Jahr das Zentrum für Umweltkommunikation ihres Partners, der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, für den 4. und 5. November 2021 reserviert.

Die erfolgreiche Konferenz der Praktiker für Praktiker bietet neben hochkarätigen Keynotes, Workshops und Panels viel Raum zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch und Netzwerken. Ein Konzept, dass auch die beiden anderen Partnern der vergangenen Konferenzen, das Unternehmensnetzwerk B.A.U.M. und die Deutsche Public Relations Gesellschaft überzeugt, so dass auch sie wieder mit an Bord sind.

Die inhaltlichen Schwerpunkte dieses Jahres werden nach den Vorstellungen der Organisatoren der Konferenz, Tobias Bielenstein, Frank Simon, Riccardo Wagner und Katrin Wippich, folgende Themen sein:

- CSR im Marketing: Verbraucher als change agents?
- Purpose of purpose: mehr als nur ein Lippenbekenntnis?
- Corporate Digital Responsibility in der internen Kommunikation
- Preise und Rankings: erfolgversprechende Wege durch den Dschungel
- Genauigkeit vs. Verständlichkeit: wieviel Wissenschaft verträgt die CSR-Sprache?
- CSR-Reporting: neuer Wind aus Brüssel
- Lieferketten und Menschenrechte: Zwickmühle für die CSR-Kommunikation?
- CSR in den Medien

Weitere Informationen in Kürze unter www.csr-kongress.de oder per Mail bei Frank Simon unter simon@dnwe.de

VERANSTALTUNGEN

MAX-WEBER-PREISVERLEIHUNG 2021

In diesem Jahr findet die Preisverleihung des Max-Weber-Preises für Unternehmensethik auf Einladung des Instituts der deutschen Wirtschaft als Online-Format statt.

Die Veranstaltung steht unter dem Titel „Nachhaltigkeit: schöpferische oder zerstörerische Kraft des Kapitalismus?“. Festredner ist Dr. Robert Habeck, Bundesvorsitzender von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN.

-  03. März 2021
-  11:30 bis 12:30 Uhr
-  Online
-  <https://www.iwkoeln.de/institut/veranstaltungen/beitrag/dominik-h-enste-nachhaltigkeit-schoepferische-oder-zerstoerische-kraft-des-kapitalismus.html>

DGCN DIALOGSERIE #WEITERGEDACHT: CORRUPTION – AN UNDERAPPRECIATED ASPECT OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT?

In der #thinkingahead Dialogreihe (#weitergedacht) teilen Referenten unterschiedlicher Herkunft ihr Fachwissen und diskutieren vertraute Themen aus einer neuen Perspektive.

Dieser Dialog ist dem Zusammenhang von Umwelt und Korruption gewidmet. Die Diskussion wird sich um die Fragen der kausalen Zusammenhänge zwischen Korruption und Umweltfragen drehen und dabei thematisieren, wo die Hauptrisiken liegen und welche Beispiele von bewährten Verfahren es bei der Korruptionsprävention im Zusammenhang mit Umweltkriminalität gibt.

-  04. März 2021
-  10:00 bis 11:15 Uhr
-  Online, englisch
-  <https://www.globalcompact.de/de/aktivitaeten/termine/3758963090.php>

COMPLIANCE UND INTEGRITÄT IN DER KRISE: WEB-TALK ZUR FÜHRUNGSKRÄFTEBEFRAGUNG

Die in Kooperation mit dem Zentrum für Wirtschaftsethik veröffentlichten [Ergebnisse einer Führungskräftebefragung](#) soll im Gespräch mit Compliance-Praktikern vorgestellt werden.

Im Rahmen eines Web-Talks diskutieren Prof. Dr. Stephan Grüninger (Vorstandsvorsitzender des DNWE und wissenschaftlicher Direktor des ZfW), Philip Wolters (Chief Compliance Officer, Zeppelin GmbH), Ralf Weinen und Hartwin Möhrle (A&B One) Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für das Integrity-Management.

-  08. März 2021
-  14:30 bis 15:30 Uhr
-  Online
-  <https://register.gotowebinar.com/register/3142306788612729869>

VERANSTALTUNGEN

ETHIKSALON: FÜHREN IN TRANSFORMATIONSPROZESSEN. ETHIK IN GROSSEN UND KLEINEN UMBRÜCHEN.

Veränderung ist der Normalfall: Kunden und Kontexte, Prozesse und Geschäftsmodelle – alles ist im Fluss, mal ruhig, mal wild bewegt. Auch hier gilt: Corona verschärft, was schon längst deutlich war und ist.

Damit aber fangen die Fragen erst an: Welche Führung braucht es in den aktuellen Transformationen? Tragen die Werte noch, die bisher getragen haben? Welche Ethik, welche Haltungen brauchen Führungskräfte, um gut in der Transformation zu führen? Und wie können sie sich selbst weiterentwickeln, um in neuen Organisationen kompetent zu führen?

Mit Herrn Markus Hanauer (Spirit Link GmbH, Erlangen) und Dr. Dagmar Wötzel (The Art of Adaptive Organizations, Diespeck) wird der EthikSalon der Zeit für Ethik e.V. eine lebendige Mischung aus Mini-Impuls, Interview, Reflexion und Austausch in Kleingruppen sein.

-  13. April 2021
-  16:30 bis 18:30 Uhr
-  Online
-  Anmeldungen bitte per Mail an
info@zeitfuerethik.de

EBEN-WORKSHOP 1: SELF-REGULATION OF MARKET ETHICS

In diesem Workshop sollen verschiedene Mechanismen diskutiert werden, die Unternehmen dazu bewegen, unethisches Verhalten zu unterbinden. Hintergründe und Forschungsfragen finden Sie online aufgeführt.

Interessierte sind aufgerufen sich inhaltlich zu beteiligen und werden gebeten, ihre Vorschläge idealerweise bis zum 15. März 2021 einzureichen.

-  21. April & 20. Mai 2021
-  Online, englisch
-  <https://eben-net.org/workshop-1-self-regulation-of-market-ethics/>

EBEN-WORKSHOP 2: SHARED RESPONSIBILITIES FOR A NEW SOCIAL CONTRACT

Die vom spanischen Wirtschaftsministerium geförderte Forschungsgruppe BENE3 "A New Social Contract" lädt zu einer Diskussion über den Begriff der "geteilten Verantwortung" ein, in der das Thema sowohl aus der Sicht der philosophischen Grundlagen als auch aus angewandten, wirtschaftlichen, organisatorischen und strategischen Perspektiven beleuchtet werden soll.

Hintergründe und Forschungsfragen finden Sie online aufgeführt. Interessierte sind aufgerufen sich inhaltlich zu beteiligen und werden gebeten, ihre Vorschläge idealerweise bis zum 28. Februar 2021 einzureichen.

-  07. Mai 2021
-  Online, englisch
-  <https://eben-net.org/workshop-2-shared-responsibilities-for-a-new-social-contract/>

VERANSTALTUNGEN

EBEN-WORKSHOP 3: RESPONSIBILITY AND INCLUSION REVISITED IN THE ORGANIZATION OF SPORT

Der Sport als globale Branche folgt ähnlichen operativen Logiken wie Wirtschaftsorganisationen - mit anderen Worten: messbare Ergebnisse und organisatorische Leistung dominieren. Es gibt jedoch einige unnachahmliche Merkmale im Bereich des Sports, die einen einzigartigen Forschungskontext für die Untersuchung von Verantwortung, Ethik und Inklusion bieten. Diese sollen im Rahmen der Veranstaltung gemeinsam erarbeitet werden. Hintergründe und Forschungsfragen finden Sie online aufgeführt. Interessierte sind aufgerufen sich inhaltlich zu beteiligen und werden gebeten, ihre Vorschläge idealerweise bis zum 01. März einzureichen.

-  12. Mai 2021
-  Online, englisch
-  <https://eben-net.org/workshop-3-responsibility-and-inclusion-revisited-in-the-organization-of-sport/>

EBEN-DOKTORANDEN-WORKSHOP

Doktoranden sind eingeladen an einem eintägigen europäischen Online-Doktorandenseminar teilzunehmen. Ziel des Workshops ist es, die Doktoranden beim Vorantreiben ihrer Dissertation und der Präsentation ihrer Ideen anzuleiten und zu unterstützen. Bei der Auswahl werden Doktoranden bevorzugt, die ihr Dissertationsprojekt nach 2017 begonnen haben. Weitere Information sowie Angaben zur Möglichkeit der Partizipation finden Sie online. Bewerbungsschluss für Einreichungen ist der 01. März 2021.

-  21. Mai 2021
-  Online, englisch
-  <https://eben-net.org/doctoral-workshop/>

4. CSR-KOMMUNIKATIONSKONGRESS

Der 4. CSR-Kommunikationskongress findet dieses Jahr erneut in Kooperation mit der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und dem Unternehmensnetzwerk B.A.U.M. statt. Inhaltlich fokussiert die Veranstaltung folgende Themen:

- CSR im Marketing: Verbraucher als change agents?
- Purpose of purpose: mehr als nur ein Lippenbekenntnis?
- Corporate Digital Responsibility in der internen Kommunikation
- Preise und Rankings: erfolversprechende Wege durch den Dschungel
- Genauigkeit vs. Verständlichkeit: wieviel Wissenschaft verträgt die CSR-Sprache?
- CSR-Reporting: neuer Wind aus Brüssel
- Lieferketten und Menschenrechte: Zwickmühle für die CSR-Kommunikation?
- CSR in den Medien

-  04./05. November 2021
-  Osnabrück - Zentrum für Umweltkommunikation der Deutschen Bundesstiftung Umwelt
-  Mehr Informationen in Kürze auf www.csr-kongress.de und [hier](#)



Wir freuen uns jederzeit über Hinweise zu interessanten Veranstaltungen. Eigene Veranstaltungen können Sie auch direkt in unseren [Veranstaltungskalender](#) eintragen.

Die eingetragenen Veranstaltungen werden von uns geprüft und freigegeben. Gerne platzieren wir diese dann auch in unserem regelmäßigen Newsletter.

AUSSCHREIBUNGEN

SPRINGER-BUCHREIHE "ETHICAL ECONOMY. STUDIES IN ECONOMIC, ETHICS AND PHILOSOPHY"

Die 1992 begründete [Schriftenreihe](#) widmet sich der Untersuchung von interdisziplinären Fragestellungen aus den Bereichen Wirtschaft, Management, Ethik und Philosophie.

Die Herausgeber laden zur Beteiligung ein und freuen sich über Vorschläge und Manuskripte zu interessanten Ideen – gerne per Mail an Prof. Alexander Brink (alexander.brink@uni-bayreuth.de) oder Prof. Jacob Dahl Rendtorff (jacrendt@ruc.dk).

LEA-MITTELSTANDSPREIS

Der Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg zeigt, welche Stärke verantwortungsvolles Unternehmertum auch in Krisenzeiten hat und zeichnet am 1. Juli 2021 vorbildliche CSR-Aktivitäten aus. Die Lea-Trophäe für herausragendes gesellschaftliches Engagement wird damit bereits zum 15. Mal verliehen.

Bewerben können sich alle baden-württembergischen Unternehmen mit maximal 500 Vollbeschäftigten, die in Kooperation mit einer Organisation aus dem Dritten Sektor, z. B. einem Wohlfahrtsverband, einem Verein oder einer Umweltinitiative, gemeinsam ein Projekt zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen realisiert haben.

Bewerbungsschluss

 31. März 2021

 [Nähere Informationen](#)

8. KOHORTE DES DOKTORANDENKOLLEGS „ETHIK UND GUTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG“

Das Kolleg des Wittenberg Center for Global Ethics (WCGE) fördert Doktorand_innen, die in ihren Promotionsvorhaben für Problemstellungen der Wirtschafts-, Unternehmens- und Führungsethik wissenschaftlich fundierte und zugleich praxistaugliche Lösungen entwickeln. Es richtet sich an fachlich herausragende, gesellschaftlich engagierte sowie global denkende und handelnde Nachwuchswissenschaftler_innen und Nachwuchskräfte aus aller Welt.

Die Mitgliedschaft im Doktorandenkolleg „Ethik und gute Unternehmensführung“ bietet vielfältige Möglichkeiten zur wissenschaftlichen und beruflichen Vernetzung. Weiterhin werden Stipendien vergeben, welche von der Karl-Schlecht-Stiftung (KSG) finanziert werden.

