

Klaus M. Leisinger

Unternehmerische Verantwortung heute: Eine Bestandsaufnahme

Vertrauensverlust als Massenphänomen

Es steht schlecht um das Image der Globalisierung und das Ansehen global arbeitender Unternehmen. Proteste gegen die Globalisierung und die sie tragenden «Multis» gehören zum Ritual bei hochrangigen Wirtschafts- und G8-Treffen oder internationalen Finanzkonferenzen. Seriöse Wochenzeitungen wie beispielsweise DIE ZEIT publizieren – unter Namensnennung – Doppelseiten über «Katastrophenkonzerne» und «Wirtschaftsverbrechen».¹ Auch die gängige Globalisierungsliteratur erweckt den Eindruck, als leide die Welt zunehmend unter menschenrechtsverachtendem, umweltzerstörendem und demokratieschädigendem Kapitalismus.

Der Tenor der Kritik ist verheerend: Das durch die Globalisierung aufgeweichte nationalstaatliche Regulierungsmonopol und der globale Wettbewerb um optimale Rahmenbedingungen für Investitionen würden, so der Vorwurf, insbesondere von transnationalen Unternehmen skrupellos ausgenutzt. Die Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008–2011 hat dieser Art Kritik am Beispiel der Banken eine neue Dimension verliehen. Verschiedene Kritiker² sehen sogar ein veritables *Systemproblem*. Ihrer Überzeugung nach appelliert die im Kontext der Globalisierung entwickelte Art des Kapitalismus an die niedrigsten Instinkte des Menschen: Gier, Rücksichts- und Schonungslosigkeit gegenüber den legitimen Bedürfnissen der Gemeinschaft und der nachfolgenden Generationen. Unmoralisches und un-solidarisches Verhalten werde ökonomisch belohnt, mit der Folge einer sozialen und ökologischen Abwärtsspirale. Daher gehe es nicht nur um Korrekturen an den Symptomen des Systems, sondern um dessen Veränderung durch vermehrte politische und gesellschaftliche Einmischung und Kontrolle internationalen unternehmerischen Handelns.

¹ DIE ZEIT, 12.8.2010, 24f.

² Siehe stellvertretend Grefe/Greffrath/Schumann, Was wollen die Globalisierungskritiker?, ebenfalls Ziegler, Die neuen Herrscher der Welt und ihre globalen Widersacher.

Während bis vor wenigen Jahren diese Art Kritik noch relativ eindeutig dem linken politischen Spektrum zugeordnet werden konnte, sind in jüngster Zeit auch von konservativeren Kreisen ungewöhnlich kritische Stimmen vernehmbar. So führt z. B. die Harvard Business Review³ – kein Organ, das in der Vergangenheit dem Management grosser Unternehmen gesellschaftsreformerischen Eifer nahelegte – unter den «ten trends you have to watch» an dritter Stelle einen massiven Vertrauensverlust in Unternehmen auf und verweist auf den «Edelman Trust Barometer», nach welchem 62 Prozent der Erwachsenen in 20 Industrie- und Schwellenländern Unternehmen weniger Vertrauen entgegen brachten als noch ein Jahr zuvor (im Dezember 2008). Auf die Frage «Warum sollte das für Konzernstrategen ein Problem darstellen?» gibt die Zeitschrift die Antwort, dass jede Art von Geschäftstätigkeit in einem Umfeld mangelnden Vertrauens schwieriger werde und es daher im wohlverstandenen Eigeninteresse liege, durch verantwortungsvolles Handeln das gesellschaftliche Vertrauen zurückzugewinnen. In derselben Ausgabe der Harvard Business Review wird unter dem Titel «Shareholders First? Not so fast ...»⁴ nachgedoppelt: Die ausschliessliche Konzentration des Managements auf die Steigerung des Aktionärsvermögens führe in vielen Fällen keineswegs zu langfristigen Erfolgen, sondern lasse Unternehmen nur kurzfristig und oberflächlich gut aussehen.

Forscher der Denkfabrik «Millennium Project» kamen im Jahr 2009 bei ihrer Analyse der wesentlichen Herausforderungen für die Zukunft zum Ergebnis, dass nach Klimawandel, Mangel an sauberem Wasser, hohem Bevölkerungswachstum, Ressourcenmangel, autoritären Regimes, Kurzfristigkeit politischer Ziele und der digitalen Kluft der «Mangel an ethischem Wirtschaften» noch vor der Bedrohung durch neue Krankheitserreger, Terrorismus, Massenvernichtungsmittel oder organisierter Kriminalität zukunftsgefährdend sei.⁵ Nicht zuletzt nimmt auch die im Juli 2009 veröffentlichte Sozialenzyklika *Caritas in veritate* zur Handlungsqualität und zur Managerethik kritisch Stellung.

Natürlich sind die Problematisierung verantwortungslosen Geschäftsgebarens und Anleitungen zur Vermeidung desselben seit vielen Jahren Bestandteil des wirtschafts- und unternehmensethischen Diskurses und somit für Fachleute nichts Neues. Neu sind allerdings die gesellschaftliche Breite der Entrüstung und Lautstärke der Kritik, sowie das Ausmass des Vertrau-

3 Beinhocker, Davis, Mendonca: Ten Trends You Have to Watch, 57.

4 Harvard Business Review, July-August 2009, 91.

5 Glenn/Gordon/Florescu, Millennium Project.

ensverlusts in die Moralität eines tragenden Pfeilers des Allgemeinwohls: der Privatwirtschaft und den dort Verantwortung tragenden Menschen. Das ist eine besorgniserregende atmosphärische Veränderung.

Vertrauensgewinn durch integeres Handeln

Manche der kritisierten Handlungsweisen waren schlicht illegal. Innerhalb legaler Grenzen zu arbeiten, ist für aufgeklärte Menschen weniger eine Frage der Moral als eine der Intelligenz. Andere Negativbeispiele kamen durch Fahrlässigkeit, Verlust des Kontingenz-Bewusstseins und unzureichendes Risikomanagement zustande, die durch sorgfältige Problemanalyse und das Nachdenken über die daraus zu ziehenden Lehren in Zukunft vermieden werden sollten. Wiederum andere Problemfälle lassen sich im Nachhinein durch Mangel an Sorgfalt und Reflexion erklären, insbesondere durch blindes Vertrauen in statistische Modelle anstatt in das abwägende professionelle Urteil⁶. Schliesslich gehen manche der Probleme einfach nur auf die *conditio humana* zurück – auf die Tatsache, dass Menschen Fehler machen und sich irren können. Hilfreich sind diese Erklärungsvarianten allerdings kaum, denn Vertrauen – das grösste Betriebskapital, ohne welches ein Unternehmen auf Dauer nicht auskommt – wird durch alle illegitimen Handlungsweisen zerstört, egal wie diese im Nachhinein erklärbar sind.

Vertrauen zurückzugewinnen ist deshalb einfacher gefordert als machbar, denn Vertrauen unterliegt dem Glauben, dass die jeweils eigenen Erwartungen (an Bezugspersonen oder Institutionen) gerechtfertigt sind. Vertrauende projizieren Wahrnehmungen und Informationen aus der Vergangenheit in die Gegenwart und riskieren, als freiwillig erbrachte Vorleistung, die Festlegung, dass diejenigen, denen man vertraut, auch in der Zukunft im Rahmen der gemeinsam geteilten Werte-Skala und moralischen Vorstellungen agieren. Vertrauen kann man weder kaufen noch kann man es immer wieder nachträglich durch Korrektur-, Kommunikations- und Wiedergutmachungs-Bemühungen reparieren. Vertrauen bekommt man geschenkt, und zwar dort, wo Menschen erkennen, dass konsequent und nicht opportunistisch, aus Überzeugung und nachhaltig mit Integrität gearbeitet wird. Sie erwarten auch, dass offen und ehrlich mit ihnen darüber kommuniziert wird, was ein Unternehmen (oder Individuum) in seiner Kernkompetenz leisten kann und was nicht. Wer Vertrauen schenkt, erwartet auch Kommunikation über problematische Sachverhalte, z. B. wel-

6 Bhidé, The Judgment Deficit.

chen Handlungszwängen und Dilemmata sich ein Unternehmen ausgesetzt sieht und wie es mit diesen umzugehen gedenkt.

