Rezensionen
Integrität im geschäftlichen Handeln

Stiftung
Globale Werte
Allianz

„Das Buch widmet sich einem zentralen Thema unternehmerischen Handelns: der nicht nur behaupteten, sondern tatsächlichen Integrität.“

Erich-Fromm-Gesellschaft
Rundbrief
Januar 2021

Der Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz, Klaus Leisinger, hat sich mit seinem Buch ***Die Kunst der verantwortungsvollen Führung*** (Bern: Haupt Verlag, 2018; inzwischen auch in englischer Sprache unter dem Titel ***The Art of Leading*** erschienen) als intimer Kenner des Werkes von Erich Fromm geoutet. Das jetzt eben auf den Markt gekommene Buch widmet sich einem zentralen Thema unternehmerischen Handelns: der nicht nur behaupteten, sondern tatsächlichen Integrität.

Heute hat jedes Unternehmen, das etwas auf sich hält, ein Leitbild, in dem versichert wird, dass die Integrität es Handelns zu den höchsten Gütern zählt. Dennoch werden im Alltag oft die Grenzen der Legalität getestet, wird im Umweltbereich lediglich „Dienst nach Vorschrift" geleistet, obwohl proaktives Handeln nötig wäre, und werden immer wieder mit juristischen Tricks menschenunwürdige Arbeitsbedingungen ermöglicht. Wie kann das sein? Sind dies einmalige Verfehlungen einzelner Manager und somit die Ausnahme von einer ansonsten integren Regel?

Klaus Leisinger zeigt in diesem Buch, dass Integrität vor allem eine persönliche Verantwortung ist: Integre Führungspersonen schauen genau hin, handeln nach bestem Wissen und Gewissen und gehen mit gutem Beispiel voran. Wenn sie Zusagen machen, halten sie diese ein, wenn sie Fehler gemacht haben, stehen sie dafür ein und korrigieren sie. Sie motivieren die im Unternehmen arbeitenden Menschen durch Fairness und Anerkennung und vermitteln ihnen, dass sie Teil von etwas sind, für das sie mit Stolz einstehen können.

Der Autor stellt in dem sehr schön gestaltetem Buch mit einem Minimum an akademischer Theorie praktische Erkenntnisse und Instrumente vor, die im geschäftlichen Alltag dabei helfen, mit moralischen Dilemmata umzugehen und auf Basis allgemein gültiger Werte Lösungen zu erarbeiten.

Die Internationale **ERICH-FROMM-GESELLSCHAFT** dient der Erhaltung, Erforschung, Weiterentwicklung und Vermittlung der wissenschaftlichen Erkenntnisse und Ideen von Erich Fromm — Psychoanalytiker, Sozialpsychologe, Autor und bedeutender Humanist des 20. Jahrhunderts.

reinhardt
Klaus M. Leisinger
Integrität im geschäftlichen Handeln

„Das Buch ist klar und anschaulich geschrieben, ohne Abstriche an der Solidität der Vermittlung theoretischen Wissens hinzunehmen. Es ist lehrreich für Theoretiker und Praktiker, für Studenten und Manager, als Hinführung und Vertiefung.“

Prof. Dr. Josef Wieland
Forum Wirtschaftsethik
03.02.2021

Dieses Buch ist eine „Summa“ der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Es präsentiert die kondensierte praktische Erfahrung und reflektierte theoretische Verarbeitung der Theorie- und Praxisdiskussionen der letzten drei Jahrzehnte in diesem Bereich des Wissens und Handelns. Klaus M. Leisinger war von Anfang an dabei — als Professor für Soziologie an der Universität Basel, als Direktor des Ciba-Geigy-Konzerns für Ost- und Zentralafrika, als Gestalter und Führungspersönlichkeit der Novartis Stiftung, als hochrangiger Akteur der Global Compact Initiative und im Leadership Council des United Nations Sustainable Development Solution Network (UNSDSN) als Vorsitzender des Kuratoriums des DNWE, als Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz — um nur einige Stationen seines Engagements zu benennen. Er konnte und wollte immer schon auf „beiden Schultern tragen“. Die Vermittlung von praktischem ethischem Engagement von Unternehmen und ihrer Führungspersönlichkeiten und dessen theoretischer Einordnung im wissenschaftlichen Diskurs sind ihm bis heute wichtig. Dass er das wie kaum ein anderer kann, davon zeugt einmal mehr sein neues Buch ***Integrität im geschäftlichen Handeln***.

Die Perspektive, aus der das Buch geschrieben ist, ist die des aufgeklärten „prinzipienbasierten Pragmatismus“. Da ist auf der einen Seite die individuelle Motivation des ethischen Handelns, also das eigene Gewissen, der Anspruch an die eigene Würde und der gute Wille, die für eine gelingende unternehmensethische Praxis Voraussetzung sind. Auf der anderen Seite steht die spezifische Situation, also die betriebswirtschaftlichen Realitäten, die gesellschaftlichen und kulturellen Ordnungsstrukturen und die sich daraus ergebenden Gestaltungsmöglichkeiten, an denen sich die individuelle Motivation bewähren muss. In dieser Konstellation sind Erfolge für die ethische Sache möglich, Scheitern allerdings auch. Ethisches Handeln ist für Klaus M. Leisinger immer freiwillig, ein „Marathonlauf mit vielen Steigungen“, der „Idealismus ohne Illusion und Realismus ohne Resignation“ verlangt. Dafür braucht es, speziell in den Führungsetagen der Unternehmen, Fachwissen, Expertise und Charakter gepaart mit „ethischer Musikalität und moralischer Vorstellungsgabe“. Das ist, knapp zusammengefasst, der Basso continuo des Buches.