Bewerbungsschluss

 18. April 2021

 [Ausschreibung](#)

[Nähere Informationen](#)

AUSSCHREIBUNGEN

CALL FOR PAPERS: IDEOLOGIEKRITIK (IN) DER ÖKONOMIK

Die Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) nimmt in einer Schwerpunktausgabe die Rolle von disziplinären Zugängen oder fachgebiets-spezifischen Sichtweisen bei der Formulierung von Ideologiekritik in den Blick. Im Fokus der Ideologiekritik steht die Ökonomik.

Es soll ausgelotet werden, in welcher Form die Kritik der Ökonomie und der Ökonomik hervorgebracht werden kann und sollte. Da vergleichende Analysen von Disziplinen zu neuen Erkenntnissen führen können, ist auch die Betrachtung anderer Disziplinen eingeschlossen bzw. erwünscht (z.B. Sozialwissenschaften, Philosophie, Naturwissenschaften, Lebenswissenschaften, u.v.m.).

Bewerbungsschluss



01. Juni 2021



[Call for Papers](#)

CALL FOR PAPERS: BUSINESS ETHICS: A EUROPEAN REVIEW

Im Rahmen der 26. International Vincentian Business Ethics Conference sucht die Business Ethics: A European Review - Zeitschrift (BE:ER) nach Papers im Themenbereich „Ethics and Capitalism“. Es wurden sechs Überthemen definiert, die Sie dem folgenden Call for Papers entnehmen können.

Bewerbungsschluss



01. Juli 2021



[Infos / Call for Papers](#)

WEBMAGAZIN

FORUM WIRTSCHAFTS- ETHIK

Fragen der Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik, etwa nach Ziel, Inhalt, Begründung und praktischer Umsetzung wirtschaftlichen Engagements werden seit jeher kontrovers diskutiert – und das ist auch gut so!

Mehr öffentliche Debatte und Austausch über praktische Lösungen und theoretische Ansätze zu wirtschaftsethischen Fragestellungen, zur nachhaltigen Entwicklung und Unternehmensverantwortung, zu Compliance und Integrität – dafür steht unser DNWE-Webmagazin [Forum Wirtschaftsethik](#).

Unser Ziel ist es, die Vielfalt unserer Themen in ihrer ganzen Breite und Tiefe abzubilden. Dabei legen wir einen besonderen Wert auf Pluralität und Individualität von Meinungen und einen

fachkundigen Diskurs. Nicht Vorstands- oder Verbandspositionen, sondern vor allem individuelle Köpfe stehen hinter unseren Beiträgen und wir freuen uns über alle, die sich an dieser Plattform beteiligen. Der wirtschaftsethische Fachdiskurs braucht mehr Öffentlichkeit und muss sich öffnen, hin zu einem lebens- und praxisbezogenen Dialog.

Wir laden Sie herzlich dazu ein, sich an dieser Dialogplattform zu beteiligen, durch aktive Positionierung und Kommentierung, durch wissenschaftliche Reflexion, BestPractice-Erfahrungen oder auch Anregungen zu Themen und Diskussionen.

Bringen Sie sich ein – wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Ihre Redaktion des Forum Wirtschaftsethik online

Quirin Kissmehl & Marcus Eichhorn
(info@dnwe.de)



NACHHALTIGE ENTWICKLUNG
UND MENSCHENRECHTE



INTEGRITÄT UND COMPLIANCE



UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG
UND CSR



GRUNDFRAGEN UND BILDUNG

HINWEIS:

In jeder Ausgabe unseres Vereinsmagazins werden wir ausgewählte Artikel aus dem Forum Wirtschaftsethik platzieren.



Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Leisinger;
Bild: privat

Rezension zu Ulrich Hemel: Kritik der Digitalen Vernunft

VON PROF. DR. KLAUS MICHAEL LEISINGER

Ulrich Hemel: Kritik der Digitalen Vernunft. Warum Humanität der Maßstab sein muss. Freiburg: Herder 2020

Menschen in modernen Gesellschaften sind bewusst und unbewusst einer Durchdringung ihres täglichen Lebens durch digitale Technologien ausgesetzt. Immer leistungsfähigere Computer, immer spezifischer werdende Anwendungsprogramme sowie eine immer dichter werdende globale Vernetzung erlauben u.a. neue Wege der Datensuche und -speicherung, neue Kommunikations- und Produktionsmöglichkeiten, neue Kauf- und Konsumgewohnheiten sowie die Fähigkeit, von zuhause aus medizinische Hilfe zu erhalten. Krankheitsdiagnosen können verfeinert und beschleunigt werden, therapeutische Interventionen personalisiert. Langweilige oder mühselige adminis-

trative oder andere Routinearbeiten können an Maschinen delegiert, Kundenwünsche individueller, flexibler und schneller bedient werden. Dass Menschen mit Hilfe digitaler Technologien besser und schneller lernen und entscheiden können, zeigt nicht zuletzt das aktuellste Beispiel: Die Verbindung der neuesten gentechnologischen Verfahren mit digitaler Technologie ermöglichte, wirksame Impfstoffe gegen COVID-Sars 19 in weniger als einem Jahr verfügbar zu machen – die Entwicklungszeit ohne diese Technologien liegt bei etwa 10 Jahren. Es gibt also weitestgehend unbestrittene Nutzenpotentiale digitaler Technologien.

Wie bei allen technischen (und sozialen!) Innovationen gibt es jedoch auch eine Kehrseite: Je effizienter und effektiver eine Technologie ist, desto größer ist auch

ihr Missbrauchspotential. Die Weitergabe von Daten und deren Auswertung zur Verfeinerung von Produktemarketing ist dabei noch das geringste Übel. Gesichtserkennungstechnologien können zur politischen Verfolgung genutzt werden, Krankheitsdaten zum Ausschluss von Versicherungsschutz, Persönlichkeitsprofile zur Beeinflussung von Wahlen, fake news zur Polarisierung von Gesellschaften.

Die negativen psychischen und gesellschaftlichen Folgen der durch Digitalisierung veränderten Arbeits- und Unterhaltungswelt sind ebenso wenig absehbar wie die der entstandenen Marktmacht weniger Konzerne. Möglich sind auch unerwünschte Folgen, die heute noch jenseits unseres Erkenntnisstandes liegen.

Dass Innovationen Nutzen und Risiken mit sich bringen, ist bekannt. Seit Gerhardt Hauptmanns "Die Weber" wissen wir auch, dass neue Technologien massive Verteilungswirkungen haben können. Dass jedoch die Besitzer von Amazon oder Google märchenhaft reich wurden, kleine Buchhändler oder Modeläden aber Existenzgefährdung erleiden, liegt nicht an der Bosheit der Bosse, sondern ist eine Folge vieler Konsumentenentscheidungen. Viele Aspekte der digitalen Zivilisation sind, um eine Formulierung von Hans Jonas zu nehmen, "subtil in ihren Mitteln und vulgär in ihren Wirkungen".

Eine angemessene gesellschaftliche und wirtschaftliche Bewertung der Digitalisierung erfordert kontextualisierte Güterabwägungen. Diese beruhen auf persönlichen Werturteilen, die wiederum das Resultat von individuellen Weltansichten, Wertesozialisierungen sowie positiven oder negativen Erfahrungen sind – mit entsprechenden Konsequenzen für Folgenabschätzungen.

Paul Watzlawick unterschied in seiner Arbeit zum Konstruktivismus in eine "Wirklichkeit erster Ordnung" und in eine "zweiter Ordnung". Auf den von Ulrich Hemel erörterten Sachverhalt bezogen ist die Wirklichkeit erster Ordnung die Technologie als solche, hard ware und soft ware. Die Wirklichkeit zweiter Ordnung ist die Zuschreibung von Sinn und Zweck der jeweiligen Technologie. Je nach zugrundeliegenden Werturteilen und Weltansichten (Hemel nennt dies "mentale Architektur") können Befürworter und Gegner der Digitalisierung ihr durch Werturteile bestimmtes a priori Urteil so einordnen (framing), dass es wie eine logische Ableitung aus wissenschaftlichen Fakten erscheint.

Ulrich Hemel erörtert die Frage, wie aus ethischer Perspektive mit durch Digitalisierung entstehenden Dilemmata umzugehen sei auf eine tiefgründige und

zum Nachdenken anregende Weise. Die ausführlichen Verweise auf weiterführende Literatur geben interessierten Lesern die Möglichkeit, ausgewählte Gedankengänge zu vertiefen.

Der Theologe Helmut Gollwitzer definierte (in "Krummes Holz – Aufrechter Gang") Fortschritt als "nichts anderes als dauernder Kampf um das Erringen seiner positiven Aspekte, das Bestehen seiner ihn begleitenden Gefahren und das Verwinden der von ihm verursachten Einbußen". Was allerdings im Kontext digitaler Technologien die positiven Aspekte, die Gefahren und die Einbußen sind, bleibt – siehe oben – strittig. Um in dieser Situation menschendienliche Auswirkungen möglichst zu fördern und gegenteilige Auswirkungen möglichst zu minimieren, empfiehlt Ulrich Hemel das Einziehen von Leitplanken:

Bei der Entwicklung und im Design digitaler Technologien sollen fünf Prinzipien Beachtung finden: klar zurechenbare Verantwortung, Ausrichtung an den Werten der Nutzergruppen, Erklärbarkeit, Beachtung der Datenrechte von Nutzern und Fairness. Insbesondere Fairness liegt Hemel am Herzen: Die informationelle Selbstbestimmung muss gewahrt, die Goldene Regel der Reziprozität beachtet, Transparenz und Rückverfolgbarkeit sichergestellt werden. Die Nutzung von generierten Daten muss ein geregeltes Verfallsdatum haben, und Interessenskonflikte müssen durch (Schieds-)Gerichte lösbar sein. Auf diese Weise, so Hemel, entstehe Vertrauen in ihre Nutzung digitaler Technologien.

Ob die Digitalisierung letztlich durch überwiegend gute oder schlechte Verwendungszwecke charakterisiert wird, liegt nicht an den Maschinen und auch nicht nur an den Menschen, die sie programmieren. Sie liegt in hohem Maße auch an denjenigen, die sie nutzen: Menschen sind in der Lage, selbstbestimmt und zeitsouverän zu handeln. Sie können mit individueller digitaler Mündigkeit und Selbststeuerung drohende Kontrollverluste minimieren.

Wegen der Vielzahl der handelnden Akteure, der damit einhergehenden Verantwortungsdiffusion sowie der Tatsache, dass noch nicht alle Folgen eindeutig abschätzbar sind, wirft die Digitalisierung eine Reihe neuer Fragen auf. Weil wir nicht alles wissen können, sind auch längst nicht alle Wert- und Interessenkonflikte auflösbar.

Aber auch im Zusammenhang der Digitalisierung «..leben wir Menschen nicht einfach passiv getrieben in unserer eigenen Geschichte. Wir übernehmen Verantwortung für unser Schicksal, wir beurteilen es danach, was sein soll, wir denken moralisch. Die fundamentale

Ambivalenz ist darum die Ambivalenz der Moral» (Carl Friederich von Weizsäcker). Diese zu reflektieren erleichtert die Lektüre vom Ulrich Hemels großartigem Buch – das macht es besonders wertvoll.