In Zeiten und unter Umständen, in denen sich sehr viel verändert – heute in modernen Gesellschaften und im Kontext der Globalisierung –, wollen sich Menschen wenigstens auf ein paar Sicherheit gebende Pfeiler erwartbaren Handelns verlassen können. Vertrauensbruch – insbesondere in moralischen Angelegenheiten – wird als besonders verwerflich empfunden. Sowohl für Menschen wie für Institutionen gilt, dass Vertrauen über viele Jahre aufgebaut werden muss und doch in kurzer Zeit verloren gehen kann. Die prinzipielle Voraussetzung für das Entstehen bzw. die Wiederherstellung robusten Vertrauens ist verlässliches, verantwortungsvolles Handeln. Das ist zwischen Einzelpersonen einfacher als zwischen Einzelpersonen und Kollektiven wie Unternehmen – und es ist für einfache, leicht durchschaubare Handlungsabläufe leichter als für komplexe. Aber es ist möglich.

Zur Sicherstellung eines gesellschaftlich akzeptierten Mindestmasses an unternehmerischen Verantwortungsleistungen sind Bemühungen auf zwei Ebenen erforderlich, auf der *institutionellen* Ebene (Unternehmens- und Gouvernanzethik) und auf der *persönlichen* Ebene (Tugendethik für Manager).

Das Unternehmen als kollektiver Akteur

Unternehmen sind, wie Thomas Donaldson einmal treffend bemerkte, moralisch gesehen ungewöhnliche Gebilde: Sie haben keine Hintern, in die man treten und keine Seelen, die man verdammen könnte. Sie haben kein Gewissen, das sie nicht schlafen lässt, und keinen Körper, der ins Gefängnis gesteckt werden könnte. Dennoch steht für eine gesellschaftliche Mehrheit in Industrieländern heute fest, dass Unternehmen als «juristische Personen» Träger von Rechten und Pflichten sind, auch von moralischen. Aufgrund ihrer Fähigkeiten, menschliche, wirtschaftliche, wissenschaftliche und technische Ressourcen zu mobilisieren, zu entwickeln und für das Erreichen klar definierter Ziele einzusetzen, müssen sich Unternehmen heute sogar an einem anspruchsvolleren Zurechnungs- und Beurteilungsraster messen lassen als Einzelpersonen. Begründet wird dies damit, dass Unternehmen aufgrund ihrer akkumulierten und verknüpften Kompetenz eine viel höher entwickelte Fähigkeit und Kapazität zum Ausführen komplexer Handlungen haben. Heute erwartet die Mehrzahl der Menschen in modernen Gesellschaften insbesondere von grossen und international arbeitenden

Unternehmen, diese Kompetenzen dynamisch aufrechtzuerhalten und im Lichte neuen Wissens zu erweitern.

So wie der Körper eines Menschen letztlich zwar aus der Vielzahl seiner Zellen zusammengesetzt ist und doch der Mensch unendlich viel mehr darstellt als die Summe der Eigenschaften seiner Körperzellen, so verhält es sich auch mit Unternehmen und ihren Mitarbeitern. Organisationen sind besser als Individuen in der Lage, simultan Verschiedenes mit gleicher Aufmerksamkeit zu tun, so z. B. neben ihrem operativen Handeln sich auch an der Konstituierung und Implementierung handlungsleitender Normen zu beteiligen. Ein wichtiger Aspekt der Moralität von Unternehmen liegt aus dieser Perspektive darin, alle nur denkbaren institutionellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass neben den Variablen für wirtschaftlichen Erfolg Kriterien wie soziale Verträglichkeit, ökologische Zukunftsfähigkeit und menschenrechtliche Aspekte in das unternehmerische Entscheidungsraster eingehen.

Zu den wichtigsten Elementen für den Aufbau einer entsprechenden Organisationsstruktur und Unternehmenskultur gehört das Einbauen von moralischen Werten und Regeln in die Führungsgrundsätze der Organisation. Weitere massgebliche Elemente sind personenbezogene Handlungs- und Verhaltensrichtlinien und verantwortungssensitive Kriterien bei der Zielsetzungsabsprache, Mitarbeiterbeurteilung und Beförderung. Auf diese Weise werden aus der unendlichen Zahl der theoretisch möglichen Handlungsweisen jene herausgefiltert und vorgeschrieben, die im Unternehmen als legitim und erwünscht betrachtet werden und für die man Mitarbeiter rechenschaftspflichtig hält. Die Umsetzung der Gouvernanz-Theorie in nachhaltiges praktisches Alltagshandeln auf allen Ebenen des Unternehmens ist sehr anspruchsvoll, denn wie in jeder anderen Institution arbeiten auch in Unternehmen «ganz normale» Menschen.

Menschen sind moralische Akteure

Kein Unternehmen handelt nur als abstrakte juristische und wirtschaftliche Einheit, es agiert immer durch die Vielzahl seiner auf verschiedenen hierarchischen Ebenen arbeitenden Menschen. Deshalb können soziale Systeme wie Unternehmen an sich nur begrenzt moralisch oder unmoralisch sein. Moralität und Verantwortungsethik wird von Menschen, ihren Werteorientierungen, ihrer Integrität und ihrem konsistent und kohärent verantwortungsvollen Handeln in soziale Systeme hineingebracht. Natürlich entwickelt jede Art von Organisation ihr institutionelles Eigenleben und ihre spezifische Kultur. Dies wiederum bedeutet, dass jeder Entscheidung in-

nerhalb einer Institution auch ein bedeutendes Element der Fremdbestimmung innewohnt. Dieses resultiert aus der spezifischen Unternehmenskultur und den daraus folgenden, als «normal» erachteten Verhaltens- und Handlungsweisen.

Das verringert jedoch keineswegs die persönliche Verantwortung: Die letzte Entscheidung über ein spezifisches Handeln oder Unterlassen ist stets eine individuelle. Individuelle Verantwortungsethik gepaart mit Zivilcourage bietet auch die einzige Chance, eine historisch gewachsene und vielleicht früher akzeptable, aber im Lichte aufgeklärten Denkens heute nicht mehr zustimmungswürdige institutionelle Gesinnungsethik zu reformieren. Es sind und bleiben *Menschen*, die als moralische Akteure in die Verantwortung genommen werden müssen, und zwar auf allen Ebenen einer Institution – und auch bei institutionellem «Gegenwind». Führungseliten haben dabei immer eine besondere Verantwortung. Insbesondere die Mitglieder des Top-Managements haben kraft ihrer Autorität grossen Einfluss auf die im Unternehmen gelebte Wertehaltung und Ethikkultur. Sie haben die nicht delegierbare Verantwortung für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und für die Entwicklung und Ausprägung einer «organisatorischen DNA»: Das Top-Management setzt die Wertehierarchie fest und lebt sie vor. Die einzelnen Mitglieder der obersten Führungsebene setzen den «Ton», geben gute Beispiele für die im Unternehmen erwünschten Handlungsmuster und inspirieren als «Rollen-Modell» andere. Dadurch haben Führungseliten immensen Einfluss auf die Schaffung einer kohärenten moralischen Gemeinschaft. Die Mitglieder des Top-Managements entscheiden darüber,

- wie umfassend der *Unternehmenszweck* und die *Unternehmensmission* definiert sind, z. B. ob lediglich die betriebswirtschaftliche Sphäre des Handelns erfasst wird oder auch gesellschaftliche Anliegen Eingang finden;
- welche normativen Standards von den Mitarbeitern bei der Erledigung ihrer Arbeit erwartet werden und wie diese in *Handlungs-* und *Verhaltenskodizes* erfasst und operationalisierbar formuliert werden;
- wie die *Unternehmensrichtlinien* für das Handeln in sensiblen Bereichen definiert sind, welche Aktionsfelder sie abdecken und ob ihre Einhaltung routinemässig überprüft wird;
- ob bei den *Zielsetzungs-, Mitarbeiterbeurteilungs- und Beförderungsprozessen* neben den wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und technischen auch normative Kriterien eine ernst zu nehmende Rolle spielen, und schliesslich

- ob mit den bekannten Instrumenten das Einhalten der Regeln im Geschäftsalltag auch durchgesetzt wird.