Es setzt ein mit einer knappen Gegenwartsanalyse der ethischen Herausforderungen, die ein Vertrauensdefizit in der Beziehung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft diagnostiziert. Vertrauen aber ist die Voraussetzung sowohl für wirtschaftlichen Erfolg als auch gesellschaftlichen Frieden. Vertrauen, dessen Erwerb und Verlust, ist für Klaus M. Leisinger der entscheidende Wert, von dem aus sich eine moderne Wirtschafts- und Unternehmensethik entwickeln lässt. Deren wichtigste Begriffe und die konkurrierenden Möglichkeiten ihrer philosophischen Begründung werden dann informativ, kompetent und in ihren divergierenden praktischen Konsequenzen anschaulich eingeführt. Der Ton des Buches ist hier, wie auch in allen anderen Teilen, nicht das „Vernünfteln", sondern das Streben nach Klarheit und Verständlichkeit für Leser aus allen Bereichen der Gesellschaft. In den folgenden Kapiteln werden auf dieser Grundlage die Fragen nach der Zuschreibung von ethischer und gesellschaftlicher Verantwortung in diesen Bereichen aufgeworfen. Die Notwendigkeit und Legitimität der Arbeitsteilung zwischen den Akteuren der moralischen Arena — dem Staat, dem Unternehmen und dem Individuum — werden begründend entwickelt und an praktischen Beispielen illustriert. Besonders das Management von Stakeholder-Beziehungen und die Anforderungen an Charakter und Führungspersönlichkeit, ganz im Geiste Erich Fromms, werden erörtert. Ist Ethik gut fürs Geschäft? Es gibt für Klaus M. Leisinger keine einfache Kausalität im Sinne von „Good Ethics is Good Business", aber die Orientierung an ethischen Werten ist notwendigerweise systematischer Bestandteil einer guten, das heißt wirtschaftlich erfolgreichen und gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung. Das Buch ist klar und anschaulich geschrieben, ohne Abstriche an der Solidität der Vermittlung theoretischen Wissens hinzunehmen. Es ist lehrreich für Theoretiker und Praktiker, für Studenten und Manager, als Hinführung und Vertiefung. Die Sprache zielt auf Verständlichkeit komplexer praktischer Zusammenhänge und das Wecken von theoretischem Interesse. Nicht zuletzt ist es eine auf gelingende menschliche Lebensführung und Sinnstiftung zielende Orientierung für Menschen, die in unserer Gesellschaft Verantwortung tragen.

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

Heute hat jedes Unternehmen, das etwas auf sich hält, ein Lei
chert wird, dass die Integrität des Handelns zu den höchsten
noch werden im Alltag oft die Grenzen der Legalität geteste
bereich lediglich „Dienst nach Vorschrift" geleistet, obwohl p
nötig wäre, und werden immer wieder mit juristischen Tricks
dige Arbeitsbedingungen ermöglicht.
Wie kann das sein? Sind dies einmalige Verfehlungen einze
somit die Ausnahme von einer ansonsten integren Regel? Kla
in diesem Buch, dass Integrität vor allem eine persönliche
Integre Führungsperson schauen genau hin, handeln nach b
Gewissen und gehen mit gutem Beispiel voran. Wenn sie Zus
ten sie diese ein, wenn sie Fehler gemacht haben, stehen sie
rigieren sie. Sie motivieren die im Unternehmen arbeitenden
Fairness und Anerkennung und vermitteln ihnen, dass sie Te
für das sie mit Stolz einstehen können. Der Autor stellt mit e
akademischer Theorie praktische Erkenntnisse und Instrume
schäftlichen Alltag dabei helfen, mit moralischen Dilemmata
auf Basis allgemein gültiger Werte Lösungen zu erarbeiten.
978-3-7245-2453-3
reinhardt
Integrität im geschäftlichen Handeln
Klaus M. Leisinger
reinhardt
Klaus M. Leisinger
Integrität im geschäftlichen Handeln

„Praktische Erfahrung, analytische Brillanz, stete Dialogbereitschaft und der feste Glaube an das Gute im Menschen machen Klaus Leisinger zum außergewöhnlichen Menschen, von dessen Visionen sein großartiges Buch zeugt.“

Prof. Dr. Jean Ziegler
workzeitung.ch
05.02.2021

Klaus Leisinger, ein Visionär

Milton Friedman, der 2008 verstorbene Chefideologe des weltweit wütenden Raubtierkapitalismus, schrieb: „The business of business is business." Also: „Der Zweck des Geschäftemachens ist es, Geschäfte zu machen." Die Pflicht zur Respektierung von Menschenrechten und Umweltschutznormen empfand er dabei nur als ärgerliche Hindernisse. Dem widerspricht vehement der Entwicklungssoziologe Klaus Leisinger. Sein kluges neues Buch heißt: ***Integrität im geschäftlichen Handeln*** (Friedrich Reinhardt Verlag, Basel, 2020). Es könnte aktueller nicht sein. Kernthese dieses Lehrbuchs für ethische Unternehmensführung: Jede Entscheidung des Konzernverantwortlichen muss die nachhaltige Entwicklung des Landes, in dem er tätig ist, befördern, denn nur in einem glücklichen Gemeinwesen kann ein Unternehmen erfolgreich sein.

Die Schlacht um die Konzernverantwortung ist in den Vereinten Nationen im Gang. Der UN-Menschenrechtsrat beauftragte 2015 eine interstaatliche Arbeitsgruppe, eine Völkerrechtskonvention auszuarbeiten, welche die multinationalen Konzerne verpflichten soll, internationale Normen zum Schutz der Umwelt und der Menschenrechte einzuhalten. Gerichtsstand für Schadenersatzforderungen der Opfer soll der Heimatort der betroffenen Konzerne sein. Bei der Ausarbeitung der Konvention waren das wissenschaftliche Werk und die praktische Expertise von Klaus Leisinger von großem Nutzen. Im September wird der UN-Menschenrechtsrat über die Konvention abstimmen. Die westlichen Industriestaaten äußerten sich bereits massiv gegen die Konvention. Dafür folgt die internationale Zivilgesellschaft mehrheitlich den Ideen von Leisinger, wie auch die Schweizer Volksabstimmung vom November 2020 gezeigt hat, die nur am Ständemehr scheiterte.

Klaus Leisinger ist emeritierter Professor für Entwicklungssoziologie der Universität Basel. Er ist Mitglied des Leadership-Council des UNSDSN und gefragter Experte verschiedener internationaler Organisationen. Als Gastprofessor wirkte er an zahlreichen Universitäten in den USA, in China, Singapur und in Afrika südlich der Sahara.