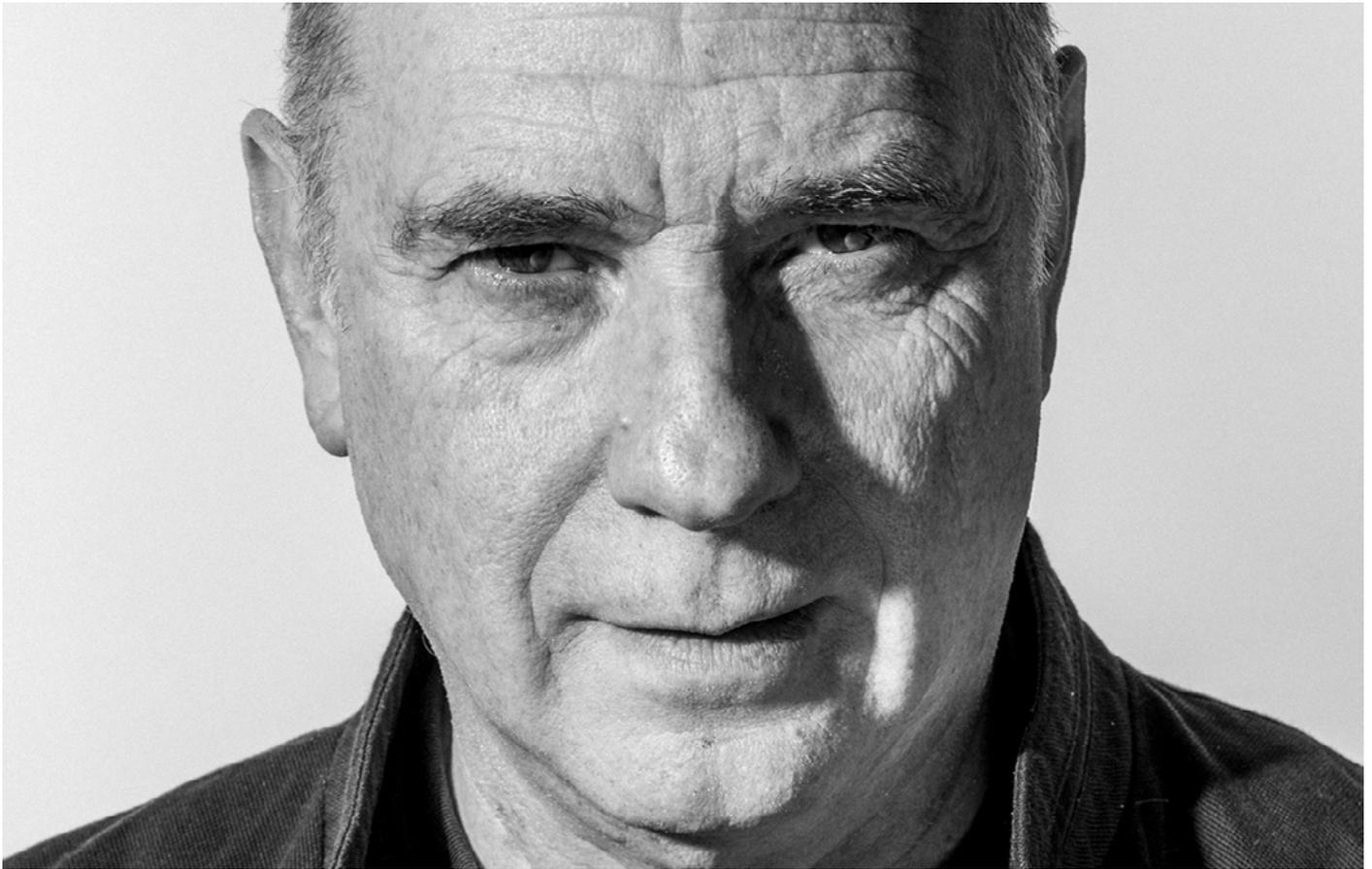
Der Rezensent



Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Leisinger

Klaus M. Leisinger ist Professor (em.) für Soziologie an der Universität Basel sowie Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz (www.globalewerteallianz.ch). Nach mehrjähriger Managementverantwortung für ein Pharmaunternehmen in Ostafrika war er bis zum Jahre 2013 Präsident und CEO der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung.

Er forscht, lehrt und berät Unternehmen zu Corporate Responsibility Sachverhalten im Kontext der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung. U.a. diente er UNO Generalsekretär Kofi Annan als Special Advisor on the Global Compact und ist Mitglied des "Leadership Councils des UN Sustainable Development Solutions Network".



Henning Weyerstraß
Bild: Toscanelli

Rezension zu Erhard Meyer-Galow: Business Ethik 3.0. Die neue integrale Ethik aus der Sicht eines CEOs

VON HENNING WEYERSTRASS

Meyer-Galow, Erhard (2020): Business Ethik 3.0. Die neue integrale Ethik aus der Sicht eines CEOs. Berlin; Springer Gabler.

Über die Komplexität unserer Welt brauchen wir nicht mehr diskutieren. Eine überwältigende, exponentielle Vielfalt – aber gleichzeitig auch Verwirrung – ist Tatsache und in ihren Auswirkungen nicht absehbar. Das Buch Business Ethik 3.0 ist einerseits eine Abrechnung mit dem Dogma "Kapital kennt keine Ethik" und gleichzeitig eine Weiterführung des Satzes: "Moral und Ethik erstehen und entstehen aus innerem Wachstum".

Man kann die derzeitige Pandemie und ihre Auswirkung nicht ausloten und somit stellt sie für das Individuum eine unabsehbare Bedrohung dar. Jung sagte: "Gelingt die Übersetzung des Unbewußten in eine mitteilbare Sprache, so entsteht eine erlösende Wirkung."

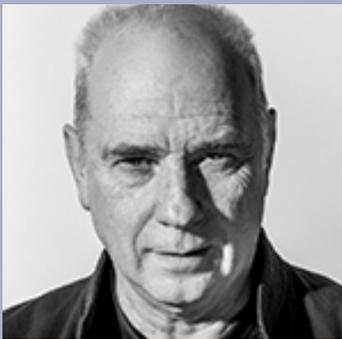
(Gesammelte Werke Band 8, § 595). Das bedeutet, dass eine gelungene Übersetzung psychischer Zusammenhänge und Inhalte eine Heilkraft gegenüber der zersetzenden Wirkungen falscher Suggestionen und Zwänge uns 'immun' machen gegenüber den psychischen Gefahren. Intuition und Innovation sind das Antidot gegen die Gefahren aus dem inneren Bereich der psychischen Ansteckungen, in welchen sich die jahrzehntelange Unterschätzung und Abwertung des Psychischen auswirkt. Wir müssen also mehr Angst vor den inneren Gefahren haben.

Ist der Einzelne dagegen aber durch bereits erfolgtes inneres Wachstum gestärkt, so ist genau das der beste "Impfstoff". Genau hier setzt Prof. Erhard Meyer-Galow an führt uns vor Augen, was die Zerstörung der Ethik an Folgen und Auswirkungen haben kann. Ein Gegensteuern kann nicht mehr erfolgen durch Aktivismus im

Äusseren. C.G. Jung hat im letzten Jahrhundert darauf hingewiesen: "Klein und verborgen ist die Pforte, die sich ins Innere öffnet, unzählig sind die Vorurteile, Voraussetzungen, Meinungen und Ängste, welche den Zugang verwehren. Man will von großen politischen und Wirtschaftsprogrammen hören, ausgerechnet von jenen Dingen, welche die Völker stets in den Sumpf hineingeführt haben." (Gesammelte Werke Band 10, § 328)

Ich bin dankbar dafür, dass das neue Buch von Prof. Erhard Meyer-Galow jetzt mit den Ergänzungen im Vorwort auf die Corona-Pandemie eingeht und auf die "Initiationswehen" des kommenden Zeitalters hinweist. Damit wird seine Botschaft noch eindrücklicher und dringender. Das Buch öffnet neue Pfade, so wie es im letzten Satz des Vorwortes lautet: "Die Türen gehen nach innen auf".

Der Rezensent



Henning Weyerstraß

geb. 18.09.1954 in Dortmund hat nach dem Abitur und Wehrdienst ein Studium der Kunst und Religion für Lehramt abgeschlossen. Danach war er 15 Jahre in Vertriebstätigkeit bei Apple Computer und von 2001 bis 2008 Netzwerkadministrator der WAS Werbeagentur in Köln. Seit 2010 ist er Sonderpädagoge mit dem Schwerpunkt Autisten und ADHS im Intensiv-Bereich einer E/ES-Schule in Hilden bei Düsseldorf. Weyerstraß ist Mitglied im Vorstand der Kölner C.G. Jung-Gesellschaft und Mitgründer der www.cgjung.com. Er verantwortet den Aufbau verschiedener Netzwerke innerhalb der Analytischen Psychologie, seit 2009 hält er Vorträge, Workshops und Seminare zum Roten Buch von C.G. Jung.

henning@weyerstrass.net



Prof. Dr. Josef Wieland,
Direktor des Leadership Excellence Institute Zeppelin | LEIZ der Zeppelin Universität

Rezension zu Klaus M. Leisinger: Integrität im geschäftlichen Handeln

VON PROF. DR. JOSEF WIELAND

Klaus M. Leisinger, Integrität im geschäftlichen Handeln.
Friedrich Reinhard Verlag: 2020.

Dieses Buch ist eine "Summa" der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Es präsentiert die kondensierte praktische Erfahrung und reflektierte theoretische Verarbeitung der Theorie- und Praxisdiskussionen der letzten drei Jahrzehnte in diesem Bereich des Wissens und Handelns. Klaus M. Leisinger war von Anfang an dabei – als Professor für Soziologie an der Universität Basel, als Direktor des Ciba-Geigy-Konzerns für Ost- und Zentralafrika, als Gestalter und Führungspersönlichkeit der Novartis Stiftung, als hochrangiger Akteur der Global Compact Initiative und im Leadership Council des UN-SDS-Netzwerkes, als Vorsitzender des Kuratoriums des DNWE, als Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz – um nur einige Stationen seines Engagements zu benennen. Er konnte und wollte immer

schon auf "beiden Schultern tragen". Die Vermittlung von praktischem ethischem Engagement von Unternehmen und ihrer Führungspersönlichkeiten und dessen theoretischer Einordnung im wissenschaftlichen Diskurs sind ihm bis heute wichtig. Dass er das wie kaum ein anderer kann, davon zeugt einmal mehr sein neues Buch "Integrität im geschäftlichen Handeln".

Die Perspektive, aus der das Buch geschrieben ist, ist die des aufgeklärten "prinzipienbasierten Pragmatismus". Da ist auf der einen Seite die individuelle Motivation des ethischen Handelns, also das eigene Gewissen, der Anspruch an die eigene Würde und der gute Wille, die für eine gelingende unternehmensethische Praxis Voraussetzung sind. Auf der anderen Seite steht die spezifische Situation, also die betriebswirtschaftlichen Realitäten, die gesellschaftlichen und kulturellen Ordnungsstrukturen und die

sich daraus ergebenden Gestaltungsmöglichkeiten, an denen sich die individuelle Motivation bewähren muss. In dieser Konstellation sind Erfolge für die ethische Sache möglich, Scheitern allerdings auch. Ethisches Handeln ist für Klaus M. Leisinger immer freiwillig, ein "Marathonlauf mit vielen Steigungen", der "Idealismus ohne Illusion und Realismus ohne Resignation" verlangt. Dafür braucht es, speziell in den Führungsetagen der Unternehmen, Fachwissen, Expertise und Charakter gepaart mit "ethischer Musikalität und moralischer Vorstellungsgabe". Das ist, knapp zusammengefasst, der Basso continuo des Buches.

Es setzt ein mit einer knappen Gegenwartsanalyse der ethischen Herausforderungen, die ein Vertrauensdefizit in der Beziehung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft diagnostiziert. Vertrauen aber ist die Voraussetzung sowohl für wirtschaftlichen Erfolg als auch gesellschaftlichen Frieden. Vertrauen, dessen Erwerb und Verlust, ist für Klaus M. Leisinger der entscheidende Wert, von dem aus sich eine moderne Wirtschafts- und Unternehmensethik entwickeln lässt. Deren wichtigste Begriffe und die konkurrierenden Möglichkeiten ihrer philosophischen Begründung werden dann informativ, kompetent und in ihren divergierenden praktischen Konsequenzen anschaulich eingeführt. Der Ton des Buches ist hier, wie auch in allen anderen Teilen, nicht das "Ver-nünfteln", sondern das Streben nach Klarheit und

Verständlichkeit für Leser aus allen Bereichen der Gesellschaft. In den folgenden Kapiteln werden auf dieser Grundlage die Fragen nach der Zuschreibung von ethischer und *gesellschaftlicher Verantwortung in diesen Bereichen aufgeworfen. Die Notwendigkeit und Legitimität der Arbeitsteilung zwischen den Akteuren der moralischen Arena – dem Staat, dem Unternehmen und dem Individuum – werden begründend entwickelt und an praktischen Beispielen illustriert. Besonders das Management von Stakeholder-Beziehungen und die Anforderungen an Charakter und Führungspersönlichkeit, ganz im Geiste Erich Fromms, werden erörtert. Ist Ethik gut fürs Geschäft? Es gibt für Klaus M. Leisinger keine einfache Kausalität im Sinne von "Good Ethics is Good Business", aber die Orientierung an ethischen Werten ist notwendigerweise systematischer Bestandteil einer guten, das heißt wirtschaftlich erfolgreichen und gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung.*

Das Buch ist klar und anschaulich geschrieben, ohne Abstriche an der Solidität der Vermittlung theoretischen Wissens hinzunehmen. Es ist lehrreich für Theoretiker und Praktiker, für Studenten und Manager, als Hinführung und Vertiefung. Die Sprache zielt auf Verständlichkeit komplexer praktischer Zusammenhänge und das Wecken von theoretischem Interesse. Nicht zuletzt ist es eine auf gelingende menschliche Lebensführung und Sinnstiftung zielende Orientierung für Menschen, die in unserer Gesellschaft Verantwortung tragen.

