

Caritas Fachtagung  
"Perspektiven der Entwicklungszusammenarbeit"  
Bern | 27. Oktober 2015

---

Anforderungen an Entwicklungszusammenarbeit  
durch Unternehmen

Klaus M. Leisinger

---



Klaus Michael Leisinger, Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz, ist Professor für Soziologie an der Universität Basel (Spezialgebiete Entwicklungspolitik, Unternehmensethik und Corporate Responsibility), Sonderberater des Global Compact der Vereinten Nationen für Unternehmensethik und für die entwicklungspolitische Agenda nach Ablauf der Millenniums-Entwicklungsziele-Periode (2015) und Mitglied des Globalen Aufsichtsrats der Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR) sowie Mitglied des Leadership Council des von UNO Generalsekretär Ban Ki-moon initiierten und Prof. Jeffrey Sachs geleiteten Sustainable Development Solutions Network. Zuvor leitete er über 30 Jahre die Entwicklungszusammenarbeit der Unternehmen Ciba und Novartis.

Stiftung Globale Werte Allianz  
Schönbeinstraße 23  
4056 Basel, Schweiz

[info@globalewerteallianz.ch](mailto:info@globalewerteallianz.ch) | [info@globalvaluesalliance.ch](mailto:info@globalvaluesalliance.ch)  
[www.globalewerteallianz.ch](http://www.globalewerteallianz.ch) | [www.globalvaluesalliance.ch](http://www.globalvaluesalliance.ch)

Sehr geehrte Damen und Herren,

Das mir gestellte Thema hat es in sich. Für den Sachverhalt "Entwicklungszusammenarbeit durch Unternehmen" gelten die Worte Friedrich Schillers im Prolog zu Wallenstein: Von der Parteien Gunst und Hass verwirrt, schwankt ihr Charakterbild in der Geschichte. Es ist unmöglich, bei diesem Thema zu einer fairen, verallgemeinernden und alle Ausprägungen einschließenden Beurteilung zu kommen. Die normativen Überzeugungen hinter dem Begriff sind zu verschieden, die Vielfalt der unter diesem Titel ablaufenden Handlungen ist zu groß, das Spektrum dessen, was Unternehmen der Öffentlichkeit unter dieser Überschrift darbieten, zu breit.

Entwicklungszusammenarbeit wurde während der letzten fünf Entwicklungsdekaden nie unabhängig von dem diskutiert, was dogmengeschichtlich gerade *en vogue* war. Betrachtet man die heutige Globalisierungs-beeinflusste entwicklungspolitische Debatte, so erinnert doch einiges an die UNCTAD Konferenz von 1968 in Delhi. Ihr Motto war "*Trade not Aid*". Geschichte wiederholt sich also zumindest teilweise, und man kann aus ihr lernen. Eine der gewonnenen Erkenntnisse hat generelle Bedeutung und daher auch für das hier gestellte Thema: Die Vermischung unterschiedlichster Motive unter dem Deckmantel humanitärer Absichten schadet der Qualität, Nachhaltigkeit und dem Ansehen der Arbeit. Das galt für die Einbindung der staatlichen Entwicklungshilfe in geostrategische Interessenpolitik während des kalten Krieges und gilt heute für Motive des Marketing und der Markterschließung strategischer Philanthropie durch Unternehmen.

Ich erhebe nicht den Anspruch, den "Königsweg" zu kennen, der ausschließlich, immer und überall – selbst unter verschiedensten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, ökologischen, politischen und kulturellen Bedingungen – Menschen in den ärmsten Ländern aus dem Elend führt. Was ich aber kann und gerne tue, ist, Ihnen meine persönlichen Anforderungen an gelingende Entwicklungszusammenarbeit durch Unternehmen zur Diskussion zu stellen.

- Ich tue dies auf dem Hintergrund meiner *persönlichen Werturteile*, denn es sind letztlich subjektive normative Überzeugungen, die Menschen zu solidarischem Handeln motivieren – es ist kein "Job" wie jeder andere. Für erfolgreiches Arbeiten sind Fach- und Sozialkompetenz, kulturelle Sensibilität und ethische Musikalität erforderlich. Ich gehöre zu denen, die davon überzeugt sind, dass *alle* Bürgerinnen und Bürger der Weltgesellschaft, also auch Unternehmensbürger (corporate citizens), einen Beitrag leisten müssen, um, wie die UNO dies formuliert, eine Zukunft, die wir für alle wollen (*A future we want for all*)<sup>1</sup> zu gestalten. Die vor einem Monat von der internationalen Gemeinschaft verabschiedeten „2030 Agenda for Sustainable Development“<sup>2</sup> erwähnt bei den „means of implementation“ explizit multinationale Unternehmen und appelliert an sie „to apply their creativity and innovation to solving sustainable development challenges“ (z.B. Punkt 67). Ich stimme mit Papst Franziskus überein, dass wir gegenwärtig eine unerträgliche "Globalisierung der Gleichgültigkeit" erleben, und zwar auf allen Seiten. Zu Beginn des Jahres 2015 ertranken im Mittelmeer tausende Flüchtlinge auf ihrem Weg in eine vermeintlich bessere Zukunft – nachdem wegen angeblichen Geldmangels (es ging um etwa 80 Millionen Euro!) die Seerettungsaktion *Mare Nostrum* eingestellt wurde. Im gleichen Zeitraum gab die Diözese Köln in ihrem Vermögensbericht bekannt, dass sie über ein Gesamtvermögen von 3.35 Milliarden Euro verfügt, wovon ca. 2.4 Milliarden Wertpapiere und ca. 240 Millionen Cash. Sie ist damit nicht allein: Das

---

<sup>1</sup> UN System Task Force Team: Realizing the future we want for all. New York 2012  
[http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Post\\_2015\\_UNTTreport.pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Post_2015_UNTTreport.pdf)

<sup>2</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

Erzbischof Paderborn legte Ende September 2015 seinen Finanzbericht vor und offenbarte ein Vermögen von rund 4 Milliarden Euro – 3.6 davon in Finanzanlagen. Man hätte im Sinne praktischer Fernstenliebe *Mare Nostrum* im Januar diesen Jahres aus der Portokasse finanzieren können. Heute befinden sich zehntausende Menschen auf der sogenannten „Balkan Route“ auf der Flucht – hier und jetzt könnte eine barmherzige „Paderborner Spende“ Menschenleben retten: Auch im Kontext des Kampfes gegen Gleichgültigkeit gilt Jeremias Gotthelfs Aufforderung, dass zuhause beginnen müsse, was leuchten soll im Vaterland. Mitarbeit an einer nachhaltigen Entwicklung ist für mich eine moralische Pflicht. Sie trägt nicht nur dazu bei, menschliches Leben zu retten und Leid zu vermindern, sondern hilft auch, weitere ökologische, soziale, wirtschaftliche Schäden abzuwenden. Diese gehören – neben Mangel an guter Regierungsführung – zu den Hauptursachen bewaffneter Konflikte und steigender Migrationsströme. Entwicklungsarbeit ist auch Friedensarbeit.