Diese Führungsinstrumente erlangen intern und extern nur dann Glaubwürdigkeit, wenn den wohlformulierten «Worten» in der Alltagspraxis auch entsprechende «Taten» folgen. Inkonsistenzen zwischen Wertedeklamationen und tatsächlichem Handeln haben fatale Konsequenzen auf die Moral, Zufriedenheit und Motivation der Belegschaft. Diskrepanzen zwischen legalem Handeln und dem, was von der Mehrheit der Menschen moderner Gesellschaften als legitim empfunden wird, sind auch immer wieder Anlass für öffentliche Kritik an Unternehmen. Den Raum zwischen Legalität und Legitimität verantwortungsvoll auszufüllen, ist eine der anspruchsvollsten Aufgaben modernen Managements.

Die Forderung, nur «gute» Menschen mit Führungsverantwortung zu betrauen, ist zwar gerechtfertigt, führt jedoch in der Praxis nicht weiter. Wenn man davon ausgeht, dass sich die «moralische Gauss-Verteilung» von Menschen in Unternehmen nicht prinzipiell von derjenigen von Individuen unterscheidet, die in anderen Sub-Systemen der Gesellschaft (Politik, Religion, Wissenschaft oder Nichtregierungsorganisationen) arbeiten, und unterstellt, dass im Normalfall Menschen lange nach ihrer primären und sekundären Sozialisation ins Berufsleben eintreten, muss man sich damit abfinden, dass sich die gesamtgesellschaftliche moralische Gauss-Verteilung auch in der Belegschaft von Unternehmen widerspiegelt. Dies aber bedeutet, dass auch in Unternehmen am einen Ende der Normalverteilung ein paar wenige «Heilige» und «Genies» anzutreffen sind und am anderen Ende ein paar wenige «Schurken» und «Idioten». Dazwischen treffen wir auf all jene «Durchschnittsmenschen», die unsere Gesellschaft als ganze prägen. Daher gehört es auch zu den guten Managementgrundsätzen, «mit den durchschnittlichen Defekten der Menschen» zu rechnen, so wie es Max Weber in seinem Aufsatz «Politik als Beruf»⁷ riet – und entsprechende Vorsichtsmassnahmen zu ergreifen.

Die einzige Möglichkeit, aus einem in moralischer Hinsicht «Durchschnittsunternehmen» ein «Spitzenunternehmen» zu machen, liegt darin, die Kriterien für die Anstellung und Entwicklung des Führungspersonals sowie die Beförderungspraxis so zu gestalten, dass eine möglichst grosse Anzahl der Führungsverantwortlichen aus dem «richtigen» Ende der Gauss'schen Normalverteilung rekrutiert wird. Das Anforderungsprofil an Menschen,

7 Weber, Politik als Beruf.

von denen Entscheidungen verlangt werden, die das Leben anderer betreffen, ist aus der klassischen Literatur seit Jahrtausenden bekannt: Es sind ganzheitliche Persönlichkeiten gesucht und nicht bloss Fachspezialisten, charismatische Menschen, die sich in Bezug auf ihre Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale vom «Durchschnittsmenschen» abheben. Verlangt werden im Idealfall

- praktische und emotionale Intelligenz, Verlässlichkeit, Mut und Durchsetzungsvermögen (Sun Tzu in *Die Kunst des Krieges*, ca. 500 v. Chr.);
- zur Weisheit entwickelte Vernunft, Gerechtigkeitsinn, Ehrlichkeit, Tapferkeit und Besonnenheit (Platon in *Politeia*, ca. 400 v. Chr.).

Oder, aus moderneren Quellen,

- Leidenschaft im Dienst der Sache, Verantwortungsempfinden hinsichtlich der Folgen des eigenen Tuns sowie Augenmass im Sinne der Fähigkeit, die Realitäten mit innerer Sammlung und Ruhe auf sich wirken zu lassen und die notwendige Distanz zu den Dingen und Menschen zu wahren;⁸
- Achtsamkeit für die Anliegen der Menschen, die von den gefällten Entscheidungen betroffen sind; Fairness, Klugheit, Zivilcourage und die Fähigkeit, die eigene Meinung zu ändern, wenn tiefere Einblicke zu besseren Einsichten führen;⁹
- Fähigkeit, zuzuhören¹⁰ und dadurch menschlichen Respekt gegenüber anderen zu bezeugen.¹¹ Das respektvolle Zuhören in Verbindung mit dem Vermeiden anderer Kardinalfehler, die Marshall Goldsmith in seiner jahrelangen Coaching-Erfahrung aufgefallen sind (z. B. «den Boten bestrafen» oder «die Verantwortung abschieben»), macht Führungskräften wertvollen Feedback von Kritikern zugänglich – dies vermeidet das Entstehen von «blinden Flecken», die wichtige Vorgänge im und Informationen aus dem sozialen Umfeld von der Wahrnehmung fernhalten.

Schliesslich ist moralischer Ideenreichtum (*moral imagination*) wichtig, denn dieser hilft einem Verantwortungsträger, die verschiedenen Dimensi-

8 Weber *Politik als Beruf*, 551f.

9 Siehe dazu auch Leisinger, *Unternehmensethik*, 141–174.

10 Beispielsweise Johnson, *Meeting the Ethical Challenges of Leadership*, 245ff.

11 Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There*, 40f und 147ff.

onen eines Problems zu erfassen und eine spezifische Situation nicht nur aus der eigenen Perspektive wahrzunehmen.¹²

Natürlich müssen auch Manager mit diesen «idealen» Eigenschaften noch immer in der Lage sein, strategische Visionen zu entwickeln, innovativ zu handeln, kluge Entscheidungen zu treffen und für deren praktische Umsetzung zu sorgen. Nur so sind Unternehmensziele – auch ethische – überhaupt erreichbar. Und darum geht es: Moral ist nicht Ziel unternehmerischen oder persönlichen Handelns, sondern eine normative Haltung, mit der Ziele erreicht werden. Da es in Unternehmen keine moralischen Entscheidungssituationen gibt, die nicht zugleich auch gegenwärtige oder zukünftige wirtschaftliche Handlungsoptionen tangieren, muss das Top-Management das aus der Philosophie altbekannte «richtige Mass» finden und entsprechende Entscheidungen möglichst friktionsfrei durchsetzen. All dies macht erfolgreiches Arbeiten an der Spitze von Unternehmen erheblich komplexer als in der Vergangenheit.

Zur Umsetzung guter Absichten in die Geschäftspraxis

Wie gesagt, alle Verhaltenskodizes und Geschäftspolitiken können nur so gut sein, wie es die Werthaltung der Führungselite erlaubt. Bei aller Anerkennung der institutionellen Konditionierung: Es bleibt das personengebundene Wertedenken, das festlegt, welche Herangehensweise aufgrund welcher Beurteilungskriterien bei der Lösung von Problemen den Vorzug erhält. Die Umsetzung guter Absichten in die alltägliche Geschäftspraxis beginnt schon früh, im Idealfall mit der Reflexion über die Mission des Unternehmens.