Der Rezensent



Prof. Dr. Josef Wieland

Josef Wieland ist Professor für Institutional Economics, Organisational Governance, Integrity Management & Transcultural Leadership und Direktor des Leadership Excellence Institute Zeppelin sowie seit 2017 Vizepräsident Forschung an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Von 2012 bis 2018 war er Vorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik und steht heute dem Kuratorium vor. Er ist Mitglied des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales initiierten CSR-Forums der Bundesregierung, Co-Leiter der Lenkungsgruppe "Berliner CSR-Konsens" und hat an der Entwicklung des Standards ISO 26000 mitgearbeitet.

Prof. Dr. Josef Wieland ist Träger des Max-Weber-Preises für Wirtschaftsethik 1999 des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln sowie des Preises für Angewandte Forschung (Landesforschungspreis) Baden-Württemberg 2004. Seit 2005 ist er Mitglied des Kuratoriums für die Vergabe des Max-Weber-Preises für Wirtschaftsethik.



Prof. Dr. Stephan Grüninger;
Bild: © Marek Vogel

Integrität und Compliance: Hemmschuh oder Erfolgsgarant?

INTERVIEW MIT PROF. DR. STEPHAN GRÜNINGER

Die HTWG-Konstanz hat als eine der ersten Hochschulen für angewandte Wissenschaften 1995 – bzw. damals als Fachhochschule – das Thema Wirtschaftsethik in das BWL-Studium integriert.

Über viele Jahre war das noch recht exotisch. Lehrende und Mitarbeiter_innen haben das Thema konsequent verfolgt, viele Absolvent_innen haben zu wirtschaftsethischen Fragestellungen promoviert, einige lehren bereits selbst Wirtschaftsethik als Professorinnen (Prof. Dr. Maud Schmiedeknecht, Prof. Dr. Lisa Ranisch, geb. Schöttl).

Prof. Dr. Stephan Grüninger, selbst Absolvent der Hochschule Konstanz, ist unter anderem wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance und Vorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik. Ein Interview mit ihm zum wachsenden Stellenwert von Unternehmensverantwortung:

Ziel von Unternehmen ist in erster Linie der

wirtschaftliche Erfolg. Wofür haben Unternehmen nach Ihrer Auffassung Verantwortung?

Das kommt darauf an (lacht). Natürlich ist die Größe des Unternehmens, der Grad der Internationalität des Geschäfts – von der Beschaffung bis zum Verkauf – und auch die Branchenzugehörigkeit von enormer Bedeutung für die Bestimmung der Anforderungen an ein Unternehmen, was die sogenannte Corporate Responsibility anlangt. Der Handwerksbetrieb unterscheidet sich also doch erheblich vom DAX-Konzern. Das heißt aber ausdrücklich nicht, dass die Anforderung im ersten Fall Null ist und im zweiten gegen Unendlich tendiert. Die Basics gelten für alle – die Gesetze einhalten, ethisches Geschäftsgebahren und Fairness gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten etc.

Aber die derzeit ja sehr aktuelle Frage etwa, ob ein Unternehmen die Verpflichtung hat und haben sollte, die Wertschöpfungskette auf Menschenrechtsverletzungen hin zu überprüfen und diese gegebenenfalls abzu-

stellen, hat doch enorm viel mit den Möglichkeiten zu tun, dies auch wirklich zu können. Hier spielen neben juristischen Durchsetzungsmöglichkeiten vor allem Marktmacht und auch finanzielle Ressourcen eine große Rolle. Ihr Diktum, im Übrigen, dass Unternehmen in erster Linie Gewinne machen sollen, hielt ich schon immer für fragwürdig. Unternehmen müssen gute Produkte und Services anbieten, die individuellen Nutzen stiften und auch gesellschaftliche Probleme lösen. Sie müssen interessante Jobs und Entfaltungsmöglichkeiten für Menschen bieten, attraktive Gehälter bezahlen, manchmal auch "nur" faire. Alles in allem: Sie müssen Wert generieren für die Stakeholder. Dann klappt's auch mit den Gewinnen.

Lange Zeit gehörten Regelverstöße wie zum Beispiel Korruptionszahlungen im Ausland fast selbstverständlich zum unternehmerischen Handeln. Es zeugte von Cleverness, sich nicht erwischen zu lassen. Und wenn Missachtungen doch entdeckt wurden, galten sie als Kavaliersdelikte. Inzwischen jedoch ist Compliance ein Boom-Thema. Was war Auslöser für die Veränderung und was beförderte die gesellschaftliche Ächtung von Unternehmen, die sich über Gesetze hinwegsetzen?

Leider haben Sie nicht ganz unrecht. Gerade Korruption galt hierzulande lange, viel zu lange, als Kavaliersdelikt – insbesondere wenn sie außerhalb Deutschlands stattfand. Das hat sich erst durch internationale Konventionen und entsprechende Gesetzesänderungen zum Ende des letzten Jahrtausends bei uns gewandelt, insbesondere auch durch danach entdeckte Fälle systematischer Auslandsbestechung. Aber auch heute trifft man gar nicht so selten auf Menschen mit der Auffassung, dass es in vielen Ländern ohne Bestechung einfach nicht geht.

Meiner Ansicht nach ist das in dieser Verallgemeinerung nicht haltbar, aber dass es in manchen Regionen, Ländern und Branchen auch mal ganz schwierig werden kann, ganz ohne Vorteilsgewährung an Aufträge zu gelangen, stimmt leider trotzdem. Da sollte man keine ethisch motivierte Augenwischerei betreiben. Das zeigen auch erste Ergebnisse von Befragungen von Managern im Rahmen unseres aktuellen Forschungsprojektes "Anti-Korruptions-Compliance und Integrity-Management in Hochrisikoländern", das ich gemeinsam mit Anna Zubrod, Alexander Heiser und Quirin Kismehl am KICG durchführe.

Wie stark können regelwidriges Verhalten und daraus folgend finanzielle Strafen und Imageverlust einem Unternehmen schaden?

Schauen Sie sich dazu doch nur einmal den Dieselskandal an. Es sind gigantische Summen, die hier an

Schadenersatz und Strafen bezahlt wurden. Alleine bei Volkswagen steht die Uhr derzeit bei über 30 Milliarden Euro. Die vielzitierte und unumgängliche Transformation im Automobilsektor muss nun außerdem wohl weitgehend ohne die vergleichsweise CO₂-arme Dieseltechnologie als Übergangstechnologie auskommen – eben weil sie in besonderem Maße durch die sogenannten Abschaltvorrichtungen, die nichts anderes darstellen als einen Betrug am Kunden, delegitimiert wurde. Ein Schaden, der natürlich auch Arbeitsplätze betrifft, die nun noch schneller abgebaut werden müssen.

Im Übrigen auch in der Zulieferindustrie. So ist dies auch ein Schaden für unsere gesamte Volkswirtschaft. Es gab in diesem Fall nur Verlierer. Auch die Politik spielte und spielt hier nach meiner Auffassung keine gute Rolle. So langsam scheint sich Volkswagen auch mit Blick auf die Reputation wieder von "Dieselgate" zu erholen, auch nachdem nun die Beaufsichtigung durch einen amerikanischen Compliance-Monitor erfolgreich beendet wurde und dem Unternehmen attestiert wird, mit geeigneten Maßnahmen wieder auf den Pfad der Tugend zurückgefunden zu haben.

Ein anderes Thema sind die derzeit auch wieder vermehrt auftretenden Fälle von Bilanzfälschungen. Der spektakulärste Fall der Wirecard AG hat bekanntlich zum vollständigen Crash geführt und bereits auch Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsbehörden in arge Bedrängnis gebracht. Diese Vorgänge schaden dem für das Funktionieren der Wirtschaft so notwendigen Vertrauen doch erheblich.

Wie stark kann regelkonformes Handeln Unternehmen schaden? Im internationalen Wettbewerb verschafft die Gesetzestreue des deutschen Mittelständlers weniger integren Unternehmen aus anderen Ländern einen Vorteil. Lohnt es sich für manche Branchen nicht dennoch, das Risiko einzugehen?

Die kurze Antwort lautet Nein. Aber man kann das natürlich so sehen und das Argument einer "Profit & Loss-Kalkulation" in der Compliance ist ja nicht neu. Natürlich wird es auch Unternehmen geben, die kriminell sind und damit durchkommen. Aber es wird auch für diese immer gefährlicher. Das Entdeckungsrisiko steigt, nicht zuletzt aufgrund flächendeckend eingeführter Whistleblowing-Systeme in Unternehmen und natürlich wegen einer weltweit zunehmenden Strafverfolgung.

Also, es gilt nach wie vor: "If you think Compliance is expensive, try Non-Compliance!" Wir werden unter Umständen noch in dieser Legislaturperiode, das sogenannte "Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft" bekommen. Mit diesem Gesetz können dann Unternehmen Sanktionen aufgebrummt bekom-

men, die zehn Prozent des Konzernumsatzes ausmachen. Auch Auslandsstraftaten sollen konsequenter als bislang verfolgt werden. Ich denke, dass das die Fallzahlen drastisch erhöhen wird, auch weil die Verfolgungsbehörden bei Vorliegen eines Anfangsverdachts zur Einleitung eines Ermittlungsverfahrens verpflichtet werden. Im Übrigen ist es nach meiner Ansicht und der Erfahrung vieler Experten aus der Praxis so, dass man die allermeisten Fälle, in denen man meint, es gäbe keinen anderen Ausweg als den der Bestechung, bei nochmaligem Nachdenken durchaus legal lösen kann.

Darüber hinaus ist es ja auch schon eine etwas krumme Logik, wenn man eigenes Fehlverhalten mit dem Fehlverhalten anderer versucht zu legitimieren. In anderen Bereichen würde man auch nicht sagen, dass man Straftaten schon begehen kann, wenn es andere doch auch tun oder die Polizei nicht hinschaut. Mein Rat an die Unternehmen ist es daher, die Kompetenz aufzubauen, auf ethische und gesetzeskonforme Art und Weise Geschäfte betreiben zu können – und das in allen für das Unternehmen relevanten Märkten und Jurisdiktionen.

Unternehmen müssen Tausende von Gesetzen berücksichtigen. Schützt Unkenntnis vor Strafe?

Natürlich nicht. Unternehmen müssen sich da schon informieren und sich dann auch um die Einhaltung kümmern. Aber man muss hier natürlich risikoorientiert vorgehen. Das juristische Haftungs- und das Reputationsrisiko sind wesentliche Kriterien dafür, um welche Bereiche man sich besonders kümmern muss. Manche der Themen haben dann auch bereits einen "Kümmerer" in der Organisation, z.B. ist das Thema Umweltrecht in der Regel in der Entwicklung bzw. Produktion angesiedelt. Für andere Themen – Korruptions- und Absprachenprävention, Schutz der Menschenrechte, Datenschutz usw. – müssen Unternehmen womöglich in den Aufbau dieser Kompetenzen investieren, einen Compliance-Officer ernennen oder auch eine entsprechende Abteilung aufbauen. Es ist klar, dass das gerade für Mittelständler eine auch finanzielle Herausforderung darstellen kann. Aber ab einer bestimmten Größe kommt man da nicht mehr drum herum.

Die Compliance-Abteilung könnte als das Gewissen eines Unternehmens betrachtet werden. Was ist nötig, damit sie nicht nur ein Feigenblatt ist?