In jüngeren Jahren war Leisinger Direktor des Pharmakonzerns Ciba-Geigy für Ost- und Zentralafrika. Zusammen mit dem UNO-Kinderhilfswerk UNICEF und der Weltgesundheitsorganisation förderte er massiv den Verkauf von Generika für die armen Bevölkerungsschichten, für die der Erwerb von patentgeschützten Medikamenten unerschwinglich ist. Er verdreifachte den Umsatz in fünf Jahren.

Nach der Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz zu Novartis gründete Leisinger zusammen mit Konzernchef Daniel Vasella die Novartis-Stiftung für nachhaltige Entwicklung. Als Verantwortlicher der Stiftung über mehr als zwei Jahrzehnte erreichte er, dass Novartis seine Lepra-Medikamente gratis an 6 Millionen Leprakranke abgab und sein Malaria-Medikament zum Selbstkostenpreis an UNICEF und die Weltgesundheitsorganisation lieferte.

Praktische Erfahrung, analytische Brillanz, stete Dialogbereitschaft und der feste Glaube an das Gute im Menschen machen Klaus Leisinger zum außergewöhnlichen Menschen, von dessen Visionen sein großartiges Buch zeugt.

PROF. DR. JEAN ZIEGLER ist Soziologe, Vizepräsident des beratenden Ausschusses des UN-Menschenrechtsrates, Autor und einer der international bekanntesten Globalisierungskritiker.

„Es ist ein Lehrbuch für ethische Unternehmensführung, aber gleichzeitig auch eine leidenschaftliche Streitschrift für eine Globalisierung mit menschlichem Antlitz und für eine planetarische soziale Gerechtigkeit.“

Prof. Dr. Jean Ziegler
Badische Zeitung
12.02.2021

Die Verantwortung der Konzernmogule

Klaus Leisinger plädiert dafür, Unternehmensentscheidungen an die Nachhaltigkeit vor Ort zu knüpfen

Der Chefideologe des weltweit wütenden Raubtierkapitalismus, Milton Friedman, schreibt: „The business of business is business" („Der Zweck des Geschäftemachens ist Geschäfte machen"). Die wert-freie Profitmaximierung in möglichst kurzer Zeit und häufig zu jedem menschlichen Preis ist der Horizont vieler Konzern-Mogule. Die Pflicht zur Respektierung von Menschenrechten und Umweltschutz-Normen empfinden sie als ärgerliche Hindernisse für die Profitmaximierung.

Die 500 mächtigsten transkontinentalen Konzerne kontrollierten 2019 52,8 Prozent des Weltbruttosozialproduktes, also mehr als die Hälfte aller in einem Jahr auf dem Planeten produzierten Reichtümer. In vielen Ländern der Dritten Welt richten multinationale Konzern-Mogule unendliches Leid an. Ein Beispiel: Im Ostkongo wird das wertvolle Erz Coltan in brüchigem Gestein abgebaut. Die Schächte sind so eng, dass nur Kinder von acht bis zehn Jahren heruntergelassen werden können. Häufig brechen die Schächte zusammen und verschütten die Kinder. Die Coltan-Bergwerke werden von einheimischen Besitzern betrieben. Der Weltkonzern Glencore (Sitz in Zug in der Schweiz) vermarktet das kongolesische Coltan weltweit.

Das kluge Buch von Klaus Leisinger heißt: ***Integrität im geschäftlichen Handeln*** (Basel, Friedrich Reinhardt Verlag, 2020). Das Buch könnte aktueller nicht sein.
Es ist ein Lehrbuch für ethische Unternehmensführung, aber gleichzeitig auch eine leidenschaftliche Streitschrift für eine Globalisierung mit menschlichem Antlitz und für eine planetarische soziale Gerechtigkeit.

Die Kernthese des Buches: jede Entscheidung des Konzernverantwortlichen muss die nachhaltige Entwicklung des Landes, in dem er tätig ist, befördern, denn nur in einem glücklichen Gemeinwesen kann ein Unternehmer erfolgreich sein. Wie diese Praxis aussehen muss, erläutert der Autor detailliert und überzeugend. Die Idee heißt: Konzernverantwortung.

Die Schlacht ist im Gang in den Vereinigten Nationen. 2015 beauftragte der UN-Menschenrechtsrat eine interstaatliche Arbeitsgruppe, das Projekt einer Völkerrechts-Konvention auszuarbeiten, welche die multinationalen Konzerne unter Androhung

von Schadenersatzzahlungen verpflichten soll, internationale Normen zum Schutz der Umwelt und Menschenrechte einzuhalten. Gerichtsstand für die Schadenersatz-Forderungen der Opfer soll der Heimatort der betroffenen Konzerne sein. Bei der Ausarbeitung der Konvention waren das wissenschaftliche Werk, die praktische Expertise von Klaus Leisinger von großem Nutzen. In der kommenden September-Session des UN-Menschenrechtsrates wird über die Konvention abgestimmt.

Unter dem Druck der Konzerne bekämpft die deutsche Regierung (wie andere EU-Staaten) vehement die Konvention. Dass die internationale Zivilgesellschaft mehrheitlich den Ideen von Klaus Leisinger folgt, zeigt unter anderem die Volksabstimmung der Schweizer Bürgerinnen und Bürger vom November 2020 betreffend die Verfassungsinitiative zur Konzern-Verantwortung. 50,7 Prozent der Stimmenden ratifizierten die Initiative.

Klaus Leisinger ist emeritierter Professor für Entwicklungssoziologie der Universität Basel, Mitglied des Leadership-Council des UNSDSN und gefragter Experte verschiedener internationaler Organisationen, insbesondere der Kommission der Europäischen Union. Woher kommt sein internationale Einfluss? Die Antwort liegt in seiner Lebenserfahrung. In jüngeren Jahren war Klaus Leisinger Direktor des Pharma-Konzerns Ciba-Geigy für Ost- und Zentralafrika in Nairobi, verantwortlich für zwölf Länder. Zusammen mit dem UNO-Kinderhilfswerk UNICEF und der Weltgesundheitsorganisation förderte er massiv den Verkauf von Generika für die armen Bevölkerungsschichten, für die der Erwerb von patentgeschützten Medikamenten unerschwinglich ist. Er verdreifachte den Umsatz in fünf Jahren.