Definition der Mission und der Verantwortungsphilosophie

Die Auseinandersetzung mit dem, was ein Unternehmen als sein Verantwortungsspektrum betrachtet, beginnt mit der Reflexion über die eigene Rolle in der Gesellschaft: Was genau betrachtet man als die Mission des Unternehmens? Was soll mit dem Einsatz der vorhandenen Firmenressourcen erreicht werden? Was sind die spezifischen gesellschaftlichen Erwartungen an das Unternehmen, an die Branche? Das hier zur Debatte stehende Spektrum der Mission ist sehr breit. Für ein Pharmaunternehmen könnte das beispielsweise sein, «wirksame Medikamente herzustellen und

12 Vgl. Werhane/Moriarty, Moral Imagination and Management Decision Making.

möglichst gewinnbringend zu verkaufen», aber auch höchst Anspruchsvolles wie «innovative Arzneimittel zu entdecken, zu entwickeln und Patienten verfügbar zu machen, um dadurch Krankheiten zu vermeiden und zu heilen, Leiden zu mindern und die Lebensqualität zu verbessern» – wie sich das Novartis zur Mission gemacht hat. Es ist offensichtlich, dass je nach Definition der wirtschaftlichen und sozialen Rolle gesellschaftliche Erwartungen unterschiedlichen Ausmasses geweckt werden. Da enttäuschte Erwartungen Vertrauen zerstören, rät die Klugheit, sich bei solchen Definitionen an das Diktum des ehemaligen New Yorker Bürgermeisters Rudi Giuliani zu halten: «underpromise and overdeliver» (versprich weniger und erfülle mehr). Ebenfalls durch das personengebundene Wertedenken der Führungselite eines Unternehmens bestimmt wird die Festlegung der *Verantwortungsphilosophie*. Hierzu zunächst eine prinzipielle Bemerkung: In einer rationalen gesellschaftlichen Arbeitsteilung ist es die primäre gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, auf legale Weise Güter und Dienstleistungen für die Befriedigung der Nachfrage auf Märkten herzustellen. Die zentrale gesellschaftliche Verantwortung eines pharmazeutischen Unternehmens wie Novartis liegt darin, Medikamente zu erforschen, zu entwickeln und auf den verschiedenen Märkten anzubieten, um einen Beitrag zur Lösung bestehender oder zukünftiger Gesundheitsprobleme zu leisten. Medikamente, die dazu beitragen, vorzeitige Todesfälle sowie körperliche und geistige Beeinträchtigungen zu verhindern, Heilungsprozesse zu beschleunigen oder Symptome von Krankheiten, für die es bis heute keine Heilung gibt, zu mildern, haben einen hohen sozialetischen Wert, denn die Lebensqualität von kranken Menschen wird erhöht, kostspielige Krankenhausaufenthalte werden vermieden und Kranken wird es ermöglicht, ein normales Leben zu führen und auch wieder ins Arbeitsleben zurückzukehren. Diese Verantwortung trägt kein anderer gesellschaftlicher Akteur – weder der Staat noch Nichtregierungsorganisationen noch andere. Um diese Ziele zu erreichen, werden produktive und sichere Arbeitsplätze bereitgestellt und erhalten. Mitarbeitende werden nach Leistung und marktgerecht bezahlt. Unternehmen erbringen im Zusammenhang ihrer Kernkompetenz weitere Leistungen an das Gemeinwohl, seien es Ausbildungsleistungen, Aufträge an Drittfirmen, Steuerzahlungen oder Beiträge an Sozial- und andere Versicherungssysteme. Unternehmen haben die *Pflicht*, bei der Arbeit in ihrer Kernkompetenz Gewinne zu erwirtschaften, da sie sonst auf Dauer ihren Grundauftrag nicht erfüllen können. Dass hierbei das «richtige Mass» Gegenstand von Diskursen und von Dissens bleibt, ist in pluralistischen Gesellschaften normal. In Erinnerung zu rufen

ist die Aussage Arthur Richs, dass im wirtschaftlichen Geschehen ethisch nie vertretbar sein kann, was dem Sachgemässen schlechthin widerspricht.¹³ Die Frage, was genau das *ökonomisch Sachgemässe* ist, kann auf der konkreten Handlungsebene des Unternehmens mit Methoden verantwortungsethischer Reflexion nicht beantwortet werden. Weder kann die moralische die wirtschaftliche Kompetenz ersetzen, noch umgekehrt. Verantwortungsvolles unternehmerisches Abwägen und ökonomisch kluger Sachverstand schliessen verantwortungsethische Gesichtspunkte als Urteilsgrundlagen ein.

Dennoch ist noch immer eine grosse Spannweite der Ambitionen möglich: Man kann die betriebswirtschaftlichen Indikatoren in den Mittelpunkt stellen oder im Lichte des Rasters, den das Manifest «Globales Weltwirtschaftsethos» anbietet, auf der Basis des in allen Kulturen und Religionen respektierten Wertevorrats über die eigene Verantwortung reflektieren.¹⁴ Definitionen dessen, was als «verantwortungsvoll» bzw. «verantwortbar» angesehen wird, sind immer Erkenntnisse in Raum und Zeit und somit nur in spezifischen historischen, sozialen, kulturellen, politischen, ökonomischen und anderen Kontexten gültig. Eine für alle Menschen verbindliche Antwort auf die Frage, wofür ein Unternehmen Verantwortung trägt, gibt es daher nur als grobe Annäherung. Hier gilt noch immer Max Webers Aussage aus dem Jahr 1904, wonach die *objektive* Gültigkeit alles (Erfahrungs-)Wissens nur darauf beruhe, dass die gegebene Wirklichkeit nach Kategorien geordnet wird, welche in einem spezifischen Sinn *subjektiv* sind, weil sie unsere eigenen Erkenntnisse und Bewertungen voraussetzen. Wer «unsere eigenen» Erkenntnisse und Werte nicht teilt, wird andere Dinge für gültig halten.¹⁵ Allerdings gibt es für aufgeklärte Menschen unstrittige und nicht verhandelbare Pflichten:

Nicht-verhandelbare Pflichten ...

Obwohl der Kern aller unternehmerischen Tätigkeit auch heute noch der verantwortungsvolle Umgang mit Unternehmensressourcen für die Erzielung geschäftlichen Erfolgs ist, heiligt der Zweck nicht alle Mittel. Definitiv für das Prädikat «verantwortungsvoll» ist die nicht verhandelbare Pflicht, keinen Schaden anzurichten (*primum non nocere*). Menschen können noch so unterschiedliche Weltbilder haben und Lebensziele verfolgen – in

¹³ Rich, Wirtschaftsethik II, 16.

¹⁴ Vgl. dazu Küng/Leisinger/Wieland, Manifest Globales Wirtschaftsethos.

¹⁵ Weber, Die «Objektivität» sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, 212f.

Bezug auf das, was als gefährlich oder zu vermeiden gilt, besteht grosse Übereinstimmung. Aufgeklärte Unternehmen wissen, dass unfaire Arbeitsbedingungen, schädliche Umweltstandards oder gar «Kollateralschäden» an den Menschenrechten irgendwo in der Wertschöpfungskette nicht akzeptabel sind, auch wenn eine unzureichende nationale Gesetzgebung illegitime Standards «legal» machte. Schlechte Gesetze sind keine Entschuldigung für Defizite bei der unternehmerischen Verantwortung. Aufgeklärte Manager üben sich bei zweifelhafter Gesetzeslage in kluger Selbstbeschränkung, sie vermeiden moralisch ambivalente Geschäftssituationen und stellen die erforderlichen Mittel für die aus dieser Perspektive notwendigen Investitionen, Ausbildung und Überwachung der Einhaltung von Standards bereit.

... und *Kür*.