Da sprechen Sie einen Punkt an, der mir in der Tat sehr wichtig ist. Es geht natürlich auch darum, professionelle Unterstützung von Fachleuten aus der Rechts- und Compliance-Abteilung zu bekommen, aber entscheiden muss das Management in den Linienfunktionen oder eben an der Unternehmensspitze. Compliance ist Führungs- und Linienaufgabe. Daran geht kein Weg vorbei.

Compliance kann als ein Teil des Risikomanagements in Unternehmen betrachtet werden. Damit steckt es in einem Dilemma wie alle Mitarbeiter_innen im Risiko- und Krisenmanagement. Sie verhindern Krisen und nehmen sich so ihre Existenzberechtigung. Was ist nötig, damit die Compliance-Bemühungen von Mitarbeiter_innen akzeptiert und unterstützt werden?

Unternehmen, die in einer Compliance-Krise stecken, haben immer auch größere Compliance-Abteilungen. Das ist schon richtig und auch gut so. Aber nicht jedes Unternehmen startet seine Compliance-Aktivitäten aufgrund eines Skandals. Das ist sogar noch besser! (lacht) Sehen Sie, Compliance und Integritätsmanagement sind Daueraufgaben. Wenn es ein Compliance Manager schafft, sich als seriöser und kompetenter Berater des Linienmanagements zu positionieren, konfliktbeladene Situationen kompetent analysiert, bearbeitet und gangbare Wege aufzeigt, dann wird er oder sie zum "Enabler", also zum Möglichmacher von Geschäften.

Dass man auch mal Nein sagen muss, gehört natürlich dazu und muss auch allen klar sein. Wenn man gute Gründe hat, dürfte das in anständigen Unternehmen auch kein Problem sein. Schwierig wird es allerdings dann, wenn in Unternehmen oder anderen Organisationen gewissermaßen eine "Vulgär-Compliance" Platz ergreift, die ganz ohne gute Begründungen immer mehr hin zu einer kontraproduktiven Absicherungskultur führt, die auch ethisch und rechtlich unbedenkliches Handeln immer stärker verhindert, und in der sich am Ende alle vor Entscheidungen drücken, weil man ja etwas falsch machen könnte. Wenn eine Organisation aber nicht mehr zu Entscheidungen findet, dann ist sie tot.

Es gibt Dinge, die tut man nicht. Stehlen, lügen, betrügen – dass das nicht in Ordnung ist, darüber besteht gesellschaftlicher Konsens. Warum setzen sich Menschen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit über Gesetze und Leitlinien hinweg, die sie im Privatleben respektieren?

Ja, dieses Phänomen gibt es. Manchmal sind Sachverhalte oder Regeln unklar, es bestehen Zeit-, Entscheidungs- und Leistungsdruck. Die Menschen sind oder fühlen sich zumindest gewissermaßen unter Stress gesetzt, kennen sich in der konkreten Situation nicht recht aus, usw. – und Stress führt eben oftmals zu "Abkürzungen", auch im Denken. Das Abwägen, also das von sich selbst distanzierte, reflektierende Denken, das eben auch Überlegungen von Gut und Böse einschließt, unterbleibt dann. In Organisationen kommt aber auch noch das organisationssoziologische Phänomen der Verantwortungsdiffusion zum Tragen, das man auch in der Form der "Organisierten Unverantwortlichkeit"

kennt und natürlich den uns allen leidlich bekannten Umstand bezeichnet, dass mitunter sehr viele Organisationsmitglieder für eine Entscheidung verantwortlich sein könnten und auch sind und sich darum am Ende niemand wirklich verantwortlich fühlt mit Blick auf das mögliche Ergebnis einer Entscheidung.

Man macht halt irgendwie mit, aber ja nur im Rahmen der eigenen, meist kleinen Zuständigkeit. Vielleicht hat man auch ein schlechtes Bauchgefühl bei der Sache. Aber da ist ja noch jemand über einem, der das eigentlich zu entscheiden hat und im Übrigen auch viel besser beurteilen kann. Wenn es dann am Ende schief gelaufen ist, war es keiner, zumindest sind die Verursacher einer Fehlentwicklung dann regelmäßig nicht mehr eindeutig identifizierbar. Jeder hat also nur ein klein wenig zu einer im Ergebnis fatalen Entscheidung beigetragen. Aufgrund der Hierarchie und der Kooperation in Unternehmen kann jeder gewissermaßen auf den andern zeigen. Nur eine mutige Führung und eine entsprechende Führungsethik, die z. B. ermöglicht, dass schwierige Themen angehört, besprochen und nach oben eskaliert werden und dort dann aber auch entschieden werden, können hier Abhilfe schaffen.

Sie waren als Co-Vorsitzender eines Expertenrats im Rahmen eines Projektes der HTWG für die Deutsche Telekom tätig. Das Unternehmen mit mehr als 200.000 Mitarbeiter_innen hat eine Compliance-Abteilung mit 135 Mitarbeiter_innen. Gleichzeitig legen Sie in Ihrer Forschungsarbeit einen Fokus auf den Mittelstand. Wie unterscheiden sich Aufgaben und Umsetzung von Compliance in KMU von Global Playern wie der Telekom?

Laut einer EU-Empfehlung sind mit "KMU" Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von 249 gemeint. Um es klar zu sagen, diese Unternehmen müssen sich zwar selbstverständlich auch an Recht und Gesetz halten und auch an die Regeln eines ehrbaren Kaufmanns, aber das Compliance-Management-System beschränkt sich doch weitgehend auf die Rolle der Chefin oder des Chefs. In diesen Unternehmen werden alle wesentlichen Entscheidungen von einer oder sehr wenigen Personen getroffen, da braucht es keine oder nur sehr wenige formalisierte Rechtlinien und Verfahren zur Sicherstellung der Compliance.

Aber es gibt bekanntlich gerade in Deutschland einen ganz anderen „Mittelstand“. Viele Familienunternehmen hierzulande haben zigtausende Mitarbeiter und Milliardenumsätze, fühlen sich aber dem Mittelstand zugehörig. Compliance und Integrität genießen oftmals einen hohen Stellenwert in diesen Unternehmen, gleichzeitig ist man aber an Compliance-Systemen

interessiert, die wirken, aber weniger Bürokratie erfordern. Der Ansatz „Compliance als Führungsaufgabe“ wird dann noch wichtiger. Die Schulung der Führungskräfte ist dabei nach meiner Erfahrung ein ganz wesentliches Element, damit ethische Dilemmata bzw. compliancebezogene Konflikte erkannt, analysiert und gelöst werden können. Ansonsten sehen wir, dass die Compliance-Management-Systeme (CMS) sich zunehmend denen der DAX-Unternehmen annähern. Wie gesagt, nicht unbedingt, was die Ressourcenausstattung anlangt, aber was die systematische Herangehensweise an das Thema betrifft.

Kinderarbeit bei der Kakaoernte, Gesundheitsrisiken bei der Förderung seltener Erden, desaströse Arbeitsbedingungen in Kleiderfabriken: In diesen Tagen soll nach langer Diskussion ein Lieferkettengesetz konkret werden. Unternehmen sollen demnach dafür Sorge tragen, dass ausländische Geschäftspartner Mindeststandards wie die Einhaltung von Menschenrechten gewährleisten. Eine Mehrheit der Bevölkerung befürwortet eine solche gesetzliche Regelung. Warum haben Konsument_innen nicht schon bisher Firmen gemieden, die ihre Lieferketten nicht offengelegt haben?

Das müssen Sie natürlich in erster Linie die Konsumenten fragen (lacht). Im Ernst, die Konsumentenethik verfängt aus vielerlei Gründen nicht oder doch nicht im gewünschten Maße. Wäre es anders, würden wir über das Thema so gar nicht reden müssen, die Unternehmen würden sich längst flächendeckend darauf eingestellt haben. In manchen Bereichen funktioniert es aber ja auch schon in Ansätzen. Fair gehandelter Kaffee zum Beispiel oder auch nachhaltig produzierte Textilien. Diese Produkte finden schon einen Markt und Labels wie der vom Bundesminister Gerd Müller eingeführte "Grüne Knopf" sind bei weitem nicht völlig wirkungslos. Oft scheitert es aber an den Informationsmöglichkeiten der Konsumenten und daran, dass bei Lichte betrachtet, eine Präferenz für Menschenrechte und Nachhaltigkeit nicht durchgängig mit einer entsprechenden Zahlungsbereitschaft korrespondiert. Denn dass die "ethische Wertschöpfungskette" nicht kostenlos zu haben ist, sollte klar sein.

Mit Blick auf das angestrebte Lieferkettengesetz, das ja mittlerweile als "Sorgfaltspflichtengesetz" bezeichnet wird, bin ich übrigens der Meinung, dass der Gesetzgeber gegenüber der Wirtschaft sehr darauf achten muss, nur das Zumutbare zu fordern und diese Forderung dann auch in der Umsetzung überprüfen zu lassen. Es gilt also das ethische Prinzip: Ought implies can! Das Sollen impliziert das Können! Wir dürfen von Unternehmen nicht das Unmögliche verlangen.

Der Stellenwert von Integrität und Compliance in der Wirtschaft ist enorm gewachsen. Sollte das Thema auch in anderen Studiengängen außer der BWL in der Lehre eine größere Rolle spielen?

Unbedingt. Dass Compliance in den Rechtswissenschaften einen Stellenwert haben sollte, ist zwar leicht nachzuvollziehen, aber bei Weitem nicht der Standard. In den Studiengängen des Bereichs Wirtschaftsrecht der HTWG-Konstanz ist das aber erfreulicherweise so. Die Kolleginnen und Kollegen, die zu diesen Themen lehren, sind praktisch erfahren und wissenschaftlich ausgewiesen. Aber hier werden ja auch künftige Spezialisten ausgebildet, die dann dereinst eventuell auch in Compliance-Abteilungen von Unternehmen beschäftigt sind.

Die Themen Compliance und Ethik sollten meines Erachtens aber auch vermehrt Eingang in die Curricula der Ingenieurs- und Informatikstudiengänge finden. Technik-Compliance ist nicht zuletzt aufgrund des bereits angesprochenen Dieselskandals zu einem sehr wichtigen Thema in Unternehmen geworden und dass die Digitalisierung und vor allem die sogenannte Künstliche Intelligenz ohne die kritische Begleitung einer Digitale Ethik auskommen könnte, nimmt eigentlich heute kaum noch jemand an. Dass angehende Ingenieurinnen und Informatiker nicht nur lernen, wie Maschinen, Motoren oder weiß ich was konstruiert und programmiert werden, sondern darüber hinaus auch sensibilisiert werden für die ethischen Problemzonen der Technik, halte ich für absolut erforderlich.

Wie sehen Sie die Themen Integrität und Compliance durch die Corona-Krise bedroht?

Von einer Bedrohung würde ich nicht sprechen wollen. Aber natürlich dürfte es da draußen Menschen geben,

die auch mit Blick auf die Compliance nach dem Motto "besondere Zeiten erfordern besondere Maßnahmen" verfahren könnten. Das schließt die Möglichkeit ein, dass jemand auch sehenden Auges unethisch agiert, wahrscheinlicher ist aber, dass der eine oder die andere eben, wie vorhin beschrieben, gar nicht so genau nachdenkt und einfach aufgrund einer womöglich sehr angespannten Geschäftslage "kreativ" wird. Durchaus mit einer positiven Grundintention, etwa um Arbeitsplätze zu sichern. Und schon hat sie oder er den Hörer in der Hand und tauscht sich mit dem Wettbewerber aus, wie man mit der derzeitigen Situation zu diesem oder jenem Thema denn so umgeht. Die letzte Kartellrechtsschulung kann dabei natürlich schon mal in Vergessenheit geraten. Das ist ausdrücklich nicht despektierlich gemeint. So sind Menschen. Und nicht selten die, die sich für das Unternehmen einsetzen und es eigentlich gut meinen.

Darum ist es wichtig, dass die Compliance Officerin ein Gespür dafür entwickelt hat, wo solcherlei Probleme entstehen könnten. Gerade dann muss man also dran sein an den Kollegen. Bevor der Vertriebler also den Hörer in die Hand nimmt, um sich unlauter mit dem Wettbewerb zu besprechen, sollte der Compliance Officer den Hörer in die Hand nehmen und auf Tuchfühlung gehen.

Sie sind hervorragend in Forschung und Wirtschaft vernetzt und haben dank Ihrer beruflichen Tätigkeit vor dem Wechsel auf die Professur und durch Forschungsaktivitäten viele Einblicke in unterschiedlichste Unternehmen. Was reizt Sie eigentlich persönlich am Thema Unternehmensverantwortung?