Später fusionierte Ciba-Geigy mit Sandoz zu Novartis, dem zweitgrößten Pharma-Konzern der Welt. Klaus Leisinger gründete zusammen mit Konzern-Chef Daniel Vasella die Novartis-Stiftung für nachhaltige Entwicklung. Als Verantwortlicher der Stiftung über mehr als zwei Jahrzehnte erzielte Klaus Leisinger beachtliche Erfolge. Dank ihm gab Novartis seine Lepra-Medikamente gratis an 6 Millionen Lepra-Kranke ab und sein Malaria-Medikament zum Selbstkostenpreis an UNICEF und Weltgesundheitsorganisation. Von Leisingers praktischer Erfahrung genauso wie von seiner steten Dialogbereitschaft zeugt auch sein Buch.

PROF. DR. JEAN ZIEGLER ist Soziologe, Vizepräsident des beratenden Ausschusses des UN-Menschenrechtsrates, Autor und einer der international bekanntesten Globalisierungskritiker.

reinhardt
Klaus M. Leisinger
Integrität im geschäftlichen Handeln

„Klaus Leisinger strebt nach einem Idealismus ohne Illusionen und Realismus ohne Resignation.“

Ulrich Hemel
Institut für Sozialstrategie
18. Februar 2021

Gutes Handeln und gute Geschäfte

Klaus Leisinger hat sich in der wirtschaftsethischen Szene nicht zuletzt durch sein Engagement für den Global Compact, für die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und als Vorsitzender der Stiftung Globale Werte Allianz einen Namen gemacht. Nun legt er eine Art Summe seines Denkens und seiner Erfahrung vor, deren Zielrichtung der Titel seines Buches klar und deutlich bezeichnet: ***Integrität im geschäftlichen Handeln***.

Wohltuend an seinem Werk ist die Verständlichkeit der Sprache und die ausbalancierte Mischung aus pragmatischen Einstellungen ohne Verzicht auf ethische Prinzipien. Seine Ethik ist personenzentriert, klammert aber die übergeordneten Ebenen der „Steuerungsethik" (S.197) und der Rahmenbedingungen nicht aus. Denn wenn es dort Defizite gibt (S.312), werden alle Bemühungen um gute Lösungen erschwert.

Der Autor unterscheidet verschiedene Ebenen der Abwägung. Dabei geht er auf die Rolle des Einzelnen, die des Unternehmens und die Aufgabe des Staates ein. Sinnvoll ist hier besonders die Differenzierung der Muss-, Soll- und Kann-Ebene des Handelns, weil dann eine ethische Ausrichtung wirtschaftlichen Handelns nicht als prinzipielle Überforderung zu begreifen ist, sondern als reale und pragmatische Möglichkeit, in einem realistischen Rahmen mit dem eigenen Handeln ethisch zu wirken.

Klaus Leisinger bezieht sich immer wieder auf humanistische Leitprinzipien. Sein Ansatz ist daher bewusst normativ, zugleich aber weit entfernt von religiösen, weltanschaulichen oder ideologischen Einengungen.

Dabei kommen ihm die Themenwelten Erich Fromms (S.294), aber auch der Weltethos-Idee (S.304), schließlich auch die Entwicklungsziele der Vereinten Nationen, zu Hilfe. Sein Ziel ist ein Abbau der Kluft zwischen ethisch anspruchsvollem Handeln und der Welt der praktisch gelebten und erlebten Wirtschaft. Dabei scheut er nicht die Mühe, ausführlich und verständlich auf die grundlegenden Ethiksysteme Kants, des Utilitarismus sowie der Tugend- und Verantwortungsethik einzugehen (S.68–163).

Großen Raum widmet der Autor dem Umgang mit der Engagement-Landschaft aus der Zivilgesellschaft, gerade weil hier unterschiedliche Sichtweisen und daraus abgeleitete Forderungen an Unternehmen auf eine Realität prallen, die grundsätzlich einer

anderen Logik folgt. Klaus Leisinger strebt dabei nach einem „Idealismus ohne Illusionen und Realismus ohne Resignation“ (S.364).

Bei seiner Diskussion von Stakeholder-Beziehungen (S.248–287) nennt er ganz überwiegend Akteure aus dem NGO-Umfeld. Dabei spiegelt sich seine praktische Berufserfahrung aus vielen Jahren. Im Grunde reicht der Stakeholder-Begriff aber weiter. Er umfasst alle Beteiligten, auch die Mitarbeitenden, die Lieferanten und die Aktionäre oder Gesellschafter. An seinem häufig zitierten Beispiel des VW-Konzerns und dessen problematischem Umgang mit dem Dieselskandal (der dort „Dieselthematik“ genannt wird), zeigt sich jedenfalls, wie wesentlich Gesellschafterstrukturen auch auf das Handeln von Unternehmen zurückwirken. Denn ohne die Familien Piech und Porsche hätte sich die Dynamik der Ereignisse in jenem Konzern anders entwickelt.

Bei einigen neueren Entwicklungen wäre eine ausführlichere Darstellung möglich, vielleicht auch sinnvoll gewesen. So können Unternehmen heute selbst als Akteure der Zivilgesellschaft begriffen werden. Das setzt aber eine Fortentwicklung des Konzepts der Zivilgesellschaft voraus. Werden Unternehmen von Haus aus als Akteure der Zivilgesellschaft verstanden, haben sie auch originär Verantwortung. Dann relativieren sich Fragen rund um „Corporate Social Responsibility“ (CSR), weil eine solche Verantwortung nicht Aufgabe einer einzelnen Abteilung wird, sondern dem gesamten Unternehmen auf allen Ebenen aufgegeben ist.