Eine Unternehmenskultur, die auf moralischer Reife und Zivilcourage aufgeklärter Manager auf allen Hierarchieebenen aufbaut, wird sich jedoch mit der Pflicht, «keinen Schaden anzurichten», nicht zufrieden geben. Das Management solcher Unternehmen wird über die «Pflicht» hinaus als «Kür» verantwortungsvoll Teil von Lösungen gesellschaftlich relevanter Probleme sein wollen. Was in dieser Hinsicht «das Richtige» ist, unterscheidet sich von Branche zu Branche, kann aber im spezifischen Fall oft durch Dialoge mit strategisch wichtigen Anspruchsgruppen angenähert werden. Letztlich geht es um einen als fair beurteilten Interessenausgleich und Beitrag zum von allen Mitgliedern der Gesellschaft als verbindlich erachteten *contrat social*. Darüber, was nun im spezifischen Fall als «gerecht» und «fair» gelten solle, wird es in pluralistischen Gesellschaften keine Einigkeit geben. Grosser Konsens besteht aber darin, dass diejenigen, die «breitere Schultern» haben, mehr Lasten tragen können und sollen. Was das wiederum konkret bedeutet, ist branchenabhängig. Pharmaunternehmen werden heute von einem Grossteil der Menschen in modernen Gesellschaften nicht nur an ihrer Innovationsfähigkeit zum Nutzen der Patienten gemessen, sondern auch daran, welchen Beitrag sie dazu leisten, dass in Armut lebende Menschen trotz ihres Mangels an Kaufkraft Zugang zu lebenswichtigen Medikamenten¹⁶ haben. Dies schliesst explizit humanitäre Leistungen ein.¹⁷ Es bleibt in der unternehmensethischen Debatte umstritten, ob humanitäre Leistungen zum Verantwortungsportfolio gehören, und es gibt kaum einen

¹⁶ Leisinger, Corporate Responsibilities for Access to Medicines, 3ff.

¹⁷ Leisinger, Corporate Philanthropy, 315–342.

Betriebs- oder Finanzwirtschaftler, der dies zum Pflichtenportfolio zählen würde. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass sich – nicht zuletzt als Folge der Medienberichterstattung über Massenehend in Entwicklungsländern – eine wachsende Anzahl Menschen in «reichen» Ländern mit Armuts- und Gerechtigkeitsproblemen auseinandersetzt und Unternehmen auch daran misst, ob sie «Teil der Lösung» oder «Teil des Problems» sind. Je grösser, erfolgreicher und somit je sichtbarer ein Unternehmen ist, desto grössere Beiträge ausserhalb der Kernkompetenz werden erwartet. Dieser Trend hat sich sogar (oder erst recht) während der Wirtschafts- und Finanzkrise bestätigt. Die Phase der Reflexion, in der sich das Top-Management über die Mission und Aufgabe des Unternehmens in der Gesellschaft und die diesbezüglichen Verantwortungen klar wird, ist die wichtigste im gesamten Entscheidungsprozess über die gesellschaftliche Verantwortung: Hier werden die grundsätzlichen Weichen gestellt, hier findet das prinzipielle Bekenntnis des Top-Managements zur gesellschaftlichen Verantwortung ihres Unternehmens statt. Wo sich Menschen in Unternehmen nicht ausschliesslich Umsatz und Gewinn verpflichtet fühlen, sondern auch interkulturell bewährten Werten wie Gewaltlosigkeit und Ehrfurcht vor dem Leben, Gerechtigkeit und Solidarität, Wahrhaftigkeit und Toleranz sowie gegenseitiger Achtung und Partnerschaft, dort entsteht eine andere Unternehmenskultur als in einem Geschäftsumfeld, in dem es ausschliesslich um betriebswirtschaftliche Indikatoren geht. Idealistischerweise wünschte man sich nur Unternehmen, die sich einer solchen transkulturellen Werteordnung verpflichtet fühlen; realistischerweise liegt die «Schönheit» einer solchen «Kür» jedoch im Auge der Betrachter – und zu denen gehören immer auch Menschen, deren Perspektive durch andere Werturteile konditioniert sind.

Analyse der eigenen Stärken und Schwächen

Auf dem Hintergrund der festgelegten Mission und Verantwortungsphilosophie – aber auch im Lichte eines international akzeptierten Prinzipienkatalogs wie des UN Global Compact – sollte nun eine ehrliche Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen, Verwundbarkeiten und Chancen stattfinden. Hier geht es nur indirekt und am Rande um Marktentwicklungen, Marktanteile oder Produkte-Positionierungen – im Zentrum stehen normative Festlegungen sowie gesellschaftliche Erwartungen. Fragen, die hier eine Rolle spielen sind beispielsweise: In welchen Bereichen und bei welchen Aktivitäten wurde das Unternehmen in der Vergangenheit intern oder extern kritisiert? Was ist der kritischste Sachverhalt, der gegenwärtig die Öffentlichkeitsarbeits- und Kommunikations-Abteilungen be-

schäftigt? Wo gibt es grosse Diskrepanzen zwischen dem, was intern als «Stärke» angesehen wird, und der öffentlichen Wahrnehmung? Wo liegen die Ursachen dieser Diskrepanzen? Sind es lediglich legitime Interessenkonflikte oder handelt es sich um unterschiedliche normative Vorstellungen? Sind «unsere» Konflikte lediglich Teil einer breiteren gesellschaftlichen Kontroverse, wie z. B. über Gentechnologie oder das Patentwesen? Oder wird «unser» Unternehmen in einer an sich angesehenen Branche wegen spezifischer Handlungsweisen von der Kritik ausgeeinzelnt? Welche gegenwärtig in den politik- und sozialwissenschaftlichen Diskursen erörterten Themen könnten Auswirkungen auf die Wahrnehmung von Verantwortung im Kontext der Geschäftstätigkeit haben? Und viele andere. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen sollte, wenn immer möglich, unter Beizug externer Spezialisten durchgeführt werden, weil nur so über die Wahrnehmungs- und Wertewelt des eigenen «Denk-Silos» hinaus Lernen möglich ist. Der ehemalige Verteidigungsminister der USA, Donald Rumsfeld, soll einmal gesagt haben, es gebe das «Bekannte», also «Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie wissen». Und es gebe das «bekannte Unbekannte», also «Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie nicht wissen.» Es gebe aber auch das «unbekannte Unbekannte», das seien jene «Dinge, von denen wir nicht wissen, dass wir sie nicht wissen.» Dialoge mit externen Fachleuten können zumindest die Probleme in der letzten Gruppe vermindern. Als ideologischer Ausgleich zu Donald Rumsfeld sei noch auf eine Marx'sche Erkenntnis verwiesen, wonach das gesellschaftliche Sein das Bewusstsein der Menschen bestimmt. Die Tatsache, dass z. B. Angehörige des Top-Managements eines Unternehmens meist in einer anderen Wahrnehmungswelt leben als beispielsweise Sozialarbeiter im Slum Mumbais, hat zur Folge, dass ein und dasselbe unternehmerische Handlungsportfolio sehr unterschiedlich bewertet wird. Das ist jedoch kein Problem, sondern in modernen Gesellschaften Normalität. Daher muss ein Unternehmen lernen, mit Ambivalenzen zu leben und mit wertebasierten Diskrepanzen auf eine möglichst rationale Weise umzugehen. Ebenfalls muss es in der Lage sein, seine eigene Sicht der Dinge mit möglichst rationalen Argumenten zu begründen. Es versteht sich von selbst, dass es im direkten Eigeninteresse eines Unternehmens liegt, durch proaktives Suchen gefundene Schwächen aufzuarbeiten und Verwundbarkeit abzubauen. Im gleichen Sinne vernünftig ist es, im Lichte neuer Erkenntnisse kohärent zu entscheiden und Managementprozesse einzuführen, mit denen sowohl eine Wiederholung alter Fehler als auch neue Abweichungen vom Pfad der selbst definierten «Tugend» möglichst vermieden werden.