Es entwickelt sich.

Der Autor



Prof. Dr. rer. pol. Stephan Grüninger

Prof. Dr. rer. pol. Stephan Grüninger ist Wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance ([KICG](#)) und Inhaber der W3-Professur für Allgemeine BWL mit Schwerpunkt Managerial Economics.

Er ist Vorstandsvorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik e.V. ([DNWE](#)), Wissenschaftlicher Direktor der Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH ([ZfW](#)) und leitet dort u.a. das Forum Compliance & Integrity ([FCI](#)) und das Forum Compliance Mittelstand ([FCM](#)). Außerdem ist er Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Deutschen Instituts für Compliance e.V. ([DICO](#)).



Dr. Birgit Spiesshofer M.C.J. (NYU)

Twitter & Trump – die Geister, die ich rief?

VON DR. BIRGIT SPIESSHOFER

Die Sperrung des amerikanischen Präsidenten lenkt den Blick auf das rechtlich wie politisch ungelöste Spannungsfeld zwischen der Macht und Verantwortung der Unternehmen und dem Primat der Politik. Eine Kolumne.

Als Twitter, Facebook und andere Social Media Plattformen nach dem unfassbaren Sturm auf das amerikanische Kapitol beschlossen, die Konten des amerikanischen Präsidenten zu sperren, damit dieser seine Anhänger nicht zu weiteren Schandtaten anstacheln könne, empfand wohl beinahe jeder zunächst Erleichterung, der mit Schrecken das schmutzige Spiel beobachtet hatte, das der amerikanische Präsident mit der Demokratie des Landes spielt. Durch diese schlichte, aber äußerst effektive Entscheidung der Unternehmen wurde dem (immer noch amtierenden) Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika quasi ein Maulkorb verpasst. Dies geschah vor dem Hintergrund der von zehn ehemaligen Verteidigungsministern sowie juristischen Experten öffentlich geäußerten Sorge, dass der Präsident seine Social Media Kanäle missbrauchen könnte, um einen Aufstand zu provozieren, der ihm so-

dann nach dem U.S. Insurrection Act erlauben würde, die Streitkräfte einzusetzen und den Machtwechsel zu torpedieren.

In den folgenden Tagen wurde jedoch aus zwei gegenläufigen Richtungen Kritik an dem Verhalten der Netzwerke laut. Einerseits hieß es, sie hätten Trumps Konten schon viel früher sperren können (und müssen), wenn sie ihre Verantwortung zur Unterbindung von Falschmeldungen, Hass und Hetze ernst genommen hätten; die Sperrung (erst) zum jetzigen Zeitpunkt erscheine daher vor allem opportunistisch motiviert. Andererseits wurde die Frage laut, ob es tatsächlich Ausdruck unternehmerischer Verantwortung ist, wenn Internet-Konzerne ihre technische und ökonomische Macht auf diese Weise einsetzen – oder ob es nicht vielmehr eine Ungeheuerlichkeit sei, dass eine Handvoll Silicon-Valley-Milliardäre ohne jede demokratische Legitimation die Meinungsfreiheit eines Mannes einschränken, der mit den Stimmen von 63 Millionen Amerikanern zum Präsidenten gewählt worden war.

Die Politik kann unternehmerische Verantwortung nicht zugleich einfordern und kritisieren

Angela Merkel ließ verlauten, sie halte dieses Vorgehen für "problematisch". Frankreichs Wirtschaftsminister Bruno Le Maire verlangte, solche Entscheidungen nicht länger Privatunternehmen zu überlassen. Die digitale Oligarchie sei eine Bedrohung von Staaten und Demokratien. Aber wer hätte die Entscheidung in dieser Situation treffen sollen? Der Vorstandsvorsitzende von Twitter stand zu seiner Entscheidung, die er aufgrund der außerordentlichen Umstände zur Wahrung der öffentlichen Sicherheit als gerechtfertigt ansah. Er räumte jedoch ein, dass sie einen gefährlichen Präzedenzfall schaffe, der die enorme Macht zeige, die Einzelne oder Unternehmen über einen Teil des globalen öffentlichen Diskurses hätten. Bei aller Empörung macht man es sich von politischer Seite zu einfach, die Sperrung von Trumps Social Media Kanälen als einseitige Machtanmaßung der Konzerne zu brandmarken.

Schließlich hat die Politik diese Geister unter den Überschriften "Corporate Responsibility" und "Gatekeeper-Verantwortung" selbst gerufen. Es ist internationaler Konsens, auch der Bundesregierung, dass Unternehmen Verantwortung übernehmen sollen, wenn und soweit öffentliche Stellen nicht willens oder in der Lage sind, ihrer politischen Verantwortung nachzukommen, insbesondere für die Menschenrechte. Bei derartigen "weak governance zones" wird üblicherweise an Länder der Dritten Welt gedacht. Aber was, wenn in den Vereinigten Staaten ein Präsident Zustände wie in einer Bananenrepublik erzeugt, und wenn die Social-Media-Unternehmen (und womöglich nur sie) das entscheidende Mittel haben, um ein weiteres Aufwiegeln und Blutvergießen zu verhindern? Ist es dann nicht legitim und unter dem Gesichtspunkt unternehmerischer Verantwortung geradezu erforderlich, dass sie den Präsidenten unter Verweis auf die auch von ihm akzeptierte Nutzungsordnung ausschließen?

Wer soll die Regeln künftig (um)setzen?

Der Fall verdeutlicht ein rechtlich und politisch in mehrfacher Hinsicht ungelöstes Konfliktfeld: Unternehmerische Verantwortung und unternehmerische Macht sind zwei Seiten einer Medaille. Je weiter die Verantwortung in den Bereich des Ordre Public ausgedehnt wird, desto mehr werden Unternehmen zu Konkurrenten um politische Macht. Ursprünglich war Twitter nur eine Plattform, die Meinungsfreiheit unreglementiert zuließ. In dem Maße, in dem Social Media Dienste für die Inhalte ihrer Nutzer verantwortlich gemacht werden, bestimmen sie qua Nutzungsordnung über die Realisierung von Grundrechten, und damit über wesentliche Voraussetzungen eines demokratischen Gemeinwesens.

Eine zentrale Frage ist daher, von wem und in welchem Verfahren die Nutzungsordnungen künftig definiert werden sollen, insbesondere in Anbetracht der globalen Präsenz und Macht der Social Media Unternehmen. Trumps Sperrung zeigt, dass dies nicht den Unternehmen allein überlassen werden sollte. Die Verständigung auf europäischer Ebene über einen "Digital Services Act" und einen "Digital Markets Act" ist wichtig und richtig, aber europäische Gesetze hätten am Kapitol nichts geholfen. Der Vorstandsvorsitzende von Twitter fordert daher zu Recht, dass ein neuer Standard für Social Media entwickelt werden muss. Die Gesellschaft muss die Rahmenordnung vorgeben. Wer übernimmt die Führung?

HINWEIS:

Der Beitrag wurde zuerst veröffentlicht in F.A.Z. Einspruch!

Die Autorin



Dr. Birgit Spiesshofer

Dr. Birgit Spiesshofer M.C.J. (NYU) ist Rechtsanwältin bei der internationalen Kanzlei Dentons und Privatdozentin an der Universität Bremen. Sie berät, forscht, publiziert und lehrt im Bereich Internationales Wirtschaftsrecht und Unternehmensethik, Compliance, Nachhaltigkeit und CSR. Sie ist u.a. Autorin des Grundlagenwerks „Unternehmerische Verantwortung“.

Zur Entstehung einer globalen Wirtschaftsordnung“ (engl Ausgabe.: „Responsible Enterprise“). Sie ist Vorsitzende des Ausschusses „Compliance und CSR“ des Deutschen Anwaltverein und war Chair u.a. der CSR-Committees der International Bar Association und des Council of Bars and Law Societies of Europe. Sie ist u.a. Mitglied von gaemogroup – Corporate Responsibility International und der CSR and Anti-Corruption Commission sowie der Energy and Environment Commission der International Chamber of Commerce. Von 1995 bis 2010 war sie Partnerin der Kanzlei Hengeler Mueller.



Marcus Ketschau;
Bild: © Matthias Lifka

Ernstfall Integrität – Wieviel Wert haben Werte?

VON MARCUS KETSCHAU

Würde man Menschen auf der Straße fragen, was sie unter Integrität verstehen, würden, falls sie mit dem Begriff überhaupt etwas anfangen könnten, die meisten sicher sagen, dass sie Anständigkeit, Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, etc. damit verbinden. Als Beispiel würden Sie vielleicht den integren Politiker, die integre Führungskraft oder den integren Arzt damit verbinden. Insgesamt meinen sie damit, dass dieser Mensch tut, was er sagt, dass er ehrlich und nicht korrumpierbar ist, dass man sich auf ihn verlassen kann und dass er es gut mit ihnen meint und in erster Linie nicht nach seinem eigenen Vorteil schaut. Ein aufrichtiger und tugendhafter Mensch mit Charakter eben.

Im Bereich des Wirtschaftslebens assoziiert man mit Integrität fast schon nostalgisch den "ehrbaren Kaufmann", der alles überblickt, auf dessen Wort man sich verlassen kann, der ehrlich ist und niemand "übers Ohr haut". Häufiger und negativ verbindet man mit Integri-

tät in der Wirtschaft jedoch wahrscheinlich eher Skandale und Betrügereien, die in den letzten Jahren, zumindest scheint es so, zugenommen haben. Jedenfalls hat sich die Bundesregierung veranlasst gesehen, ein Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft zu verabschieden (Entwurf wurde jüngst vorgestellt). In jedem Fall ist Integrität ein zentrales Thema der Wirtschaft. So proklamierten beispielsweise [Roche und Microsoft](#) im Kontext des Nachdenkens über ihren "tieferen Unternehmenszweck" Integrität zu einem der zentralen Werte ihrer Unternehmenskultur.

Den ehrbaren Kaufmann, der alles steuert, dem alles zurechenbar ist, gibt es so nun nicht mehr, stattdessen gibt es Leitbilder, Managementstrukturen, Verträge, Richtlinien, Normen und Gesetze, die die Unübersichtlichkeit einer globalisierten Wirtschaft ordnen und strukturieren sollen. Compliance hat den ehrbaren Kaufmann in weiten Bereichen abgelöst.

Integrität und Compliance

Compliance als regeltreues Verhalten in Unternehmen, wird vielfach und fälschlicherweise mit Integrität gleichgesetzt.

Von der Wortbedeutung her bedeutet Compliance "sich zu fügen", "sich an Recht und Ordnung zu halten" und Integrität meint "Unversehrtheit", "Unverletzlichkeit" und "Widerspruchsfreiheit", was sinngemäß bedeutet, dass es eine Übereinstimmung, eine Kongruenz zwischen Wort und Tat, zwischen Überzeugung und Handlung gibt. Beide Wortbedeutungen meinen auf den ersten Blick das Gleiche, nämlich ein kongruentes Handeln einmal in Bezug auf Recht und Regeln (Compliance) und das andere Mal in Bezug auf die eigene Überzeugung (Integrität).

Die Bedeutung von Integrität hat sich durch den Sprachgebrauch aber dahingehend erweitert, dass damit nicht irgendeine Überzeugung gemeint ist, sondern dass mit Überzeugungen dezidiert moralische und ethisch reflektierte Überzeugungen gemeint sind. Man würde ja schließlich den FIFA- und VW-Verantwortlichen nicht Integrität bescheinigen, weil sie beim Betrug, bei der Korruption entsprechend ihrer Überzeugung, also kongruent gehandelt haben. Nein, sie haben eben nicht integer gehandelt, weil sie nach ethisch-moralischen Kriterien auf ganzer Linie versagt haben. Insofern geht es bei der Integrität nicht nur um kongruentes Handeln, sondern um moralisch gebundenes Handeln.