- Mein Votum ist ebenso beeinflusst von meiner Ausbildung und *beruflichen Lebensgeschichte*. Ich studierte in Basel u.a. Entwicklungsökonomie und Entwicklungssoziologie und war einer der intellektuellen Gründungsväter des entwicklungspolitischen Engagements des damaligen Chemieunternehmens Ciba-Geigy. Die aus diesem Engagement resultierende Unternehmensstiftung leitete ich über 30 Jahre – sie überstand dank wohlwollender Unterstützung von Alex Krauer und Daniel Vasella auch die Fusion mit Sandoz zu Novartis. Da sich auch entwicklungspolitisches Denken und Wissen fortwährend weiterentwickelt und ich auf dem jeweils neuesten Stand arbeiten wollte, blieb ich in dieser Zeit immer auch der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Entwicklungstheorie und dem politischen Diskurs mit Vertretern der Zivilgesellschaft eng verbunden.
- Und schließlich hat mich meine entwicklungspolitische Erfahrung geprägt. Ich lebte und arbeitete viele Jahre als Leiter der Ciba Pharma in Ostafrika und war danach in der Entwicklungszusammenarbeit in den Armutsmilieus Afrikas, Südasien und Lateinamerikas engagiert. Daher habe ich eine Ahnung davon, was Armut, Ausgrenzung und Chancenlosigkeit Menschen antun. Ich weiß aber auch, was aufgeklärte Unternehmen an Gutem bewirken können. In vielen Stakeholder-Dialogen wurde mit bewusst, in welchem hohem Maße politische Grundeinstellungen und Weltanschauungen die Definition dessen prädestinieren, was man als ursächliches Problem der Armut und daraus folgend als "richtige" Lösung betrachtet. Wer Entwicklungszusammenarbeit als Kampf gegen die Globalisierung oder den Kapitalismus betrachtet – oder für die Ausweitung von Märkten für eigene Produkte nutzt –, wird immer anders handeln als ein Mensch, der "misericordia" empfindet, also die "Misere" der Welt unter dem Herzen trägt und sich davon zu klugen Handlungsimpulsen bewegen lässt. Grundlegend ist für mich, dass entwicklungspolitische Solidarität Teil eines aufgeklärten Verständnisses unternehmerischer Verantwortung ist. Es ist kein "Abläss" für illegitimes Handeln, sondern eine Zusatzkomponente zu integrem, wertschöpfendem Handeln im Rahmen der Kernkompetenz.

Entwicklungszusammenarbeit ist eine der großen Erfolgsgeschichten der letzten Jahrzehnte: Die Ausrottung der Pocken, die flächendeckende Versorgung mit Impfstoffen gegen Masern, Keuchhusten, Tetanus und Polio, die spektakulären Erfolge bei der Senkung der Kindersterblichkeit durch Malaria oder bei der Heilung von Lepra sowie die immensen landwirtschaftlichen Forschungserfolge für die Nahrungsmittelsicherheit armer Menschen. Vieles andere, z.B. der Aufbau von Infrastruktur, die Ausbildung von Fachpersonal aller Disziplinen oder der Transfer von Technologie (z.B. bei Informations- und Kommunikationstechnologien), wäre ohne Entwicklungszusammenarbeit nicht

möglich gewesen. Das soll den Beitrag der nationalen Regierungen und der internationalen Gemeinschaft nicht schmälern – im Gegenteil: sie haben den Hauptteil zu diesen Erfolgen beigetragen. Lokale Regierungen und die internationale Gemeinschaft werden auch in Zukunft die Hauptverantwortung dafür tragen, dass nachhaltige Wirtschafts- und Sozialstrukturen aufgebaut werden, die den Menschen eine lebenswerte Zukunftsperspektive bieten. Aufbauarbeit dieser Art ist auch die beste Prävention für zukünftige armutsbedingte Migrationsströme.

Natürlich hat auch die Entwicklungszusammenarbeit eine *chronique scandaleuse* oder einfach nur eine *chronique de dilettantisme*. Es gibt unfähige und korrupte Politiker, demotivierte Funktionsträger, fachliche Nieten, Menschen mit dem Helfersyndrom, solche, die eine Vormundschaftshaltung einnehmen, und solche, die institutionelle Zusammenhänge und Machtkonstellationen nicht durchschauen und Absorptionskapazitäten überschätzen. Es gibt auch Mangel an Koordination, Defizite bei der Abklärung der tatsächlichen Bedürfnisse der Menschen vor Ort und andere Unzulänglichkeiten. Entwicklungszusammenarbeit wirkt nicht automatisch segensreich.

Für ein annähernd faires Gesamturteil ist das weit verbreitete Versagen der für nationale Politik im Süden Verantwortlichen nur eine Seite der Medaille. Es gibt auch gravierendes, Entwicklung "im Süden" behinderndes Politikversagen im Norden. Der schleppende Abbau der tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnisse, mit denen die Industrieländer ihre Märkte abschotten, Agrarsubventionen, mit denen Märkte im Süden unterlaufen werden, die überproportionale Emission von Treibhausgasen zu Lasten des Klimas auch der südlichen Hemisphäre, die jahrzehntelange Praxis, Kleptokraten zu helfen, ihre gestohlenen Reichtümer auf sichere Konten zu bringen, und der inkonsistente Umgang mit Menschenrechte verletzenden Despoten – all dies ist auch Mangel an "good governance" im Geflecht der Beziehungen zwischen Industrie- und Entwicklungsländern. Die Frage ist daher nicht "Entwicklungszusammenarbeit ja oder nein?", sondern „Wie kann Entwicklungszusammenarbeit in höchster Qualität und auf nachhaltige Weise Problembewusstsein verstärken, Lösungen erleichtern, Reformprozesse beschleunigen, innovative Technologien zugänglich machen und Menschen zu mehr lokalen Eigenanstrengungen befähigen.“

Entwicklungszusammenarbeit als solche ist seit Jahren aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln Kritik ausgesetzt. Das Spektrum der Kritik reicht von "hilflos"<sup>3</sup> bis "tödlich"<sup>4</sup>. Dabei werden einerseits groteske Beispiele von Fehlleistungen generalisiert, andererseits grundlegende Gouvernanzdefizite, für die lokale Verantwortungsträger gerade stehen müssten, der Entwicklungszusammenarbeit angelastet.