Integritäts- und Verantwortungsmanagement

Die ersten konkreten Konsequenzen aus den beiden ersten «Hausaufgaben» sind die *Formulierung von Handlungs- und Verhaltenskodizes sowie von Unternehmensrichtlinien* für verantwortungsvolles Handeln, insbesondere in sensiblen Bereichen wie Umwelt, Arbeitsnormen, Korruption und Menschenrechten. Die Geltung der hier festgelegten Normen sollte externen Gesetzesnormen gleichgestellt sein. Vorsätzliche und wiederholte Abweichungen sollten negative Konsequenzen für die «Sünder» haben – auch wenn das Ergebnis der Normverletzung betriebswirtschaftlich positiv war –, sonst werden die aufgestellten Normen kaum ernst genommen. Damit niemand im Unternehmen in Unkenntnis dieser selbst auferlegten Pflichten bleibt, müssen die Existenz, der Inhalt und die Gültigkeit dieser Normen zunächst im Unternehmen und dann extern kommuniziert und die sachgerechte Anwendung der neuen «Spielregeln» trainiert werden. Da die sachgerechte Anwendung der Kodizes und Einhaltung der Richtlinien nun zur «normalen» Geschäftstätigkeit gehört, ist sie dem *Compliance-Management* unterworfen, d. h. es sind Organisationsprozesse und -systeme zu implementieren, die nicht nur eine Übereinstimmung mit dem jeweils geltendem Recht, sondern eben auch mit den selbst auferlegten, zusätzlichen Handlungsbeschränkungen sicherstellen und die jeweiligen Linienverantwortlichen dafür rechenschaftspflichtig machen.¹⁸

Schliesslich müssen auch *Anreize* zur Anwendung der neuen Regeln geschaffen werden, denn Kontrolle und Sanktionen schaffen noch keine Unternehmenskultur. Zur Evaluation der Leistungen von Mitarbeitenden werden in den meisten Unternehmen in regelmässigen Abständen Beurteilungen vorgenommen, in denen Vorgesetzte und Mitarbeitende die Gelegenheit haben, in aller Ruhe über die Erreichung der gesetzten Ziele, die Qualität der Arbeit, die Beschaffenheit der Unternehmenskultur und alle damit im Zusammenhang stehenden Aspekte zu reden. Persönliche Zielsetzungen, Mitarbeiterbeurteilungen und Anreizsysteme sind Führungsinstrumente, welche routinemässig die Gelegenheit bieten, offen über gegenseitige Erwartungen und eventuelle Korrekturbedürfnisse zu sprechen. Sie stellen auch die rationalste Basis für Bonuszuteilungen, veränderte Lohnfestsetzungen und letztlich auch mögliche Beförderungen dar. Wo Integritäts- und Verantwortungsmanagement kein Lippenbekenntnis sind, wird das Unternehmen entsprechende Signale bei den Zielsetzungsin-

18 Zum Compliance Management vgl. Wieland/Steinmeyer/Grüniger, Handbuch Compliance-Management.

halten, den Beurteilungskriterien und in den Bonussystemen geben. Auch moralische Normen sind umso eher wirksam, je konsequenter ihre Befolgung überprüft und ihre Einhaltung belohnt werden bzw. Verstösse negative Konsequenzen zur Folge haben.

Führungskräfte werden im Laufe ihrer Karriere meist in verschiedenen Verantwortungsbereichen auf ihr Leistungsvermögen getestet. Ihr Einkommen und ihre weitere Karriere hängen massgeblich von *kurzfristig* sichtbaren Resultaten ab. Das ist für die Schaffung einer nachhaltigen Leistungskultur auch völlig in Ordnung. Das *ausschliessliche* Führen durch kurzfristige, quantifizierte ökonomische Zielvorgaben birgt jedoch die Gefahr, dass zur Erreichung ehrgeiziger wirtschaftlicher Ziele soziale, ökologische oder andere Handlungsoptionen vernachlässigt werden. Es liegt in der Natur der Menschen, dass für sie, wie Hans Jonas dies ausdrückt, «Kurz- und Nahinteressen» zunächst einmal wichtiger sind als «Fernpflichten».¹⁹ Bei unzureichend breit konzipierten Anreiz- und Bewertungssystemen besteht die Versuchung, dem kurzfristig Nützlichen systematisch den Vorrang vor dem langfristig Notwendigen zu geben und in moralischen ambivalenten Situationen (wenn sie denn erkannt werden) ausschliesslich zugunsten des eigenen finanziellen oder karriereorientierten Vorteils unter Vernachlässigung moralischer Verantwortungskriterien zu handeln. Wenn diejenigen, die durch verantwortungslose Mittel und Wege geschäftlichen Erfolg erzielen, in der Regel wegen ihrer guten kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Leistung befördert oder finanziell belohnt werden, werden Signale in das Unternehmen gegeben, die andere Anstrengungen zur Erhöhung der Verantwortungsqualität unternehmerischen Handelns weitgehend nutzlos machen. Kollegen und Mitarbeiter sehen genau hin, wer befördert wird und haben ein gutes Gefühl dafür, was sich karrieremässig zu «dohnen» scheint: Wer bei Abwesenheit verantwortungssensitiver Bewertungs- und Entlohnungssysteme grenzwertig unmoralisch handelt, entscheidet – wenn nicht die eigenen normativen Überzeugungen dies verhindern – aus der Eigennutz-Perspektive noch immer völlig rational. Ist dies der Fall, so können Investitionen, von denen zwar langfristig die Leistungsfähigkeit sowie die soziale und ökologische Verträglichkeit des Unternehmens abhängen, die aber kurzfristig nur Kosten verursachen und die betriebswirtschaftliche Bilanz verschlechtern, so lange hinausgeschoben werden, bis akute Notsituationen entstehen. Vergleichbare moralische Risiken (*moral hazard*) können mit dem Verkauf von Gütern mit doppeltem Verwendungszweck (z. B.

¹⁹ In seinem letzten Interview, Jonas, Der ethischen Perspektive muss eine neue Dimension hinzugefügt werden, 98.

zivil und militärisch) entstehen, bei Aufforderungen zur Korruption, bei der Entscheidung, eventuelle Menschenrechtsverletzungen (wie z. B. Diskriminierung) zu ignorieren sowie in vielerlei anderer Hinsicht. Aus diesem Grund ist es zielführend, zusätzlich zu den üblichen quantifizierten betriebswirtschaftlichen und technischen Bewertungs- bzw. Anreizkriterien Elemente in Zielsetzungs- und Bewertungsprozesse einzubringen, die Wertehaltungen, soziale und ökologische Sensibilität sowie Integrität und Verantwortungsbewusstsein zum Bestandteil von Leistungsbeurteilungen zu machen. Arbeitet ein Unternehmen mit Anreizen in dieser Hinsicht, dann steht nicht nur das Ziel, sondern auch der Weg dahin zur Beurteilung an. Alle Reflexionen über unternehmerische Verantwortung und Anmahnung daraus abgeleiteter Pflichten bewirken letztlich wenig, wenn die Struktur der Zielsetzungsinhalte, Mitarbeiterbeurteilungskriterien und Anreizsysteme von Unternehmen nicht so beschaffen sind, dass das moralisch gebotene Handeln sich auch unter egoistischen Gesichtspunkten lohnt, wenn der «Gute» nicht der «Dumme» ist.

Externe Verifizierung und Berichterstattung

Wie eingangs aufgezeigt, steht es mit dem Vertrauen in Unternehmen und deren Verantwortungsträger nicht zum Besten. Dies bedeutet auch, dass die Glaubwürdigkeit der Kommunikation von Unternehmen enge Grenzen hat. Es genügt nicht, einer skeptischen Öffentlichkeit mitzuteilen, dass man verantwortungsvoll handelt. Glaubwürdigkeit beanspruchen kann nur, wer mit quantifizierten und verständlich artikulierten Indikatoren arbeitet und das Resultat seiner Bemühungen von unternehmensexternen Experten verifizieren lässt.