Hierin liegt auch der kategoriale Unterschied zur Compliance: Integrität bindet sich an ethisch reflektierte Werte, nicht an irgendeine Moral (auch die Mafia und die KZ-Wächter haben eine Moral), sondern an eine [gute Moral](#), die das "Du", das Gemeinwohl, die Menschenwürde, die Gerechtigkeit, kurz das "Anständige" zum Maßstab hat. Compliance hingegen bindet sich an Gesetze, Richtlinien und verschriftlichte unternehmensinterne Regeln. Compliance gibt Regeln vor, die befolgt werden sollen, Integrität gleicht externe Handlungserwartungen und Anforderungen (Complianceregel, Richtlinien, strategische Vorgaben) mit eigenen reflektierten Überzeugungen ab und überführt sie dann in eine Handlung. Compliance-Handeln ist eher fremdgesteuert, Integrität ist eher selbstgesteuert.

Integrität als riskantes Handeln

Compliance und Integrität können kongruent, komplementär oder auch konfliktär sein.

- **Kongruent:** Regelhaftes und integrires Verhalten stimmen überein: "Ich nehme kein Schmiergeld an und finde das auch gut so".

- **Komplementär:** Regelhaftes Verhalten muss sinngemäß interpretiert und entsprechend umgesetzt werden, weil die Regel kein klares Handlungsschema vorgibt: Der Gleichbehandlungsgrundsatz und das Diskriminierungsverbot als Regel und Vorgabe muss auf einen Stellenbewerber mit Handicap hin sinngemäß ausgelegt werden.
- **Konfliktär:** Regelhaftes Verhalten wäre in bestimmten Situationen nicht integer: Das betriebliche Lohn- und Prämiensystem würde bei einem MA nach einem Stellenwechsel zu einer erheblichen Ungerechtigkeit und zu einem Vertrauensverlust führen und die direkte Führungskraft soll diese Ungerechtigkeit verteidigen und umsetzen. Im schlimmsten Fall wäre eine Regel an sich, also nicht nur in bestimmten Konstellationen, ethisch fragwürdig.

Integrität ist Handeln im Zustand der Unsicherheit oder des Konflikts, wenn es entweder kein klares Handlungsschema gibt oder wenn persönliche Überzeugung konfliktär zu externen Erwartungen stehen. Dadurch ist es auch ein riskantes Handeln, weil der Beschäftigte u.U. mit negativen Folgen und Ablehnung rechnen muss, wenn er sich bewusst gegen ausgesprochene oder unausgesprochene Unternehmensregeln/Erwartungen stellt. Dies erschwert je nach Unternehmenskultur integrires Handeln. So gesehen stehen Compliance und Integrität sowohl in einem Ergänzungsverhältnis als auch in einem Spannungsverhältnis.

Warum ist Integrität für Unternehmen wichtig

Integrität schafft Vertrauen

Integrität ist die Voraussetzung für Vertrauen. Vertrauen kann leichter aufgebaut werden, wenn man den anderen einschätzen kann. Das gelingt, wenn man die Erfahrung gemacht hat, dass der andere tut was er sagt, dass er verlässlich.

Vertrauen ist wiederum der Schmierstoff jeder Organisation, jedes Unternehmens. Ohne Vertrauen würden die ohnehin begrenzten Ressourcen zu einem großen Teil in die Kontrolle und Absicherung von Handlungen investiert werden, die dann der eigentlich Sacharbeit fehlen würden (aktuell: müssen Beschäftigte im [Homeoffice](#) ihre Arbeit dokumentieren und belegen oder wird ihnen vertraut, dass sie ihre Aufgaben erledigen). Außerdem würde dadurch noch mehr Komplexität erzeugt werden. Wie der Systemtheoretiker Niklas Luhmann richtig sagt, reduziert Vertrauen Komplexität, weil die beteiligten Akteure sich gegenseitig Anstand, Fairness und Ehrlichkeit zusprechen oder zumindest die Erwartung haben, dass, wenn man Vertrauen gibt, der jeweils andere dieses nicht enttäuschen möchte und entsprechend handelt (Reziprozität des Handelns). Dadurch werden Kontrolle und Schadensrisiken redu-

ziert. Dies bezieht sich prinzipiell auf alle Stakeholderbeziehungen.

Integrität macht erfolgreich

Ein Geflecht positiver gegenseitiger Erwartungen ist die Grundlage aller gelungenen Austauschbeziehungen und damit auch des Wirtschaftens. Zahlreiche Untersuchungen und Experimente zum Kooperations- und Entscheidungsverhalten von Menschen und Gruppen belegen das. Wirtschaften ist trotz Digitalisierung in erster Linie immer noch eine Sozialbeziehung, die auf Vertrauen, also auf Wechselseitigkeit und Integrität aufbaut.

Zahlreiche [Studien](#) und Arbeiten zum Zusammenhang von Moral und Erfolg belegen, dass Unternehmen, die auf eine vertrauensvolle Kultur und auf moralische Werte Wert legen auch wirtschaftlich deutlich erfolgreicher als andere sind. Durch integriertes Verhalten wird eine werthaltige Unternehmensmarke und Reputation aufgebaut. Kunden, Konsumenten, Lieferanten, Fachkräfte vertrauen dem Unternehmen, unterstützen ihre Mission, kaufen ihre Produkte, wollen kooperieren oder mitarbeiten.

Leider trifft dies bei einigen großen Konzernen (Amazon, Apple, Facebook, VW, Nestle, u.a.) umgekehrt noch nicht zu: Sie sind überwiegend aufgrund von Marktmacht erfolgreich, handeln aber immer wieder und trotz aufgeblähter Complianceabteilungen nicht integer.

Werte als Orientierungsrahmen

In einer [Studie](#) der Hochschule Darmstadt und der A&B OneKommunikationsagentur GmbH, die auf einer branchenübergreifenden Befragung von 351 Führungskräften aus Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten basiert, stellten die Führungskräfte Integrität als "persönlich höchst relevant und motivierend" für ihre Führungsarbeit dar. Danach hat Integrität eine deutlich stärkere kulturbildende Kraft und auch externe Wirksamkeit als Compliance. In der Befragung wird vor allem an das Management adressiert, dass es stärker werteorientiert handeln und die Rahmenbedingungen so gestalten soll, dass die Führungskräfte auf der mittleren und unteren Ebene auch integer handeln können. Ebenso sollten der Begriff der Integrität und die Werte, auf die Integrität sich beziehen (moralische und/oder unternehmerische Werte) stärker konkretisiert werden. Weiterhin sollten typische integritätskritische Handlungssituationen konkreter dargestellt werden. Insgesamt sollte das Thema "Integrität" sehr viel stärker ins ganze Unternehmen kommuniziert werden. Soweit die Führungskräfte.

Die Studie offenbart insgesamt eine "chronische" Konfliktlage zwischen einer eher unterentwickelten Integrität und einer dominanten Ergebnisorientierung in den Unternehmen. Ebenso sehr unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen über den "Bedarf" an Integrität zwischen Management und Führungskräften. Aus Sicht der operativen Führungsebene hat Integrität jedenfalls eine zentrale Bedeutung.

Ernstfall Integrität

Die Werte und die Complainceregeln, die Unternehmen in ihren Leitbildern und auf ihren Webpages veröffentlichen sind Versprechen an ihre Stakeholder, allen voran an ihre Kunden, dann ihre Eigentümer, Mitarbeiter, Lieferanten und immer wichtiger auch an die Gesellschaft. Sie sind gleichzeitig Maßstab ihres Handelns und der "Test" auf ihre Integrität. Häufig sind die Werte aber sehr allgemein gehalten: Respekt, Fairness, Vertrauen, Kundenorientierung, Gesetzestreue, Qualität, Diversität bedürfen einer situationsbezogenen Konkretisierung. Erst dann lässt sich sagen, ob und inwieweit die Handlung, das Vorgehen, der Prozess, etc. integer ist.

Leider ist es so, dass es eine solche situationsbezogenen Konkretisierung häufig nicht gibt, sodass die Werte dann nichts anderes als leere Worthülsen sind. Es ist zu vermuten, dass bei manchen Unternehmen diese notwendige Konkretisierung bewusst vermeiden wird, um keine Konfliktlagen entstehen zu lassen und das Tagesgeschäft nicht zu stören. Das Gleiche gilt für die Complainceregeln, sofern sie keine Gesetze, sondern unternehmensinterne Verhaltensregeln betreffen. Auch hier gilt: je weniger konkret eine Verhaltensregel ist, desto stärker ist man davon abhängig, dass der involvierte Beschäftigte integer und "moralsensibel" ist. Wenn er das nicht ist, wird die Regel, werden die Werte im Konfliktfall auch nicht eingehalten, bzw. nicht abgewogen.

Beispiel Einkauf

Was macht der Einkäufer, dessen langjähriger Lieferant in eine wirtschaftliche Schieflage gerät? Falls er die Bezugsquelle schnell wechseln kann und dies auch macht, bringt er den Lieferanten noch mehr in die Bredouille...

Was heißt Fairness und Loyalität in einem solchen Fall und wie könnten diese Werte hier konkretisiert und mit anderen, z. B. wirtschaftlichen Werten abgewogen werden? Wie hoch wäre das unternehmerische Risiko, wenn der Lieferant nicht gewechselt würde und welche Werte werden bei einer Risikobetrachtung zugrunde gelegt? Gäbe es ein Handeln, das vielleicht nicht fair aber doch für beide Seiten gut wäre?

Beispiel Qualitätsmanagement/Audits

Wie ausgeprägt ist die „Strenge“ und die Korrektheit des Auditors bei der Überprüfung der menschenrechtlichen Verpflichtung von Lieferanten entlang der Lieferkette?

Was steht im Auditprozess (Sache des Compliance) und was steht nicht drin, sollte aber beachtet werden, weil es dem Sinn der Regel entspricht? Wie weit geht die Befreiheit des Auditors? Wie werden Auditoren in dieser Hinsicht geschult und vorbereitet?

Beispiel Produktstrategie

Was bedeutet Kundenorientierung bei der Herstellung von Produkten in Bezug auf ihre Lebensdauer und ihre Qualität im Gegensatz zum Interesse des Unternehmens auf Absatz möglichst vieler Produkte?

Verzichtet das Unternehmen auf Umsatz und stellt stattdessen langlebigere und weniger störungsanfällige Produkte her, was im Interesse des Kunden und des Ökosystems liegen würde. Wie stark geht das Unternehmen in die Gewährleistung der Produkte (wie z. B. Kia mit der 7-Jahres Garantie auf die allermeisten Ersatzteile – außer reine Verbrauchsteile). Wo endet hier das Kundeninteresse und wo beginnt das eigene legitime Umsatz- und Renditeinteresse?

Beispiel Marketing

Welche Produkt- und Wirkungsversprechen macht ein Unternehmen Konsumenten, von denen sie wissen, dass sie sie niemals in dem vom Konsumenten normalerweise verstandenen Umfang erfüllen können und erfüllen wollen.

Ist das Wording solcher Versprechen, dieses Marketings nur eine „zulässige Übertreibung“ oder bewusst irreführend, wenn nicht gar falsch? Inwieweit verstoßen Unternehmen an anderer Stelle gegen „nachhaltige Prozeduren“, die mit solchen Versprechen zumindest indirekt kommuniziert werden, wie z. B. die Nestle Mineralwassermarke Vittel. Sie lobt einerseits ihr nachhaltiges Produktions- und Stakeholderkonzept, das durch NGOs begleitet wird und gräbt gleichzeitig der gleichnamigen Stadt Vittel das Grundwasser ab oder kauft Grundwasserquellen in Afrika zur Produktion von Mineralwasser für Europa, während die Menschen in diesen Regionen nicht genügend zu trinken haben. Wie hält es ein Unternehmen mit solch einem inkonsistenten Verhalten auch vor dem Hintergrund eines wahrscheinlichen Imageschadens?

Beispiel Führung

Wie verhindert ein Unternehmen Willkürverhalten von Führungskräften z. B. in der Arbeitsorganisation bei der Verteilung der MA auf begehrte und weniger begehrte Arbeitsplätze oder in der Leistungsbeurteilung? Willkürverhalten als sachlich nicht begründbares Verhalten, das ein oder mehrere Mitarbeiter benachteiligt, wäre ein Frontalangriff gegen jedes Integritäts- und Fairnessversprechen.

Gibt es ein Verfahren, mit dem unbegründete Benachteiligungen, Sanktionierungen oder subtile Angriffe gemeldet werden können und dabei dem oder den betroffenen Beschäftigten kein Nachteil entsteht. Hat das Management die Kraft solches Verhalten auch bei wichtigen und wirtschaftlich sehr erfolgreichen Führungskräften zu sanktionieren? Inwieweit werden Integritätsmerkmale bereits beim Recruiting erörtert und reflektiert?