Spannend wären auch weiterführende Bemerkungen zu neueren Entwicklungen rund um das Weltethos-Projekt gewesen. Denn die von Klaus Leisinger angeführte ethische Musikalität ist das eine. Sie bezieht sich auf die Wahrnehmung ethischer Implikationen im Geschäftsleben. Wer über das Wahrnehmen hinaus auch Handlungsfähigkeit anstrebt, wird noch stärker in die Richtung einer eigenen ethischen Sprach-, Reflexions- und Handlungsfähigkeit gehen (U. Hemel, Hrsg., Weltethos für das 21. Jahrhundert, Freiburg/Br. 2019). Der von Hans Küng gegebene Impuls hat sich praktisch-ethisch mannigfaltig weiterentwickelt, auch in wirtschaftlichen Zusammenhängen.

Neue Herausforderungen, gerade auch unternehmensethischer Art, ergeben sich außerdem aus der gerade in Zeiten der Covid-19-Pandemie rasant fortschreitenden digitalen Transformation. Zur Integrität im geschäftlichen Handeln wird zukünftig auch eine Form digitaler Verantwortung gehören, die sich erst Schritt für Schritt abzeichnet.

Nun darf man von einem einzelnen Werk auch nicht die Lösung aller Weltprobleme erwarten. Klaus Leisinger gebührt das Verdienst, mit dem Werk ***Integrität im geschäftlichen Handeln*** eine allgemein zugängliche, umfassende und pragmatische, sowohl für das praktische Alltagsleben im Management wie für Seminare an Universitäten geeignete Einführung in Fragen des Umgangs mit Werten vorgelegt zu haben. Dass sein Argumentationsgang sowohl die nötigen akademischen Quellen wie auch die Prägung durch seine eigenen praktischen Erfahrungen spiegelt, macht das Buch noch wertvoller!

„Das Buch beschreibt in offener Weise Unschönheiten in der Führung von Unternehmungen und zeigt realistische Wege zur guten Gestaltung und zu glaubwürdiger Führung von Unternehmen auf.“

Prof. Dr. Rolf Dubs

Seit einiger Zeit werden Unternehmungen und Unternehmer — vor allem solche aus Großunternehmen — zunehmend häufiger kritisiert. Ihre Integrität wird in Frage gestellt, und zur Überwindung ihres zum Teil nur behaupteten falschen wirtschaftlichen Denkens schlagen immer mehr Aktivisten aller Art ethisch orientierte Konzepte für ein „gutes" wirtschaftlichen Denken und Handeln vor. Klaus M. Leisinger legt ein neues Buch über die Integrität geschäftlichen Handelns vor, das sich in vielgestaltiger Weise und unideologisch mit den Kernfragen eines neuen Verständnisses verantwortungsvollen Führens von Unternehmungen auseinandersetzt. Die Stärke seiner Arbeit liegt aber weder in einer einseitigen und dogmatischen Propagierung neuer Ideen für eine „gute" Unternehmensführung noch in einer beschönigenden Darstellung der heutigen Wirtschaft mit ihren Führungskräften und Stakeholdern. Er schreibt vielmehr: „Manche Forderungen spezialisierter Interessengruppierungen sind betriebsfremd, d.h. gehen weit über das hinaus, was in einer fairen Arbeitsteilung als Aufgabe von Unternehmungen betrachtet werden muss. Die Begründungskriterien solcher Forderungen sind meist nicht Kausalität oder Nähe des Unternehmens zum problematischen Sachverhalt, sondern lediglich die Kraft der Firma." Er will das unternehmerische Denken und Handeln erweitern, indem er über rein wirtschaftliches Denken hinaus seine Überlegungen und das Handeln bei unternehmerischen Problemen nicht nur sachgerecht erklärt, sondern sie nach plausiblen Gründen durchsucht, um herauszufinden, ob und wie unternehmerisch etwas sinnvoll getan werden kann, oder wie im Fall von zu erwartenden Schädigungen wirtschaftliche Entscheidungen mit ethisch durchdachten Prinzipien der Unternehmensführung vermieden werden können. Dabei darf es bei der stets kritisierten Gewinnorientierung nach Meinung des Verfassers nicht mehr nur allein um die Höhe des Gewinnes, sondern vor allem um die Art und Weise seines Zustandekommens gehen. Nachhaltige Gewinne dürfen deshalb nicht mehr alleiniges Ziel des unternehmerischen Denkens und Handelns sein, sondern sie müssen das Ergebnis eines ganzheitlichen (sachlich optimalen) und ethischen Verhaltens der Unternehmen sein.

Nach einer begrifflichen Grundlegung von Moral, Ethik, Werten, Normen und Verantwortung, welche im Buch argumentative Sicherheit gibt, setzt K. M. Leisinger den Rahmen und erklärt seine Vorstellungen für das „gute" Handeln in der Führung von Unternehmen: (1) das menschengerechte Handeln, (2) die Förderung des Gemeinwohls sowie (3) die Generationengerechtigkeit, also Ziele, die mit den kurzfristig und langfristig ausgerichteten Wünschen und Zielvorstellungen aller Individuen in Einklang zu bringen sind. Diese drei grundlegenden Forderungen stellen die Kriterien für eine „gute" moralische Qualität des Handelns der Führungskräfte in der Wirtschaft dar. Sie hängen in erster Linie davon ab, ob gemäß einer allgemein verpflichtenden Regel gehandelt wird (dargestellt in Pflichtethiken), ob die Auswirkungen einer Entscheidung und deren Folgen richtig beurteilt und für andere Menschen und die Umwelt konsequent durchgesetzt werden (konsequentialistische Ethiken oder auch Erfolgs- oder Nützlichkeitsethiken genannt), und ob die Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale von Entscheidungsträgern so sind, dass sie in der Lage sind, nach ethisch akzeptablen Prinzipien zu handeln (Tugendethiken).