Entwicklungszusammenarbeit durch Unternehmen hat es unter diesen Bedingungen noch schwerer. Sie steht selbst bei Menschen, die der Entwicklungszusammenarbeit an sich positiv gegenüberstehen, unter dem Generalverdacht, ein Alibimäntelchen zur Ablenkung rücksichtsloser Geschäftemacherei zu sein. Zumindest sei sie ein "süßes Gift"<sup>5</sup>, mit dem Menschen im Süden mit nicht nachhaltigen Produktions- und Konsummustern "angefüttert" würden, deren Übernahme allein

---

<sup>3</sup> König, J., Stiftung Marktwirtschaft: Hilflose Entwicklungshilfe. Argumente zu Marktwirtschaft und Politik. Nr. 128, Berlin 2015.

<sup>4</sup> Z.B. Dambisa Moyo: Dead Aid: Why Aid is not working and how there is a better way for Africa. New York 2009. Ebenso der Film von Raoul Peck über Haiti: <https://www.youtube.com/watch?v=sqyBtbD5bmU>. Schon früh: Erler, B.: Tödliche Hilfe. Bericht von meiner letzten Dienstreise in Sachen Entwicklungshilfe. Freiburg 1985.

<sup>5</sup> Heller, P.: Süßes Gift – Hilfe als Geschäft: <http://www.amazon.de/Süßes-Gift-Hilfe-als-Geschäft/dp/B00A25LUO8>

den Wirtschaftsinteressen der "Multis" diene. Dadurch würden lokale Initiativen erstickt und eine selbstbestimmte, an eigenen Bedürfnissen und kulturellen Besonderheiten ausgerichtete Entwicklung behindert. Natürlich gibt es auch in dieser Hinsicht Beispiele. Auch Entwicklungszusammenarbeit muss damit leben, dass Skandalberichterstattung öffentlichkeitswirksamer ist als die Dokumentation langsamer, aber stetiger Verbesserungen bei den Lebensumständen armer Menschen: "*Evil always fascinates, goodness rarely entertains.*" Skandale gibt es, sie sind jedoch per Definition eklatante Abweichungen von der Normalität, sonst wären sie ja keine Skandale. Die Wirklichkeit ist immer komplexer, als es schwarz-weiß Darstellungen sorgfältig ausgewählter Anekdoten beweisen wollen.

## Begriffliche Klarheit erleichtert das Urteil.

Hinter der Nominalphrase "Entwicklungszusammenarbeit durch Unternehmen" verstecken sich sehr unterschiedliche Handlungsweisen. Je nach Wertehorizont, Persönlichkeitsstruktur, sozialer Sensibilität und Sachkompetenz der Führungsebene entstehen Unternehmenskulturen, die eine sehr unterschiedliche Sicht auf und Haltung gegenüber Verantwortung einnehmen. Von manchen wird ein Engagement in der Entwicklungszusammenarbeit als selbstverständlicher Teil des Verantwortungspotfolios eines *Corporate Citizen* begriffen – andere sind der dezidierten Überzeugung, so etwas sei nicht *the business of business*.

Selbst dort, wo Unternehmen Ressourcen für das zur Verfügung stellen, was sie Entwicklungszusammenarbeit nennen, findet man eine erstaunliche Vielfalt von Aktivitäten. Die Bandbreite reicht vom bemerkenswerten philanthropischen Engagement bis zum scheinheiligen, weil vom Produkt-Marketing getriebenen Etikettenschwindel. Letzteres ist bedauerlich, denn es verstärkt vorhandenes Misstrauen gegen Unternehmen, denen man in modernen Gesellschaften ohnehin nicht zugute hält, im besten Interesse der Gesellschaft zu arbeiten.<sup>6</sup> Durch unverantwortliches Handeln und kommunikatorische Falschmünzerei wird vorhandenes Misstrauen im entwicklungspolitischen Sektor noch verstärkt. Dadurch wiederum wird die – angesichts der Dimension und Komplexität der heutigen Entwicklungsprobleme für nachhaltige Lösungen unerlässliche – Zusammenarbeit in großen Koalitionen erschwert.

Es wäre naiv zu glauben, man könne festgefahrene ideologische Abneigungen durch Dialoge überwinden. Zur Zusammenarbeit wird es unter solchen Umständen ohnehin nicht kommen. Man kann aber zum besseren gegenseitigen Verständnis aufgeklärter Bürgerinnen begriffliche Klarheit schaffen und die hinter einem Engagement liegende Motivation der involvierten Akteure offenlegen.

Die Motivation zur Entwicklungszusammenarbeit durch Unternehmen lässt sich grob in drei Kategorien einteilen:

- Erhöhung des Marktwerts des Eigenkapitals der Firma (*shareholder value*);
- Befriedigung der Erwartungen strategisch relevanter Interessen- und Anspruchsgruppen des Unternehmens (*stakeholder value*), sowie
- Eigenwert der Lösung entwicklungsrelevanter Probleme, und zwar unabhängig davon, ob dabei ein direkter Nutzen für das Unternehmen entsteht (*intrinsic value*).

---

<sup>6</sup> <http://www.edelman.com/2015-edelman-trust-barometer-2/trust-and-innovation-edelman-trust-barometer/global-results/>

Obwohl diese drei Motivationslagen nur selten in Reinform vorkommen, haben sie doch charakteristische Auswirkungen auf Wahl und Ergebnis des Engagements.

## Shareholder Value als Motivation

Der Kerngedanke hinter *Shareholder Value* Strategien ist, unternehmerische Ressourcen nur in solche Projekte und Programme zu investieren, die den Marktwert des Eigenkapitals und somit das Vermögen der Aktionäre erhöhen. Konsequenterweise angewandt, kommt Entwicklungszusammenarbeit überhaupt nur dann in Frage, wenn sie diesem Ziel dient. Zu erwartende Interessenkonflikte zwischen der fortwährenden Erhöhung der Rendite und strategisch gewollten sozialen, ökologischen sowie anderen positiven externen Effekten für in Armut lebende Menschen werden ausschließlich zugunsten des Aktionärsvermögens entschieden. Eine solche Unternehmensstrategie ist in der kurzen Frist betriebs- und finanzwirtschaftlich meist sehr attraktiv. Spezifische nachhaltige Engagements für die Verbesserung der Lebensumstände armer Menschen haben unter diesen Bedingungen jedoch den Charakter "schwarzer Schwäne".<sup>7</sup>

Natürlich können auch dann wünschenswerte externe Effekte entstehen, wenn ein Unternehmen die Maximierung des Aktionärsvermögens in den Vordergrund stellt – ein wachsendes Angebot an nachgefragten Produkten und Dienstleistungen, produktive Arbeitsplätze, Technologietransfer, und mehr. Durch Steuer- und Versicherungszahlungen wächst der "Kuchen", aus dem bei *good governance* ein angemessener *service publique* finanziert wird, z.B. in den Bereichen Gesundheit, Bildung und Infrastruktur. Alles weiter gehende wäre aus dieser Perspektive ohnehin nicht die Aufgabe von Unternehmen. Diese Sicht ist grundsätzlich richtig: Entwicklungszusammenarbeit gehört weder zu den Kernkompetenzen noch zu den Aufgabengebieten von Unternehmen. Bill Clinton's Credo "it's the economy, stupid" ist auch für die Entwicklung eines Landes relevant. Allerdings, richtig "stupid" ist, wer meint, "it's the economy only".