Beispiel Kultur und Führung

Wie reagieren Führungskräfte und Mitarbeiter, wenn sich im Team eine Kultur des Betrugs und der üblen Nachrede etabliert: Wenn Beschäftigte zur Pause nicht abstempeln, wenn sie dauerhaft privat surfen, wenn Gerüchte gestreut werden, um andere zu schädigen.

Hier ist die Tugend des Mutes gefordert, wenn man dies als Kollege oder Führungskraft anspricht, zumal dann, wenn es ein ansonsten gutes Verhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigten gibt. Der Preis dürfte zunächst einmal Ablehnung, Unterstellung, etc. sein. Wie geht man in solchen Konfliktlagen am besten vor?

Was fördert Integrität im Unternehmen

Letztlich geht es bei der Frage der Integrität immer darum, ob der Einzelne, der mit einem integritätsrelevanten Sachverhalt konfrontiert ist, den „moralischen Moment der Situation“ erkennt. Weiter geht es darum, welche Möglichkeiten er sieht und objektiv auch hat, in einer solchen Situation integer zu handeln und ob er das Können und das Wollen hat, so zu handeln. Es geht also bei der Integrität immer um Rahmenbedingungen, um individuelle Fähigkeiten (Können) und um Überzeugungen/Werte (Wollen).

Vorbilder – Führungskräfte und Management

Eine entscheidende Rahmenbedingung zur Förderung der Integrität in Unternehmen ist das Handeln der Füh-

rukkräfte und des Managements. Beides sind Vorbilder für integres oder eben nicht-integres Handeln der Beschäftigten, ob sie es wollen oder nicht. Sie bestimmen maßgeblich die Normativität, die Art und Weise des Handelns und der Kommunikation, letztlich die Kultur im Unternehmen:

- Gibt es ein angstfreies und offenes Kommunikationsverhalten oder wird "über Bande" gespielt und über Dritte kommuniziert und verhandelt?
- Wie handeln Führungskräfte in Konfliktsituationen? Ignorieren sie den Konflikt oder versuchen sie ihn ausgewogen und fair zu händeln? Wie stark ist die Konfliktbereitschaft der Führungskräfte?
- Wie stark lassen sich Führungskräfte in ihrem Handeln von nicht sachbezogenen sozial-emotionalen Impulsen beeinflussen?
- Werden Regelverstöße und ethisch nicht akzeptables Verhalten unabhängig vom "Rang" der Person sanktioniert oder drückt man da oft ein Auge zu, je nachdem wer das Verhalten gezeigt hat?
- Werden Fehleinschätzungen/Fehler sanktioniert oder versucht man daraus zu lernen?
- Wird mutiges Verhalten bestraft oder als solches anerkannt?

Durch das Vorgesetztenverhalten wird für die Beschäftigten der Erwartungshorizont klar: integres und mutiges Handeln wird eher anerkannt oder eher bestraft; Fehler werden besprochen, um es beim nächsten Mal besser zu machen oder Fehler werden mit Fehlverhalten gleichgesetzt und sanktioniert. Je nach Führungshandeln legt sich jeder seine eigene Handlungsstrategie zurecht: Integres Verhalten, Anpassung, offene oder verdeckte Opposition. Die ethische Urteils- und Handlungskompetenz von Führungskräften dürfte jedenfalls der wirkungsvollste Hebel für integres Verhalten in einem Unternehmen sein.

Konkretisierung und Kommunikation von Unternehmenswerten

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung ist die Konkretisierung und Kommunikation von Unternehmenswerten und Complianceregeln. Konkretisierung bedeutet, dass Werte am Beispiel von typischen Handlungssituationen in Handlungsvollzüge übersetzt werden müssen, wie z.B. in Bezug auf den Wert der "Verantwortung" als Führungskraft: "ich werde genau hinschauen, wenn ich spüre, dass es eine ungute und ausgrenzende Stimmung im Team gibt und werde versuchen die bestehenden Konflikte zu bearbeiten". Was bedeutet der Wert der "Ehrlichkeit" für ein Außendienstler in Bezug auf die Kommunikation von Produkteigenschaften. Was heißt es konkret, in einer solchen Situation integer zu handeln und was macht man, wenn dies mit den eigenen Überzeugungen nicht kompatibel ist. Dies al-

les schafft Sicherheit und bewirkt, dass Werte verstanden, ins "Eigene" überführt und gelebt werden, dass Compliance und Unternehmensleitbilder in die Kultur übergehen. Diese Konkretisierung und Kommunikation sollte durch alle Unternehmensbereiche gehen. Die Unternehmenswerte sollten wie der Laptop oder der Schraubenzieher zum Inventar eines jeden Beschäftigten gehören.

Hinweisgebersysteme

Ein Hinweisgeber- oder auch Whistleblowersystem ist eine Funktion, mit der individuelles und kollektives Fehlverhalten und Missstände auch anonym einer neutralen und v.a. vertrauenswürdigen Stelle im Unternehmen angezeigt werden können. Solche Hinweisgeberfunktionen werden häufig im Rahmen von Complianceabteilungen implementiert, können aber auch unabhängig davon (v.a. für kleinere Betriebe) in der Funktion einer/es externen Ombudsfrau/mann eingerichtet werden.

Das Problem einer solchen Funktion ist, dass sie zu einem Denunziations- und Verleumdungsinstrument missbraucht werden kann. Dies könnte v.a. in kritischen, von Misstrauen und Angst geprägten Unternehmenskulturen der Fall sein. Dennoch könnte eine solche Funktion selbst in so einem Fall trotzdem wertvoll sein, weil sie dadurch genau diese "kritische Kultur" aufdecken würde.

Der betroffene Beschäftigte sollte zumindest bei einer anonymen Anzeige keine Angst vor Repressalien haben. Das Problem bei einer anonymen Anzeige besteht allerdings darin, dass mindestens ein wesentlicher "Zeuge" fehlt, neue Zeugen eruiert werden müssten und die Wahrscheinlichkeit einer "Überführung des Täters" geringer ist. Bei einer nicht anonymen Anzeige besteht für den Hinweisgeber das Risiko der Ausgrenzung als "Verräter", "Verleumder", "Nestbeschmutzer", etc..

Deshalb kommt es bei der Implementierung solcher Systeme stark auf die Neutralität, die Vertrauenswürdigkeit und die fachlichen und prozessualen Kompetenzen des Stelleninhabers sowie auch auf den Hinweisgeberprozess (online, telefonisch, persönlich) an: wie stark schützt er den Hinweisgeber, wie stark sind die Verzerrungen in der "Hinweisgeberkette" und welche Handlungsmöglichkeiten hat die Vertrauensperson.

Insgesamt sind solche Systeme ein starkes Instrument zur Durchsetzung von Regeln, zur Aufdeckung destruktiver informeller Eigenleben im Betrieb und zur Diskussion über Werte im Unternehmen. Ob sie auch ein geeignetes Instrument zur Verbesserung der individu-

ellen Integrität sind, steht eher zu bezweifeln, denn mit der Angst vor Verfolgung und Sanktionierung hat man noch niemand zum „besseren Menschen“ gemacht.

Führungstraining

Das Handeln der Führungskräfte und des Managements beeinflussen das Verhalten der Beschäftigten und prägen die Unternehmenskultur maßgeblich. Deshalb ist es entscheidend, dass die Führungskräfte nicht nur „intuitiv anständig“ handeln (was sehr wertvoll und wahrscheinlich bei sehr vielen Führungskräften auch der Fall ist), sondern reflektiert anständig und integer sind. Der Unterschied zwischen „intuitiv anständig“ und „reflektiert anständig“ wäre: „ich handle nicht immer so wie ich bin, sondern ich erkenne meine sozialen und emotionalen Impulse und distanziere mich von ihnen, wenn sie mich daran hindern sollten anständig zu sein.“ Hier wird zugrunde gelegt, dass auch der anständigste Mensch nicht frei von Vorurteilen und Bedürfnissen ist, die Ehrlichkeit, Respekt und Fairness in bestimmten Situationen verhindern können. Eine solche „reflektierte Anständigkeit“ kann man in einem Ethiktraining lernen. Gegenstand eines Ethiktrainings sind ganz konkrete und schwierige Handlungs- und Entscheidungssituationen, die in kleinen und interdisziplinären Gruppen (ähnlich der kollegialen Fallberatung) nach ethischen Kriterien reflektiert werden. Ziel eines solchen Trainings ist das Erkennen des „moralischen Moments“ einer Situation, das Anwenden von ethischen Maßstäben, das Einüben von Perspektivenwechsel, und die Entwicklung von verschiedenen Handlungsstrategien in einer integritätskritischen Situation. Hier geht es um das „Können“!

Führungskräfte recruiting

In Bezug auf die Verbesserung der Integrität eines Unternehmens wäre es natürlich am effektivsten, bereits beim Recruiting auf Integritätseigenschaften der Bewerber zu achten. Voraussetzung dazu wäre es, Kriterien festzulegen, aufgrund derer man auf Integrität schließen kann. Ebenso wären „integritätskritische Szenarien“ zu entwickeln, die mit den Bewerbern reflektiert würden, um ihre Haltungen zu eruieren. Dies ginge aber deutlich über die üblichen Bewerberfragen und Assessments hinaus. Entsprechende Recruitingkonzepte wären zu entwickeln. Ziel sollte es sein, moralisch handlungskompetente und reflektierte Führungskräfte zu gewinnen. Hier geht es um das „Wollen“.

Fazit

Sollte einem Unternehmen Integrität tatsächlich wichtig sein und nicht nur als „Marketingtool“ benutzt werden, um es in ein besseres Licht zu stellen, sollte es Rahmenbedingungen schaffen, die Diskussionen über Unternehmenswerte und richtiges und falsches Verhalten auf breiter Ebene ermöglichen. Es sollte zwischen fehlerhaftem und böswilligem Fehlverhalten unterscheiden, es sollte Wertekonflikte als normal akzeptieren, die es durch begründete Abwägung löst und es sollte in die moralische Kompetenz ihrer Führungskräfte investieren. Erst dann hat Compliance den starken Partner, den es braucht, damit Regeln und Werte nicht nur geschrieben, sondern auch gelebt werden.

HINWEIS:

Der Text wurde im Original unter dem folgenden Link veröffentlicht:

www.unternehmensethik-blog.de/ernstfall-integritat-wieviel-wert-haben-werte/

Der Autor



Marcus Ketschau

Marcus Ketschau begleitet mit seinen beiden Unternehmen [Prosolvis](#) und [Ethisch Managen](#) Unternehmen in personellen, organisatorischen und ethischen Fragen.

- CAS-Studium Wirtschaftsethik, Universität Freiburg und Thales Akademie
- Betriebswirt (FH/SHR), Fachrichtung Krankenhaus- und Sozialmanagement
- Dipl. Sozialpädagoge (FH)
- Zertifizierter Organisationsentwickler und Changeberater
- Zertifizierter Coach,
- Über 20-jährige Erfahrungen im Sozial- und Klinikmanagementbereich
- [Blogger](#) und Fachbuchautor „Innovative Jugendhilfe“, Tectum-Verlag,
- ledig, 1 Tochter

Mitgliedschaft in und Engagement für diverse lokale und internationale Hilfsorganisationen

PARTNER DES DNWE

Wir bedanken uns herzlich für folgende Kooperationen und Partnerschaften:



IMPRESSUM

Herausgeber:
Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik - Deutschland EBEN e.V.
Reichenaustraße 1
78467 Konstanz

www.dnwe.de
www.forum-wirtschaftsethik.de

Vorstand:
Prof. Dr. Stephan Grüninger (Vorsitzender)
Prof. Dr. Nick Lin-Hi (Vorsitzender)

Redaktionsleiterin:
Marielle Buck

Redaktion & Mitarbeit
Quirin Kissmehl
Matthias Kapp

Layout & Gestaltung:
Marcus Eichorn

Bildnachweis:
Pixabay, DNWE

Die Inhalte in diesem Magazin wurden mit äußerster Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität übernimmt das DNWE jedoch keine Haftung. Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des DNWE. Für unverlangt eingesandte Texte wird keine Haftung übernommen. Eingesandte Texte und Fotos werden (außer wenn anders vereinbart) nicht zurückgesandt.