Ethische Theorien und Handlungsanweisungen liegen seit Jahrhunderten vor. Im Buch werden sieben Gruppen von ethischen Ansätzen in gut verständlicher Weise erklärt und interpretiert. Die traditionellen ethischen Denkschulen verlieren allerdings angesichts des raschen Wandels an Bedeutung. Das Einhalten ihrer Regeln einer Individualmoral genügt nicht mehr, und eine Gruppenmoral folgt andern Gedanken. Auch die bedeutsamer gewordene Kooperation in der Wirtschaft und Gesellschaft vergrößert die abnehmende Verlässlichkeit der einzelnen Wertsysteme. Auch die ethischen Betrachtungen der Tugendethik mit Tugendkatalogen bringen angesichts der vielen allgemeinen Aussagen, die sehr interpretationsbedürftig sind, keine unbestrittenen ethischen Hilfestellungen mehr. An Bedeutung gewinnt hingegen vielerorts die Diskursethik, in welcher Wertfragen kooperativ von allen Beteiligten mitgetragen werden. Allerdings eignet sie sich nur solange, als Direktverantwortliche am Diskurs über Werte teilnehmen können, und es ihnen gelingt, dass ihre Erkenntnisse akzeptiert werden. K.M. Leisinger ist der Überzeugung, dass keiner der im Buch behandelten sieben ethischen Ansätze für die Klärung von Werten für sich allein genügt, jeder Ansatz jedoch brauchbare Hilfestellungen für die Diskussion von ethischen Fragen bringt. Deshalb erklärt er die Ansätze gut verständlich.

Er baut sein Buch nicht auf einer bestimmten „Lehre" auf, sondern er vertieft seine Überlegungen immer wieder mit dem Dreigestirn „Sollen, Wollen, Können". Dabei ruft er in Erinnerung, dass das „moralische Gesollte" für viele Menschen zwar offensichtlich ist, aber im Alltag dennoch anders gehandhabt wird. Deshalb müssen alle Wertfragen zwingend mit dem Wollen und Können verbunden werden. Für den Verfasser ist zudem entscheidend, dass für ethisch nicht akzeptables Verhalten immer Menschen und nie Organisationen (Unternehmen) verantwortlich sind, also stets die menschlichen Ansprüche und Schwächen zu betrachten sind.

Damit ist der Rahmen für das Buch gegeben: Es wird pragmatisch aufgrund der verschiedenen Theorieansätze, aufgrund des Dreigestirns sowie aufgrund vieler positiver und negativer Erfahrungen des Verfassers in praktischer und in anschaulicher Weise beschrieben, was in Unternehmungen zu tun ist, wenn ihre Organe nur gewinn-

maximierend und ohne Rücksichtnahme auf Menschen wirken, was sie also tun müssen, um ihr moralisches Verhalten in ehrlicher und wirksamer Weise zu verbessern. Ausgegangen wird dabei von drei Bereichen: Verantwortung von Unternehmensleitungen, Beziehungen zu Stakeholdern sowie Verhalten von Führungspersonen.

Die Unternehmensführungen tragen die Verantwortung für die Gestaltung der Gewinnpolitik. (Muss-Dimension der Verantwortung). Die Gewinnerzielung ist entgegen einer immer wieder verbreiteten Behauptung jedoch nicht grundsätzlich unethisch, sofern sie rechtskonform und legitim ist. Der Gewinn darf aber nicht nur auf die persönlichen finanziellen Interessen von Unternehmungsleitungen und höheren Kadern ausgerichtet werden, sondern er muss im Sinne der Dimensionen Wollen und Können in fairer Weise für die Forschung, die Investitionen, die soziale Sicherung des Personals, aber auch für die Verzinsung des eingesetzten Kapitals der Aktionärinnen und Aktionären verwendet werden. Das letzte Ziel muss die Erhaltung der Unternehmung sein. Deshalb sind die Wollen- und die Kann-Dimensionen bezüglich ethischer Verantwortung für die Zukunft einer freien Wirtschaft wesentlich: Wie verwendet eine Unternehmung den Gewinn aus ganzheitlicher (ethischer) Sicht?

Seit langem schenkt K.M. Leisinger viel Aufmerksamkeit den Stakeholdern. Einerseits sind sie noch immer als ausschließliche Dividendenempfänger und Empfänger des Jahresberichtes maßgeblich. Es fehlen Stakeholder-Dialoge, in denen ethische neben wirtschaftlichen Problemen angesprochen werden. Andererseits sollten Vertreter aller Anspruchsgruppen (insbesondere die Arbeitnehmenden und die Produktentwickler) zur Besprechung von Unternehmensproblemen zu (Dilemma-Diskussionen) beigezogen werden, damit alle Interessierten die Gelegenheit zur Mitwirkung (nicht Mitbestimmung) erhalten, und normative Probleme ohne Scheu in die Diskussion eingebracht werden.

Letztlich entscheidend ist die Forderung, dass die Geschäftsleitungen nicht nur ökonomische, sondern mit persönlichem Mut auch alle ethischen Fragen offen angehen und das Wollen dazu stark prägen müssen. Der Verfasser schlägt dazu in seinem Buch Führungsgrundsätze vor, die auf den Theorien des Psychologen Erich Fromm beruhen. Diese Grundsätze werden zu Führungsregeln entwickelt, die allerdings etwas zu einseitig nur auf psychologische Kriterien ausgerichtet sind und Hinweise für einen ganzheitlichen Führungsalltag etwas zu wenig integrieren. Diese Führungsregeln betreffen die Fürsorge für Mitarbeitende, Verantwortungsgefühl, Achtung gegenüber Anderen und Einsichten im Umgang mit ihnen (Aspekte der Liebe, die zum Kern vordringen), welche längerfristig die Unternehmenskultur bestimmen. Interessant ist es, wie der Verfasser Beispiele aus der Fülle von zunehmenden Fällen mit unethischem Verhalten in Unternehmungen bespricht und dabei zeigt, wie man sie mit überlegten sachlichen und ethischen ganzheitlichen Maßnahmen und Anordnungen vermeiden kann, und es zwingend ist, sich nicht dauernd nur mit Systembekämpfung zu begnügen.

Das Buch ***Integrität im geschäftlichen Verhalten*** gibt interessante und glaubwürdige (undogmatische) Hinweise für die Zukunft von „guter“ Unternehmensführung. Es beinhaltet nicht bloß eine theoretische Abhandlung, sondern das Buch beschreibt in offener Weise Unschönheiten in der Führung von Unternehmungen und zeigt realistische Wege zur guten Gestaltung und zu glaubwürdiger Führung von Unternehmen auf.