Es gibt wichtige Gründe, warum Experten davon abgegangen sind, Entwicklung ausschließlich in der Höhe des Bruttosozialprodukts pro Kopf zu messen. Dazu nur ein Argument: Hohes Wachstum des Bruttosozialprodukts nützt den Armen wenig, wenn die Einkommensverteilung so ist, dass die reichsten zwanzig Prozent über 80% des Gesamteinkommen auf sich vereinigen und für die ärmsten 20% nur etwa 1% übrig bleibt. Der oft proklamierte *trickle down* Effekt<sup>8</sup> lässt bei extremen Einkommens- und Vermögenskonzentrationen noch länger auf sich warten als ohnehin in der Praxis messbar ist. Korrekturen dieses Missstands fallen jedoch ebenfalls nicht in den Aufgabenbereich von Unternehmen.

Es würde zu weit führen, hier eine Debatte über gute Regierungsführung zu führen oder die Frage "Wieviel Staat ist nötig und wie viel Markt sinnvoll?" beantworten zu wollen. Zwei grundlegende Voraussetzungen für gelingende Entwicklungspolitik – und sie ist die Voraussetzung, dass Entwicklungszusammenarbeit positiv wirken kann – seien jedoch kurz erwähnt: *Good Governance*

---

<sup>7</sup> Taleb, N.N.: Der schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. München Verlag 2008.

<sup>8</sup> So nennt man die These, dass die Früchte des Wirtschaftswachstums und des Wohlstands der Reichen mit der Zeit auch zu den unteren Schichten "durchsickern". John Galbraith hat das so beschrieben: "Wenn man dem Pferd genügend Hafer füttert, wird letztlich auch etwas auf der Straße landen und die Spatzen füttern" (<https://www.goodreads.com/quotes/103984-trickle-down-theory---the-less-than-elegant-metaphor-that-if>). Siehe auch Stiglitz, J.E.: The Price of Inequality. How today's divided society endangers our future. New York 2012.

und das *Subsidiaritätsprinzip*. Wirtschaftswachstum ist eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für Verbesserungen an der Armutfront. Wo *bad governance* herrscht, wo staatliche Machthaber eine "extraktive"<sup>9</sup> Mentalität haben, sich auf Kosten der Bevölkerungsmehrheit bereichern, und wo Willkür statt Rechtssicherheit herrscht, können soziale Breitenwirkungen auch bei hohem Wirtschaftswachstum nicht entstehen. Wesentliche Voraussetzungen für nachhaltige Entwicklung, beispielsweise moderne Infrastruktur, intaktes Sozialkapital, befähigende Bildung und Ausbildung, Beteiligung der Betroffenen an Entscheidungsprozessen, die ihr Leben beeinflussen, und anderes, sind nicht in Geldeinheiten quantifizierbar und doch unersetzlich für nachhaltige Entwicklung. Oswald von Nell-Breunings Ausführungen über das *Subsidiaritätsprinzip*<sup>10</sup> und Hernando de Sotos 30 Jahre altes Buch *El otro sendero*<sup>11</sup> (Marktwirtschaft von unten) sind auch im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit noch als Pflichtlektüre zu empfehlen.

Shareholder Value maximierende Unternehmen engagieren sich nicht in der Entwicklungszusammenarbeit, weil die damit verbundene Höhe und Fristigkeit der Rendite mit marktüblichen Gegebenheiten nicht konkurrieren kann. Die im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit anfallenden positiven externen Effekte sind in allen Ländern der Welt und erst recht in Entwicklungsländern erwünscht. Dafür den Begriff Entwicklungszusammenarbeit zu verwenden, halte ich jedoch für missbräuchlich, da er bei der Mehrzahl der Menschen in unseren Gesellschaften völlig andere Assoziationen auslöst und somit in die Irre führt.

Ein wenig – aber nicht viel – anders bewerte ich *strategic corporate philanthropy* und *shared value*-Strategien. Dabei handelt es sich um Investitionen, durch die der heutige und zukünftige Unternehmenserfolg gefördert werden soll. Diese Investitionen können auch entwicklungsfördernde externe Effekte haben. Wenn beispielsweise ein Computerhersteller seine Geräte Schulen in Armutsgemeinden schenkt, ermöglicht er dadurch einerseits, dass auch Schüler aus einkommensschwachen Schichten in armen Ländern mit den besten Rechnern arbeiten und lernen können. Dies wiederum verbessert den Lernerfolg und die Berufschancen dieser Schüler und erhöht somit deren soziale Mobilität – alles zweifelsfrei positive Sachverhalte. Die gestiegene Wahrscheinlichkeit, dass diese Schüler später einmal Computer desselben Herstellers kaufen, ist der *business case* der sozialen Tat. Ähnlich verhält es sich, wenn ein Nahrungsmittelunternehmen Milchbauern hilft, ihre Produktivität und die Qualität

---

<sup>9</sup> Acemoglu, D. und J.A. Robinson: Why Nations Fail. The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York 2012.