Es tun sich jedoch auch dann Probleme auf: Im Normalfall prüfen kommerzielle Audit-Unternehmen die ökonomischen, ökologischen und anderen Leistungen der Firma und erstatten darüber den Aktionären und der Öffentlichkeit Bericht – dies geschieht heute meist nach international vereinbarten Kriterien. Die öffentlich jedoch meist deutlicher in Erscheinung tretenden «Überprüfungsinstanzen» sind Anspruchsgruppen mit spezifischen Interessen aus der «zivilen Gesellschaft» und auch die Medien. Diese vergleichen das vom Unternehmen tatsächlich Geleistete mit ihren spezifischen und an Spezialinteressen ausgerichteten Erwartungen – und diese unterliegen keinen zertifizierten Überprüfungsmechanismen. Liegt die vom Unternehmen vorgelegte gesellschaftliche Verantwortungsleistung unter den Erwartungen von Anspruchsgruppen mit sehr partikulären Interessen, so tut sich für das Unternehmen ein schwer zu lösendes Problem

auf. Obwohl Dialoge mit allen aus strategischer Sicht wichtigen Stakeholdern Teil der Lösung sind, steht zu befürchten, dass hier auf Dauer eine Erwartungslücke klaffen wird, die jedenfalls mit Kommunikation allein nicht schliessbar ist.

Problem- und Dilemma-Berichterstattung

Eine andere Art und Weise der Information und Berichterstattung könnte dieses Problem vielleicht vermindern: Die meisten Unternehmen berichten, falls sie nicht durch unglückliche Umstände oder akute Probleme zu anderem gezwungen sind, lediglich über ihre ökonomischen Erfolge und die im Zusammenhang mit ihrer sozialen Verantwortung erbrachten Leistungen. Sie berichten kaum je über jene Probleme, die trotz vorhandenem Problembewusstsein und bestem Willen nicht gelöst werden konnten, weil entsprechende technische oder andere Lösungen nicht bekannt sind. In der Praxis gibt es jedoch eine Reihe solcher Probleme – man denke nur an die zu hohen CO₂-Emissionen. Unternehmen berichten gemeinhin auch nicht über die Vielzahl der sich im Alltag stellenden und schwierig aufzulösenden Dilemmata – es stellen sich jedoch bei allen komplexen Problemen in der Regel Entscheidungssituationen, in denen es nicht um «richtiges» oder «falsches» Handeln geht (geschweige denn «moralisches» oder «unmoralisches»), sondern jede legitime Entscheidungsalternative spezifische Kosten und Nutzen zur Folge hat. Was dann unter Abwägung aller Güter das «kleinere Übel» ist, hängt überwiegend von den Werturteilen des Betrachters ab – und diese sind, wie wir wissen, in pluralistischen Gesellschaften sehr unterschiedlich.

Eine Berichterstattung über «ungelöste Probleme» würde einer kritischen Öffentlichkeit nicht nur kundtun, dass man um die Existenz solcher Probleme weiss und sich nach bestem Wissen und Gewissen um deren Lösung bemüht. Eine differenzierende Berichterstattung würde auch die dargelegten Erfolge glaubwürdiger machen. Das öffentliche Problematisieren von Dilemmata könnte zumindest bewirken, dass das öffentliche Bewusstsein über die Schwierigkeiten der harmonischen Auflösung solcher Entscheidungsnöte geschärft wird und getroffene Entscheidungen auch auf dem Hintergrund einer Dilemma-Analyse bewertet werden müssen. Das Risiko, dass Vertreter der Zivilgesellschaft und der Medien sich die «Problemberichterstattung» herauspicken und in das Zentrum ihrer Kommentare stellen, ist ein Übergangsproblem.

«Lohnt» sich die Übernahme zusätzlicher Verantwortung?

Die Diskussion über den *business case* verantwortungsvollen Handelns versucht ein Stück Zweckrationalität in eine überwiegend wertrational geführte Debatte einzubringen – ein Anliegen, das von verschiedenen Unternehmensethikern als Verrat an der edlen Sache verurteilt wird. Und dennoch ist die zweckrationale Erörterung verantwortungsvollen Handelns notwendig und wünschbar.

Viele gutmeinende Protagonisten argumentieren verkürzt, dass sich verantwortungsvolles Handeln und ethisches Verhalten im Geschäftsalltag in jedem Fall rentiere und daher «good ethics» quasi automatisch mit «good business» gleichzusetzen sei. Langfristig mag das richtig sein, es ist aber zweifelhaft, ob dies auch auf die kurze Frist stimmt – und in dieser fallen oft unter Zeit- und Ressourcendruck die Entscheidungen. Verkürzte Rationalität führt bei der Analyse dieses Sachverhalts genauso in die Irre wie Eindimensionalität in der Betrachtungsweise. Zum einen simplifiziert eine verkürzte Argumentation den Corporate-Responsibility-Sachverhalt und führt so zur Unterschätzung der hier zu berücksichtigenden Komplexität – dies wiederum führt zu falschen Erwartungen und Enttäuschungen. Wenn es so einfach wäre mit dem *business case* der Unternehmensverantwortung, müsste nicht mit grossem argumentatorischem Aufwand für Corporate Responsibility geworben werden, weil alle fern jeder Wertrationalität sich aus rein zweckrationalen Gründen verantwortungsvoll verhalten würden. Einstein lag wohl richtig, wenn er anmahnte, man solle alles so einfach wie möglich sehen, aber auch nicht einfacher.

Die Sache mit dem *business case* ist zwar retrospektiv eindeutig, wenn ein Unternehmen durch unverantwortliches Handeln öffentlich unter Beschuss kommt, von Gerichten zu hohen Strafen verurteilt wird, Reputationsschäden hinnehmen muss und mit demotivierten Mitarbeitern konfrontiert ist. Es geht beim *business case* jedoch nur am Rande darum, im Nachhinein klüger zu sein. Die Schwierigkeit der Beantwortung der Frage, ob sich die Übernahme von Verantwortung über das legal Geforderte hinaus finanziell «lohnt» – unter Umständen in einem Wettbewerbsumfeld, das sich nur der lokalen Legalität verpflichtet sieht – liegt darin, dass man kaum je einen kurzfristig messbaren «return on responsibility investment» nachweisen kann, wenn man um konkrete Entscheidungen ringt,

- wie *hoch* (z. B. bei Investitionsbudgets für Umwelt oder Ausbildung),
- wie *tief* (z. B. in der Zulieferkette),
- wie *breit* (z. B. bei sozialen Leistungen) und

- wie *umfassend* (z. B. bei der Beantwortung der Frage, wem man sich verantwortlich und rechenschaftspflichtig fühlt)

das zu verabschiedende Verantwortungskonzept ausgestaltet sein soll. Es gibt zwar eine Reihe von Plausibilitäten und viel Wunschdenken, aber kaum «harte» Beweise, schon gar nicht auf kurze Zeithorizonte. Um keine Missverständnisse auszulösen: Für verantwortungsvolles Handeln gibt es eine Vielzahl guter Gründe:

- Unternehmen, welche die Qualität ihrer Handlungsstandards proaktiv z. B. im Lichte der zehn Prinzipien des Global Compact kritisch reflektieren und durch Dialoge mit Anspruchsgruppen den «Puls» gesellschaftlicher Erwartungen fühlen und bereit sind, sich an Legitimitätskriterien und nicht ausschliesslich an Legalitätskriterien messen zu lassen, betreiben im umfassenden Sinne proaktives Wertemanagement. Sie reduzieren dadurch ihre legalen, finanziellen und Ansehensrisiken und die Wahrscheinlichkeit von Boykottaufrufen oder Shaming-Kampagnen;
- Unternehmen, die Interessenkonflikte auf eine verantwortungsvolle Art und Weise lösen, vermindern Friktionspotenziale mit der Gesellschaft. Sie werden eher als «Teil der Lösung» denn als «Teil des Problems» angesehen. Dies wiederum trägt dazu bei, die «gesellschaftliche Betriebslizenz» eines Unternehmen zu erhalten;
- Unternehmen mit einem integren Ruf haben tendenziell motiviertere Mitarbeiter, weil diese mit Stolz auf ihr Unternehmen blicken und sich mit dessen Zielen identifizieren; das Unternehmen wird auch attraktiver für hoch qualifizierte Talente, welche eine Affinität zu den Werten des Unternehmens empfinden – beides erhöht die Produktivität und Innovationsfähigkeit;
- Unternehmen, deren Verantwortungsleistung als mustergültig betrachtet wird, werden (unter sonst gleichbleibenden wirtschaftlichen Performanzbedingungen) von ethisch orientierten Investmentberatern und moralsensiblen Kunden tendenziell bevorzugt; aufgrund der ethischen Unterscheidbarkeit führt dies zu Vorteilen bei der Unternehmensbewertung und auf etablierten Märkten im Wettbewerb – insbesondere bei vergleichbaren und nichtpatentierten Produkten;
- nachhaltiges verantwortungsvolles Handeln schafft für alle potenziellen Kooperationspartner (z. B. *joint ventures*, Akquisitionen und Fusionen) höhere Erwartungssicherheit und damit bessere Kooperationschancen, und schliesslich