Es ist auch ein gutes Nachschlagewerk für theoretische und praktische Aspekte, in welchem nahezu 250 Publikationen verarbeitet sind, die auf vielgestaltige Einsichten stoßen. Das Buch ist weder wirtschaftsfeindlich noch wirtschaftsfreundlich einseitig, sondern ausgewogen. Es gibt keine Patentrezepte für die Praxis, sondern es sollte vor allen von einflussreichen Personen in der Wirtschaft und von kritischen Aktivisten gelesen werden, weil es sehr differenziert zum Nachdenken über unternehmerische Zusammenhänge und über alltägliche Streitfragen im wirtschaftlichen Alltag zwingt.

PROF. DR. ROLF DUBS ist emeritierter Professor für Wirtschaftspädagogik und ehemaliger Rektor der Universität St. Gallen. Er promovierte in Bankwirtschaftslehre und dozierte Wirtschaftspädagogik. Dubs war immer auch Wirtschaftspraktiker und übte Mandate in einer Anzahl von Verwaltungsräten aus.

Klaus M. Leisinger
Integrität im geschäftlichen Handeln
reinhardt

„Nur Unternehmen, die einen moralischen Kompass besitzen, haben langfristig Erfolg und können Krisen gut bewältigen.“

Stuttgarter Zeitung

März 2021

Moral wappnet gegen Krisen

Nur Unternehmen, die einen moralischen Kompass besitzen, haben langfristig Erfolg und können Krisen gut bewältigen. Davon ist der Wirtschaftsethiker Klaus Leisinger überzeugt. Die Coronakrise zeige die Komplexität ethischen Handelns.

In der Coronakrise ist eine Branche in den Blick geraten, die lange ein Imageproblem hatte: Auf einmal wurden Pharma- und Impfstoffhersteller zu ersehnten Rettern der Menschheit. Klaus Leisinger, emeritierter Professor für Soziologie an der Universität Basel und Präsident der Basler Stiftung Globale Werte Allianz , kennt die dem Pharmabereich eigenen, ethischen Konflikte zwischen medizinischen Zielen und Gewinninteressen sehr gut. Über viele Jahre hat er für das Schweizer Pharmaunternehmen Novartis gearbeitet und sich dabei für entwicklungspolitische Ziele wie den fairen und bezahlbaren Zugang zu Medikamenten engagiert.

Ethisches Wirtschaften — das ist auch Thema eines aktuellen Buches von ihm (***Integrität im geschäftlichen Handeln***, Friedrich-Reinhardt-Verlag, Basel), wo Leisinger nach einer pragmatischen Balance zwischen legitimen wirtschaftlichen Interessen und Moral sucht.

In der Coronapandemie stellt er der Pharmabranche insgesamt ein gutes Zeugnis aus: „Wie sich die Impfstoffhersteller verhalten, sehe ich insgesamt als beispielhaft an.“ Das Tempo, der Einsatz bei Impfstoffentwicklung und -produktion zeige, dass die Firmen wüssten, dass es hier um mehr gehe als ihr unternehmerisches Eigeninteresse. „Da wird sieben Tage die Woche, 24 Stunden gearbeitet“, sagt Leisinger.

Selbst bei viel geschmähten Firmen wie Astrazeneca will er kein ethisches Versagen attestieren. Mehr versprochen zu haben, als man einhalten könne, sei eher ein Organisationsproblem. Die Forderung nach staatlichen Eingriffen zur Beschleunigung der Impfstoffproduktion sieht er deshalb sehr kritisch. Die Coronakrise zeige vielmehr die Komplexität nachhaltigen und ethischen Handelns: „Politik, Unternehmen und vor allem die Gesellschaft sitzen da in einem Boot.“ Die jeweiligen Aufgabenbereiche dürften dabei nicht vermischt werden: „Eine Aktiengesellschaft ist nicht die Caritas.“ Gewinnstreben sei absolut legitim.

Gesetzliche Regeln setzten nur Mindeststandards. „Es reicht oft nicht, sich innerhalb des rechtlich Vorgeschriebenen zu bewegen“, sagt er etwa im Hinblick auf Firmen, die ihre Arbeitsbedingungen in armen Ländern mit dem Argument verteidigten, sie hielten sich strikt an die Gesetze des jeweiligen Landes. Legalistisches Denken, wie das etwa in der angelsächsischen Managementkultur dominiere, sei der Feind unternehmerischer Ethik.

Um Vorsorge zu betreiben, etwa eine bessere Vorratshaltung von wichtigen Gütern, wie sie etwa zu Beginn der Pandemie Mangelware gewesen sind, brauche es sowohl verantwortliches Handeln von Unternehmen als auch der Politik: „Wenn der Staat etwa eine bestimmte Vorrats- und Lagerhaltung wünscht, kann er das ja durch steuerliche Anreize begünstigen.“

Und insbesondere bei Fragen, bei denen es um Leben und Tod gehe, müsse man auch privatwirtschaftliche Strukturen hinterfragen: „Krankenhäuser sollten nicht gewinnorientiert sein“, sagt er. Als ein anderes Beispiel nennt er eine Branche, die für ihn in der Coronakrise zumindest anfangs wenig ethisch gehandelt habe: „Versicherungen haben bei Policen, die ausdrücklich zum Schutz vor Epidemien abgeschlossen wurden, erst einmal Zahlungen mit dem Argument verweigert, Corona sei aber eine Pandemie — und das sei nicht eingeschlossen.“ Auch hier könne man sich fragen, ob nicht genossenschaftliche Strukturen die bessere Lösung seien — schließlich seien Versicherungsnehmer eine Art Solidargemeinschaft.

Ob die Coronakrise insgesamt und längerfristig zu einem nachhaltigeren und vorausschauenderen Denken führe, das sei noch offen. „Man hat jedenfalls erkannt, dass man Lieferketten nicht endlos komplex machen kann, und dass man bestimmte, strategisch wichtige Güter im Inland produzieren muss.“

Aber das alles sei auch ein Beispiel dafür, wie sich ethischer Impuls und Eigeninteresse der Unternehmen miteinander verbinden: „Nur wer mit Weitblick handelt, wird auch langfristig Erfolg haben“, sagt Leisinger. Das ist auch das Credo seines Buches, das für einen „prinzipientreuen Pragmatismus“ plädiert, nicht für moralischen Absolutismus. Wenn man ökologische Ziele einseitig verfolge, könne das etwa zu sozialen Verwerfungen führen.