<sup>10</sup> Am verständlichsten wird das Subsidiaritätsprinzip formuliert in der Sozialenzyklika *Quadragesimo Anno* von 1931: "Wie dasjenige, was der Einzelmensch aus eigener Initiative und mit seinen eigenen Kräften leisten kann, ihm nicht entzogen und der Gesellschaftstätigkeit zugewiesen werden darf, so verstößt es gegen die Gerechtigkeit, das, was die kleineren und untergeordneten Gemeinwesen leisten und zum guten Ende führen können, für die weitere und übergeordnete Gemeinschaft in Anspruch zu nehmen; (...) Jedwede Gesellschaftstätigkeit ist ja nach ihrem Wesen und Begriff subsidiär; sie soll die Glieder des Sozialkörpers unterstützen, darf sie aber niemals zerschlagen oder aufsaugen. (...) Angelegenheiten von untergeordneter Bedeutung, die nur zur Abhaltung von wichtigeren Aufgaben führen müssten, soll die Staatsgewalt also den kleineren Gemeinwesen überlassen. Sie selbst steht dadurch nur umso freier, stärker und schlagfertiger da. Für diejenigen Aufgaben, die in ihre ausschließliche Zuständigkeit fallen, weil sie allein ihnen gewachsen ist: durch Leitung, Überwachung, Nachdruck und Zügelung, je nach Umständen und Erfordernis. (...) Je besser durch strenge Beobachtung des Prinzips der Subsidiarität die Stufenordnung der verschiedenen Vergesellschaftung innegehalten wird, umso stärker stehen gesellschaftliche Autorität und gesellschaftliche Wirkkraft da, um so besser und glücklicher ist es auch um den Staat bestellt" (QA 79 und 80).

<sup>11</sup> Hernando de Soto: Marktwirtschaft von unten. Die unsichtbare Revolution in Entwicklungsländern. Orell Füssli, Zürich 1992.



sowie in der Folge den Preis ihrer Milch sowie die Absatzsicherheit zu erhöhen. Dass das Unternehmen dadurch auch Erwartungssicherheit in seiner Supply Chain erhält, nutzt ihm und schadet niemandem.

Ohne Zweifel gibt es Win-Win-Situationen klugen Marketings und voraussichtlicher Unternehmenspolitik, in denen entwicklungsfördernde Impulse erzeugt werden, ohne dass die zugrunde liegende Motivation den Charakter der Entwicklungszusammenarbeit hat. Wo diese die Lebensqualität armer Menschen verbessern, sind sie begrüßenswert. Man sollte sie nennen, was sie sind: Kluges Marketing und voraussichtliche Unternehmenspolitik.

## Stakeholder Value als Motivation

Bei dieser Strategie liegt die prinzipielle Motivation nicht in der Maximierung des Aktionärsvermögens, sondern in der nachhaltigen Befriedigung der Kundenwünsche sowie der Forderungen und Erwartungen gesellschaftlicher (und politischer) Interessen- und Anspruchsgruppen. In diesem Bestreben erfolgreich zu sein, führt zur gesellschaftlichen Wertschätzung des Unternehmens. Messgröße für diesen Erfolg ist letztlich die nachhaltige Gewinnerzielung – es geht nicht um kurzfristige Renditesteigerung. Selbstverständlich zählen auch die Anteilseigner zu den Stakeholdern; ihre Stellung ist jedoch relativiert durch den Einbezug von Kunden, Mitarbeitern, Zulieferern, lokalen Gemeinschaften und anderen Mitgliedern der Gesellschaft.

Da in pluralistischen Gesellschaften die Anzahl der an Unternehmen gestellten Ansprüche immens ist und kein Unternehmen es allen Stakeholdern recht machen kann, ist eine strategische Fokussierung sowohl legitim als auch kosteneffizient. Wo strategisch bedeutsame Stakeholder unternehmerisches Engagement in der Entwicklungszusammenarbeit fordern und das Unternehmen diesem Anspruch entspricht, kann Substantielles und Gutes für in Armut lebende Menschen bewirkt werden. Auf welche Weise in solchen Fällen Projekte und Programme der Entwicklungszusammenarbeit durchgeführt werden, ist letztlich unerheblich. Im Unternehmen eigene Kompetenz aufzubauen und – in Zusammenarbeit mit anderen – eigene Projekte und Programme durchzuführen, halte ich allerdings für vorteilhaft.

Zum einen erhöht ein solches Engagement die Identifikation vieler Mitarbeiter mit dem Unternehmen und dadurch ihre Motivation, für dieses Unternehmen zu arbeiten. Zum anderen entstehen aus den Problem- und Lösungsdialogen mit Menschen aus anderen Lebensumständen, mit anderen Erfahrungen, Werteprioritäten und Weltansichten Lernprozesse und kreative Impulse. Der daraus resultierende professionelle Respekt gegenüber Menschen, die in anderen als business-bezogenen Aufgaben ihre Berufung sehen, erhöht auch das Verständnis für Probleme, die sich außerhalb des *business as usual* stellen. Dies wiederum kann zu innovativen Lösungen führen, die letztlich auch die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens erhöhen.

Eine besondere Form der Stakeholder value Strategie ist Entwicklungszusammenarbeit durch das Unternehmen. Der hier als relevant akzeptierte Anspruch – "stake" – ist, Teil der Lösung von Problemen zu sein, die über den Tellerrand der normalen Geschäftspolitik hinausgehen. Dahinter steckt die Werteüberzeugung, dass die Not von Menschen irgendwo auf der Welt alle Menschen überall auf der Welt etwas angeht.

## Intrinsischer Wert als Motivation zur Entwicklungsarbeit durch Unternehmen

Die Motivation zur Entwicklungsarbeit ist hier einzig und allein, Teil der Lösung von Problemen zu sein, die von den betroffenen Menschen ohne Hilfe von außen nicht oder nicht zeitnah<sup>12</sup> gelöst werden könnten. Für uneigennütziges Handeln dieser Art ist der Begriff *Unternehmensphilanthropie* (*corporate philanthropy*) angebracht. Im Sinne der vom Wortpaar *phil-anthropos* abgeleiteten Bedeutung – menschenfreundliches Denken, Handeln und Verhalten – engagiert sich ein Unternehmen freiwillig und nicht gebunden an irgendwelche direkten Gegenleistungen in Programmen und Projekten, deren alleiniger Zweck Hilfe an notleidende Menschen ist. Unternehmensphilanthropie will menschliche Not lindern und dadurch die Voraussetzung schaffen, dass Menschen nicht nur den täglichen Kampf ums Überleben gewinnen, sondern darüber hinaus Energie für Veränderung haben und aufnahmefähig werden für hilfreiche Informationen und vorhandene Dienstleistungen. Der einzige angestrebte *return on investment* ist der Nutzen für die vom Engagement Begünstigten.

Außer in akuten Notlagen werden bei professionell betriebener Philanthropie auch die Ursachen des Problems angegangen und nicht nur deren Symptome gelindert. Corporate Philanthropie geht weit über das hinaus, was nachhaltige Wertschöpfung im Rahmen der unternehmerischen Kernkompetenz erfordert. Für mich ist ein diesbezügliches Engagement deshalb Ausdruck von Führungs- und Verantwortungsexzellenz: Das Unternehmen

- ist Teil von Lösungen über den Tellerrand von Quartalsergebnissen hinaus;
- trägt zum Aufbau von Sozialkapital und zur Bewahrung der Schöpfung bei und
- gibt dem Unternehmen ein menschliches Antlitz.