- ist die glaubwürdige, weil überprüfbare Übernahme von Eigenverantwortung das beste Argument gegen politische Regulierungsforderungen. Freiheit, auch unternehmerische, ist immer rückgebunden an Verantwortung für das Gemeinwohl – und da stehen die Menschenrechte an oberster Stelle.

Ausser der grösseren Attraktivität des Unternehmens für Hochqualifizierte und der höheren Motivation der eigenen Mitarbeiter sind diese Auswirkungen für das Unternehmen auf kurze und mittlere Frist allerdings kaum messbar – die für zusätzliche Verantwortungsübernahme entstehenden Kosten von Investitionen aber schon. Wer den hier entstehenden Interessenkonflikt ausblendet, macht es sich zu einfach. Auch die Argumentation, man solle die durch die Übernahme von Zusatzverantwortungen eventuell entstehenden Mehrkosten als «Versicherungsprämie» gegen das Eintreten finanzieller oder Reputationsrisiken betrachten, ist richtig – appelliert jedoch an das wohlverstandene langfristige Eigeninteresse und nicht an das Quartalsergebnis. Daher sollte der *business case* nicht komplexitätsreduzierend an einzelnen herausragenden «Verantwortungsmassnahmen» festgemacht werden, sondern an «guten Management-Praktiken» im Sinne eines «Gesamtpakets» betriebswirtschaftlicher und verantwortungsethischer Handlungsmuster eines «ehrbaren Kaufmanns». Tut man dies, dann schwächt sich auch der Manichäismus zwischen kurzfristigen Rentabilitäts- und langfristigen Sicherungszielen etwas ab. Gute Managementpraktiken schliessen alles ein, was zur Sicherung des Unternehmenserfolgs auf kurze und lange Frist getan werden muss, nämlich

- richtige Strategie zur Positionierung des Unternehmens;
- attraktive Produkte bzw. Dienstleistungen zu marktfähigen Preisen, wobei «attraktiv» die umfassende Befriedigung der Kundenwünsche bedeutet und somit auch soziale Präferenzen einschliessen kann;
- gutes Finanzmanagement und alles andere, was uns Management-Gurus wie Peter Drucker lehren.

Es geht bei der Wahrung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen um werteorientiertes, zukunftssicherndes Management im Sinne des Nachlebens eigener Wertprämissen als Beitrag an eine Welt, wie man sie sich für die eigenen Kinder und Enkel wünscht – und dies bei wettbewerbsfähigen ökonomischen Ergebnissen auf einem globalisierten Markt.

Ausblick

In der Zukunft werden Unternehmen in zunehmendem Masse neben ökonomischen Spitzenleistungen zusätzliche soziale, ökologische und politische Verantwortung abverlangt. Diesen Erwartungen gerecht zu werden, ist schwierig. Dennoch sollte ein aufgeklärtes Management im hier aufgezeigten Sinne handeln. Die Schwierigkeiten würden vermindert, wenn alle gesellschaftlichen Akteure kohärent und konsistent mit der gleichen Zielsetzung agierten, d. h. ihre Kaufkraft am Markt im Sinne der artikulierten Werthaltungen einzusetzen.

Wünschenswert wäre auch, dass Unternehmen, die sich in Bezug auf ihre Verantwortungsleistung vorbildlich verhalten, durch Akteure der Zivilgesellschaft (NRO, Medien, politische Parteien) vermehrt eine differenzierte Beurteilung erfahren und verdientes Reputationskapital zugebilligt bekommen, anstatt mit den jeweils schlimmsten Fällen von Fehlverhalten in einen verallgemeinernden Diskussionskorb geworfen zu werden. Das verliehene moralische Reputationskapital würde zusätzliche Verantwortungsbemühungen belohnen und damit mit der Zeit eine neue Wettbewerbsebene schaffen. Das wiederum läge im Interesse aller, deren Anliegen an einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung echt ist.

Literaturempfehlungen zur Vertiefung des Themas

- Küng, Hans/Leisinger, Klaus M./Wieland, Josef, Hg., Manifest Globales Wirtschaftsethos. Konsequenzen und Herausforderungen für die Weltwirtschaft, München, dtv, 2010.
- Leisinger, Klaus M./Ruh, Hans, Hg., Ethik im Management, Zürich, Orell Füssli, 2004.
- Wieland, Josef, Die Ethik der Governance, Marburg, Metropolis Verlag, 1999.
- Ulrich, Peter, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlage einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Haupt, 2008.

Literatur

- Beinhocker, Eric/Davis, Ian/Mendonca, Lenny, The 10 Trends You Have to Watch, Harvard Business Review, Juli-August 2009.

- Bhidé, Amar, The Judgment Deficit, *Harvard Business Review*, September 2010, 44–53.
- Glenn, Jerome C./Gordon, Theodore J./Florescu, Elizabeth, Millennium Project. State of the Future, Washington D.C., Amer Council for the United Nations, 2009.
- Goldsmith, Marshall, *What Got You Here Won't Get You There*, London, Profile Books, 2008.
- Grefe, Christiane/Greffrath, Mathias/Schumann, Harald, *attac. Was wollen die Globalisierungskritiker?*, Reinbeck, Rororo, 2003.
- Johnson, Craig E., *Meeting the Ethical Challenges of Leadership. Casting Light or Shadow* (Sage), London/Singapur, Thousand Oaks, 2009.
- Jonas, Hans, Der ethischen Perspektive muss eine neue Dimension hinzugefügt werden, *Deutsche Zeitschrift für Philosophie*, 41, 1993.
- Küng, Hans/Leisinger, Klaus M./Wieland, Josef, Hg., *Manifest Globales Wirtschaftsethos. Konsequenzen und Herausforderungen für die Weltwirtschaft*, München, dtv, 2010.
- Leisinger, Klaus M., Corporate Philantropy, *Business and Society Review*, 112, 2007, 315–342.
- Leisinger, Klaus M., Corporate Responsibilities for Access to Medicines, *Journal of Business Ethics*, 85, 2009, 3–5.
- Leisinger, Klaus M., *Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management*, München, C.H. Beck, 1997, 141–174.
- Rich, Arthur, *Wirtschaftsethik II. Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialetischer Sicht*, Gütersloh, Gütersloher Verlagshaus, 1990.
- Weber, Max, Die «Objektivität» sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Mohr Siebeck, Tübingen, 1988, 146–214.
- Weber, Max, Politik als Beruf, in: *Weber, Max, Gesammelte politische Schriften*, Tübingen, Mohr Siebeck, 1988, 505–560.
- Werhane, Patricia H./Moriarty, Brian, *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Moral Imagination and Management Decision Making*, Charlottesville, Darden School, 2009.
- Wieland, Josef/Steinmeyer, Roland/Grüniger, Stephan, Hg., *Handbuch Compliance-Management*, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2010.
- Ziegler, Jean, *Die neuen Herrscher der Welt: und ihre globalen Widersacher*, München, Bertelsmann, 2003.