Demokratie erreiche die Unternehmen dabei von außen: Durch das Verhalten der Aktionäre und der Kunden, durch die in demokratischer Diskussion entstehenden politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie durch die kritische Beobachtung durch die Medien. Demokratische Prozesse innerhalb der Unternehmen selbst brauche es dafür nicht. Entscheidend sei das Ethos von deren Führung. „An die großen strukturellen Herausforderungen unserer Zeit kann man nur auf einer robusten Vertrauensbasis herangehen — für deren Aufbau ist jedoch integres Handeln Pflicht.“ Das Vertrauen der Kunden und der Gesellschaft sei das größte langfristige Kapital eines Unternehmens.

„Man muss die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher."

Albert Einstein

EINLEITUNG

Als Niklas Luhmann einmal aufgefordert wurde, etwas zum Thema Wirtschaftsethik zu sagen, teilte er dem Publikum mit, dass es ihm nicht gelungen sei, herauszubekommen, worüber er reden solle.[1] Betrachtet man die große Vielfalt dessen, was über Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik diskutiert wird, so steht der interessierte Praktiker — und für diesen ist dieses Buch geschrieben — vor einer noch größeren Herausforderung als Deutschlands berühmtester Soziologe damals.

Man kann das Thema „ethische Verantwortung im wirtschaftlichen Handeln" aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten und daher auf sehr verschiedene Weise angehen. Je nach dem, welchem Weltbild man anhängt und welcher moralphilosophischen Denkschule man folgt, kommt man zu unterschiedlichen Bewertungen über „gutes" Handeln. In diesem Buch wird erläutert, dass die praktische Umsetzung von Ethik in Unternehmen zwar wesentlich von der gelebten Tugendethik der Entscheidungsträger abhängt, ein unterstützender ordnungspolitischer Rahmen (Wirtschaftsethik) und betriebliche Selbstverpflichtungen (Unternehmensethik) jedoch dafür sorgen, dass die „Guten" nicht die „Dummen" sind. Sowohl bei der Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen als auch bei der Formulierung von Selbstverpflichtungen spielt wiederum die individuelle Verantwortungsethik die zentrale Rolle.

1 Luhmann N. (1993): 134.

Insbesondere im wirtschaftlichen Handeln ist Vertrauen von grundsätzlicher Bedeutung. Ein gemeinsam getragenes Verständnis von „anständigem" Handeln (shared values) ersetzt komplizierte Verträge und das ausschließliche Abstellen auf anonyme bürokratische Rechtsverfahren. Überall, wo sich Menschen mangels Sachwissen und Erfahrungen nicht mehr sicher sein können, welche Handlungsweisen richtig sind, wirkt Vertrauen komplexitätsreduzierend. Man muss nicht mehr jedes Detail einer Entscheidung kennen und verstehen, man kann sich darauf verlassen, dass die Verantwortlichen richtig handeln. In einer Welt, die zunehmend von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA)[8] geprägt ist, wird robustes Vertrauen in Menschen und Institutionen zur Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg — und letztlich auch für gesellschaftlichen Frieden. Schließlich ist ohne ein breit aufgestelltes, robustes Grundvertrauen Innovation nicht mehr möglich.

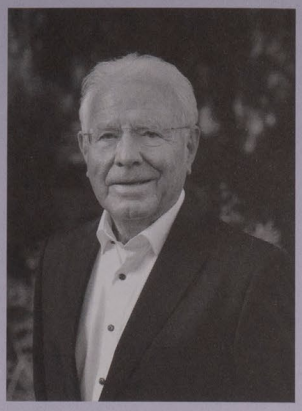
Nachhaltige Entwicklung wird ohne technische (und gesellschaftliche) Innovationen schwerer, wenn überhaupt, erreichbar. Da die Entwicklung komplexer Technologien hohe finanzielle Mittel, Risikobereitschaft und einen hohen Organisationsgrad erfordert, findet sie heute oft in Unternehmen statt. Wo aber die Größe der Unternehmen als „Macht" gefürchtet, der Komplexitätsgrad der technischen Entwicklung das Wissen von Laien überfordert und daher ängstigt, kann kein Vertrauen entstehen. Produkte aus Innovationen solcher Provenienz finden keine gesellschaftliche Akzeptanz. Das verhindert die Realisierung bestehender Innovationspotentiale.

8 Der Begriff VUKA (urspr. VUCA) wurde bei der Arbeit des US Army War College an einem neuen Konzept der Kriegsführung für die Beschreibung der veränderten Umwelt entwickelt. Diese sei — im Gegensatz zu früher — geprägt durch volatility, uncertainty, complexity und ambiguity. Später wurde der Begriff auch von Unternehmen benutzt, da deren Umfeld zunehmend durch solche Faktoren gekennzeichnet ist.

Vertrauensdefizite wirken wie Sand im Getriebe von Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Sache mit der Ethik

3



Klaus Michael Leisinger

ÜBER DEN AUTOR

Klaus Michael Leisinger ist Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz, Professor (em.) für Soziologie an der Universität Basel und Senior Advisor verschiedener Institutionen der Vereinten Nationen. Er arbeitete in leitender Stellung eines großen Pharmaunternehmens, zuletzt als CEO und Präsident der ehemaligen Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung. Er ist Mitglied des Leadership Council des von UNO Generalsekretär Ban Ki-moon initiierten und Professor Jeffrey Sachs geleiteten Sustainable Development Solutions Network und dient der Europäischen Kommission als Experte für Ethik-Beurteilungen. Neben seiner Arbeit an der Universität Basel lehrte und lehrt er als Gastprofessor und invited lecturer an der University of Notre Dame und weiteren Universitäten in den USA, China, Singapur und Afrika südlich der Sahara.

Online erhältlich:

→ Friedrich Reinhardt Verlag
→ Amazon
→ Hugendubel

Klaus M. Leisinger
Integrität im geschäftlichen Handeln

erschienen am 24.11.2020
Friedrich Reinhardt Verlag
429 Seiten, kartoniert

ISBN-10: 3724524536
ISBN-13: 978-3724524533