So kann beispielsweise ein Pharmaunternehmen Medikamente oder Impfstoffe für Armutskrankheiten erforschen, entwickeln und, wenn sie registriert sind, zu Selbstkosten oder kostenlos zugänglich machen. Das allein ist schon äußerst positiv zu bewerten, denn viele Armut- und Tropenkrankheiten könnten durch entsprechende Impfstoffe vermieden oder durch Medikamente geheilt werden. Die Tatsache jedoch, dass ein Unternehmen Medikamente kostenlos abgibt, bedeutet noch lange nicht, dass diese auch dann dort sind, wo sie von Patienten gebraucht werden. Das kann verschiedene Ursachen haben – Mangel an Infrastruktur oder an ausgebildetem und motiviertem Personal gehört meist dazu. Unter solchen Umständen kann ein Unternehmen zusätzlich zur Abgabe von Medikamenten helfen, logistische Probleme zu lösen. Dazu kann internes Wissen genutzt oder Technologie und der Expertise bei Dritten, z.B. Nichtregierungsorganisationen eingekauft werden.

Das dazu erforderliche "Scheckschreiben" ist immer Teil dessen, was ein Unternehmen einbringen kann. Geld ist sogar eine wichtige Komponente, denn oft werden durch Vorinvestitionen oder Ko-Finanzierung Projekte einheimischer Stakeholder überhaupt erst möglich. Glaubwürdige Entwicklungszusammenarbeit durch Unternehmen geht jedoch über das Scheckschreiben hinaus. Die Bereitstellung eines firmeninternen, mit Entwicklungszusammenarbeit vertrauten, erfahrenen Kompetenzteams – z.B. in einer Stiftung organisiert – erlaubt eine konstruktive Mitarbeit im Projektmanagement, adäquate professionelle Beratung und begleitendes Coaching. Unternehmen können unabhängig von eigenen Projekten Entwicklungszusammenarbeit auch damit fördern, dass Sie durch

---

<sup>12</sup> Zeit spielt eine existenzielle Rolle dort, wo z.B. Kinder an Krankheiten leiden, die mit Medikamenten heilbar oder sich mit Impfungen verhindern lassen, aber ohne Behandlung sterben oder lebenslang behindernde Schäden davontragen.

ihre internen Kompetenzzentren (z.B. Finanzwesen, Human Resources Management, Quality Control) zum capacity development beitragen.

Auch ein solches Unternehmen wird legitimerweise erwarten, dass es bei seinen Mitarbeitern, bei entwicklungspolitischen Stakeholdern und seriösen gesellschaftlichen Beobachtern dafür Anerkennung findet – es macht sein Engagement jedoch nicht davon abhängig. Die Entscheidung, sich als Unternehmen in philanthropischen Programmen zu engagieren, hängt meiner Erfahrung nach ausschließlich von den Persönlichkeitseigenschaften der obersten Führungsmannschaft ab – wenn nicht sogar vom obersten Chef. Die persönlichen Werteüberzeugungen, die Sensibilität für die Nöte anderer, die Fähigkeit, auch in der Rolle als Firmenchef als Mensch nach der Goldenen Regel zu handeln und nicht aus bonus-maximierenden Gründen zum Systemagent zu werden, eröffnen Chancen für eine armutsorientierte Corporate Philanthropy.

Ich selbst hatte das große Glück, dass ich während 38 von 40 Berufsjahren mit solchen Persönlichkeiten arbeiten durfte. Wegen Ihnen war es mir möglich, durch Corporate Philanthropie Leben zu retten und die Not bedürftiger Menschen zu lindern. Der im Jahre 1979 ins Handelsregister eingetragene Zweck der damaligen Ciba-Geigy Stiftung für Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern war, "sämtliche von der Geschäftstätigkeit unabhängigen Leistungen" zu erfassen – also jede Vermischung mit dem Business zu vermeiden. Verschiedene Mitglieder des Topmanagements der 1996 neu entstandenen Firma Novartis, insbesondere Daniel Vasella, hatten den geschäftsunabhängigen Stiftungszweck von Anfang an unterstützt. Dies vermied Interessenkonflikte und erlaubte eine konsequente Ausrichtung der Stiftungsarbeit auf die Bedürftigsten – unabhängig davon, ob entwicklungspolitisch Interessierte oder Medien dem mit Anerkennung begegneten oder ignorierten.

Auch wenn die Motivation zur Entwicklungszusammenarbeit intrinsischer Art ist, gibt es einen business case für Unternehmen: Die Identifikation der Firmenangehörigen mit einem Unternehmen, das bei allen verbleibenden Anforderungen an Effizienz und Produktivität bedürftigen Menschen uneigennützig hilft und Teil der Lösung großer externer Probleme ist, trägt zur Weiterentwicklung einer Firmenkultur bei, die über die Zeit durch aufgeklärte, werte-orientierte, wohlwollende und sozialkompetente Persönlichkeiten bereits entstanden war. Eine solche Kultur drückt sich natürlich nicht nur in philanthropischen Engagements aus, sie prägt auch die Art und Weise, wie in geschäftlichen Belangen mit Menschen umgegangen wird, wie weit und tief man „Verantwortung“ definiert und nach welchen Kriterien befördert und belohnt wird. Eine solche Unternehmenskultur zieht Mitarbeiter mit einer anderen Geisteshaltung und Arbeitseinstellung an. Ihre Motivation besteht nicht (nur) aus einem möglichst hohen Lohn, sondern ist auch getragen durch das Gefühl, Teil eines positiv besetzten größeren Ganzen zu sein und durch die eigene Arbeit zu etwas Gutem beizutragen. Weil auf diese Weise *Fürsorge, Verantwortungsgefühl und Achtung*<sup>13</sup> vor anderen Menschen als handlungsleitende Grundelemente auch im geschäftlichen Denken und Handeln und Erkenntnis zur Anwendung kommen, laufen solche Unternehmen ein geringeres Risiko, wegen Mobbing, Diskriminierung oder anderen Konsequenzen aggressiven, Eigennutz-fokussierendem Handeln vor

---

<sup>13</sup> Diese "Grundelemente" gehören nach Erich Fromm zur "Liebe" – ein Begriff, der heute im geschäftlichen Umfeld völlig ungebräuchlich, weil unzureichend verstanden ist. Für Fromm hängt die "Fähigkeit zur Liebe" von der Charakterentwicklung ab. "Sie setzt voraus, das der Betreffende sein narzisstisches Allmachtgefühl, den Wunsch, andere auszubeuten, oder den Wunsch zu horten überwunden hat; er glaubt an seine eigenen menschlichen Kräfte und hat den Mut, auf seine Kräfte zu vertrauen." Also alles Eigenschaften, die sehr wohl auch für Führungskräfte im Business bedeutsam sind. Siehe Fromm, E.: Die Kunst des Liebens. In: Erich Fromm Gesamtausgabe, Band 9, Sozialistischer Humanismus und Humanistische Ethik. Stuttgart 1999, S. 455.

Gericht zu landen, hohe Geldstrafen zu bezahlen und an Ansehen zu verlieren. Allerdings: Auch uneigennützig Entwicklungszusammenarbeit durch Unternehmen muss höchsten professionellen Standards genügen.

## Ein "warmes Herz" darf dem "kühlen Kopf" nicht im Wege stehen.

Wenn es um Steuer- oder Spendengelder geht, ist höchstes professionelles Niveau eine absolute Voraussetzung sowohl für die Glaubwürdigkeit wie auch die Nachhaltigkeit des Arbeitens. Erst recht Unternehmen, die sich in der Entwicklungszusammenarbeit engagieren, müssen in Bezug auf die Qualität und Effektivität des Handelns höchsten Standards genügen: Dilettantismus ist immer peinlich, ganz besonders jedoch dann, wenn sich Unternehmen in sozialen Angelegenheiten engagieren. Es gibt gute Praktiken, die eine hohe Qualität der Projekte und Programme der Entwicklungszusammenarbeit von Unternehmen sichern helfen:

- *Nähe zur Kernkompetenz des Unternehmens:* Ein Unternehmen sollte nicht irgendwelche Projekte unterstützen, die zufällig an ein Mitglied der Unternehmensleitung oder an das Sponsoring herangetragen werden. Es sollte sich nur in Projekten engagieren, bei denen es aufgrund der vorhandenen Kernkompetenz mehr als nur finanzielle Ressourcen einbringen kann. Pharma-Unternehmen sollten sich daher im Gesundheitssektor engagieren, Agro-Unternehmen in der Landwirtschaft, Nahrungsmittelkonzerne in ihrem Umfeld und andere vielleicht in der Lehrlingsausbildung ihres Sektors. Die Nähe zur Kernkompetenz erlaubt nicht nur ein besseres Urteil über vorgeschlagene Projekte, sie macht auch möglich, dass neben finanziellen Mitteln problemspezifisches Fachwissen, Erfahrung, Netzwerke und betriebliche Innovationen eingebracht werden können.
- *Fokus:* Angesichts der Dimension und Komplexität entwicklungspolitischer Probleme, steht einem Unternehmen selbst bei der Nähe zur Kernkompetenz eine unendlich große Zahl von möglichen Projekten zur Auswahl. Die Konzentration auf wenige Projekte und Programme hat meist höhere Effizienz und Effektivität zur Folge als ein „Gießkannenprinzip“.
- *Ausreichende professionelle Vorbereitung und Abstimmung mit den vom Projekt Betroffenen:* Entwicklungsprobleme haben meist Systemcharakter und das *System Armut* erlaubt keine einfachen Lösungen. Der Erfolg auch best-gemeinter Interventionen hängt wesentlich davon ab, nicht nur alle sozialen, wirtschaftlichen und technischen Aspekte des Problem zu erkennen, sondern auch den Kontext, seien es politische Machtkonstellationen, ökologische Charakteristika oder kulturell bedingte Besonderheiten, zu verstehen. Da erfolgreiche Entwicklungszusammenarbeit immer auch sozialen Wandel zur Folge hat und dieser in Bezug auf den Status sowohl Gewinner als auch Verlierer, muss immer mit dem Widerstand derjenigen gerechnet werden, die vom Status quo profitieren. Stakeholder-Dialoge gehören daher zu den guten Praktiken – Zeitdruck oder gar Mittelabflusszwang ist unbedingt zu vermeiden.
- *Transparentes Management:* Wenn zu lösende Probleme definiert, Lösungs-Portfolios analysiert, Ziele gesetzt, Arbeitspläne und Budgets festgelegt werden ist enge Zusammenarbeit mit den Betroffenen und größtmögliche Transparenz zu empfehlen. Ebenso sollte schon zu Beginn ein Exit-Szenario definiert werden, wenn z.B. Zusagen nicht eingehalten, integrires Handeln nicht möglich ist oder prinzipielle Voraussetzungen nicht mehr gegeben sind.

- *Finanzierung nach Leistungskriterien und smarte Zielsetzung:* Auch bei der Entwicklungszusammenarbeit muss das Leistungsprinzip gelten. Nach der Konsensfindung über die Beschaffenheit des Problems und der Lösung ist zwar eine angemessene Anschubfinanzierung erforderlich – das vorgestreckte Budget muss jedoch an spezifische, messbare, erreichbare und relevante Ziele sowie einen festgelegten Zeitrahmen geknüpft sein. Die Vergabe weiterer Mittel hängt von der Erreichung der vereinbarten Ziele ab.
- *Die Wahl der richtigen Partner:* kein Unternehmen und auch keine andere Institution kann auf Dauer erfolgreich ohne kompetente, vertrauenswürdige und verlässliche Partner vor Ort arbeiten. Das macht die Auswahl der Partner und eine *Due Diligence* der Partnerorganisation zum wichtigsten Fundament des Erfolgs. Last but not least ist eine
- *Angemessene Kommunikation* für nachhaltigen Erfolg von größter Bedeutung. Angemessen heißt hier auf nachprüfbareren Fakten beruhend, wahrhaftig, den Erfolgsbeitrag der anderen Partner würdigend und ohne jede übertreibende Beschönigung. Über unerwartete Hindernisse, schlechte Erfahrungen und erlittene Fehlschläge sollte genau so offen kommuniziert werden wie über Erfolge und Fortschritte.

Entwicklungszusammenarbeit von Unternehmen sollte nicht kopieren, was die traditionellen Akteure ohnehin schon tun. Sie sollten diese ergänzen, mit einem business Denkschema herausfordern, neue Lösungen für bisher ungelöste Probleme entwickeln und im Unternehmen vorhandenes Wissen für die Erhöhung der Effektivität und Produktivität, des Management Developments und der Finanzkontrolle als Gesamtpaket mit den finanziellen Ressourcen in Lösungspartnerschaften einbringen. Entwicklungszusammenarbeit durch Unternehmen sollte sich frei machen von Gewinnerwartungen und Marketing-Erwägungen: Diese haben anderswo in der Firma ihre Berechtigung, nicht aber bei der Entwicklungszusammenarbeit.

## **Anforderungen an Entwicklungszusammenarbeit durch Unternehmen: Ein vorläufiges Fazit**

Solange die Interessen und Menschenwürde der in Armut lebenden Menschen nicht als Folge des Gewinnstrebens verletzt, ihre Entwicklungschancen nicht geschmälert und ihre kulturellen Präferenzen respektiert werden, ist jede integrale Art der Wertschöpfung entwicklungspolitisch zu begrüßen. Alle anfallenden positiven externen Effekte der normalen Geschäftstätigkeit sind entwicklungspolitisch wünschenswert – auch jene, die über den Weg der Galbraithschen Pferdeäpfel zustande kommen. Die Kommunikation ist ebenfalls wichtig, sie sollte aufrichtig sein, d.h. nicht "Mutter Teresa" sagen, wenn "Milton Friedman" praktiziert wird.

Wenn sich darüber hinaus Unternehmen in der Entwicklungszusammenarbeit engagieren, halte ich dies für besonders aner kennenswert. Ich teile nicht die Ansicht, dass das Engagement für Menschen in Not erst dann lobenswertes, integrires Handeln sei, wenn ihm eine uneigennützi ge, spirituelle Motivation zugrunde liegt. Für einen Lepra-Patienten oder ein an Malaria erkranktes Kind spielt es keine Rolle, ob der kostenlose Zugang zu den benötigten Medikamenten auf wertrationalen oder zweckrationalen Erwägungen des Pharma-Unternehmens beruht.<sup>14</sup> Ich empfand die illegitime

---

<sup>14</sup> Von Max Weber stammt die Unterscheidung in *zweckerationales* und *wertrationales* Handeln: "Zweckerational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert, und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen Zwecke gegeneinander rational abwägt."

Motive unterstellenden Hinterfragungszeremonien in Bezug auf die Motivation der philanthropischen Arbeit der ehemaligen Novartis Stiftung für nachhaltige Entwicklung immer als scheinheilige Rollenobsession der Hinterfrager – *the bad can do no good*. Für mich stand stets im Vordergrund, dass Menschen in Not durch Corporate Philanthropy etwas Substantielles zugute kommt, das ihnen ohne diese vorenthalten wäre. Diese Einstellung wurde von der damaligen Firmenleitung nicht nur toleriert, sondern explizit gefördert.

Ich bin und war ein Vertreter der armutsorientierten Entwicklungszusammenarbeit: Die Bedürfnisse der in Armut lebenden Menschen sollen im Mittelpunkt der Motivation stehen, nicht der zukünftige Umsatz oder Gewinn. Strategische Philanthropie oder *Shared Value* Strategien präferieren im besten Fall die Schicht der middle- und upper class poor, weil diese in absehbarer Frist zu potentiellen Kunden des Unternehmens werden – und auch das ist positiv. Diejenigen jedoch, welche Hilfe am nötigsten bräuchten – z.B. in Lebensgefahr lebende Straßenkinder oder durch Gewalt traumatisierte Frauen, spielen für den zukünftigen Umsatz und Gewinn des Unternehmens keine Rolle. Sie fallen bei strategisch ausgerichteter Philanthropie oder *shared values* Strategien durch den Zielgruppen-Analyse-Raster.

Wer breitere Schultern hat, sollte mehr tragen und einen breiteren Horizont haben als den Fokus des direkten Nutzens für die Firma. Aus der direkten Konfrontation mit den Lebensumständen armer Menschen und mit dem Nachdenken über die Ursachen und Konsequenzen der Armut kann auch im Kopf von Managern, die durch das unverdiente Glück ihrer Geburtsumstände in völlig anderen Lebensumständen aufwachsen und völlig andere Chancen wahrnehmen konnten, ein Bewusstseins-Prozess stattfinden, der Handlungen berücksichtigt, wie sie für eine "Future we want for all" notwendig sind. Gerade im Kontext der Post-2015 Entwicklungsziele wird klar, dass eine "business as usual" Strategie für Politik, Gesellschaft und den Unternehmenssektor immense Nachhaltigkeitsrisiken in sich birgt.

Schließlich, Entwicklungszusammenarbeit ist Teil eines größeren Ganzen, nämlich der Entwicklungspolitik. Unternehmensvertreter sollten an den nationalen und internationalen politischen Diskussionen über Entwicklung teilnehmen. Sie können dadurch nicht nur diskursiv eigene legitime Interessen zur Geltung bringen und ein besseres Verständnis für die Positionen anderer Akteure entwickeln, sondern auch neue, unorthodoxe Netzwerke aufbauen können und das Sensorium für zukünftige Entwicklungen verfeinern.

Die Zukunft erfolgreicher Entwicklungszusammenarbeit gehört Netzwerken und Lösungspartnerschaften in die Unternehmen ihr hervorragendes Wissen, Können, Erfahrungen und Ressourcen einbringen können. Erst in der Kombination mit dem anders strukturierten Wissen, Können, den Erfahrungen und den Ressourcen anderer entwicklungspolitischer Akteure entfalten Unternehmensbeiträge ihre höchste Wirkung. Die im internationalen Wettbewerb täglich unter Beweis gestellte Innovations- und Kreativitätskompetenz von Managern des privaten Sektors, kann in unorthodoxen Koalitionen mit NGOs, staatlichen und multilateralen Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit zu völlig neuen Lösungen, andersartigen Prozesse und zukunftsweisenden Geschäftsmodellen führen. Dies könnte der gesamten entwicklungspolitischen Arbeit schöpferische Impulse verleihen, die vom isolierten Arbeiten konventioneller Akteure nicht zu erwarten sind.

---

Wertrationalität sei dagegen unabhängig vom Erfolg durch den Eigenwert einer Handlung bestimmt und folge einer moralischen, religiösen oder ästhetischen Einstellung. Siehe Weber, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen 1976, S. 13.

Die Welt leidet nicht nur unter zu viel Gleichgültigkeit, sondern auch unter zu wenig Ungeduld: Es mangelt weder an Erkenntnissen über die heutigen Entwicklungsprobleme, noch mangelt es an Wissen über sinnvolle Lösungsansätze. In vielen Fällen mangelt es nicht einmal an der Bereitschaft, sich für eine Entwicklung mit menschlichem Antlitz zu engagieren. Das potentiell Mögliche wird jedoch zu langsam in praktisches Handeln umgesetzt – dies zu ändern ist die große Aufgabe der Zivilgesellschaft und von Organisationen wie der Caritas.