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

forum wirtschaftsethik
online-zeitschrift des dnwe
Ausgabe 3/2016

Herausgeber: Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik · EBEN Deutschland e.V.
Bayreuther Str. 35 · D -10789 Berlin +49.30.236 276 75 · www.dnwe.de · info@dnwe.de

Im Internet: www.forum-wirtschaftsethik.de

ISSN 2194-9247

INHALT

2 Hauptbeiträge

Klaus Michael Leisinger
Legalität oder Legitimität im Kontext internationalen Wirtschaftens

Georges Enderle
Unternehmensverantwortung für Menschenrechte

Bernward Gesang
Menschenrechte als Maßstab moralischen Wirtschaftens

22 Neuere Forschung
Die Verantwortung der Konsumentenrolle

25 Praxis-Profil
Thales-Akademie für Wirtschaft und Philosophie

27 Rezension
Fair Business

32 Netzwerk DNWE
Aktivitäten – Publikationen – Personalia

36 Finis
Monika Rühl

MITWIRKENDE

Autoren dieser Ausgabe
Georges Enderle · Bernward Gesang · Michael Garkisch Klaus Michael Leisinger · Sebastian Müller · Philippe Merz · Monika Rühl · Frank Simon

Redaktion und Layout
Frank Simon (V.i.S.d.P.) · Brigitte Raschke · Alexander Brink *forschung*

EDITORIAL

Liebe Leserin, lieber Leser,

nach der letzten Ausgabe forum wirtschaftsethik online waren wir unsicher, für das Jahr 2016 noch die dritte Ausgabe erstellen zu können. Kurz vor Weihnachten Autoren zu gewinnen, schien unmöglich zu sein. Sie sehen an diesen Zeilen, wie grundlegend ich mich getäuscht habe. Dank an alle Autoren für die kurzfristige Unterstützung!
Mit dem Schwepunkt „Menschenrechte“ nehmen wir ein aktuelles Thema auf. Klaus M. Leisinger setzt sich am Beispiel der Schweizer Konzernverantwortungsinitiative, die verbindliche Regeln zum Schutz von Mensch und Umwelt fordert, mit stereotypen Reaktionsmustern beteiligter Stakeholdergruppen auseinander und fordert „vernünftige Argumentation kluger Köpfe statt Kavalleriepferde beim Hornsignal“. George Enderle entspricht dieser Aufforderung und zeigt am Beispiel des Menschenrechts auf existenzdeckenden Lohn wie unternehmerische Verantwortung umzusetzen ist. Die Verabschiedung des NAP greift Bernward Gesang für seinen Beitrag auf und zeigt sich enttäuscht, zumal er mit „positiven Pflichten“ den Verantwortungsrahmen sehr weit spannt. Für ihn kann auf Unternehmen verzichtet werden, die nur durch Menschenrechtsverletzungen wettbewerbsfähig sind. Das könnte Gegenstand der Seminare sein, welche die Thales-Akademie (Praxisprofil) anbietet. Auch könnten hier die von Sebastian Müller aufgezeigte Verantwortung der Konsumentenrolle (Neuere Forschung) oder der Beitrag von Social Entrepreneurs zur Gestaltung der Zukunft diskutiert werden, die im Mittelpunkt des von Michael Garkisch vorgestellten Buches stehen. Eine überraschende, aber nachdenkenswerte Facette der Diskussion greift Monika Rühl (Finis) auf: Höflichkeit als Ausdruck der Menschenwürde!

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und freue mich auf Ihre Reaktionen in unserem neuen Webmagazin www.forum-wirtschaftsethik.de.

Frank Simon, im Januar 2017

HAUPTBEITRAG

Legalität oder Legitimität im Kontext internationalen Wirtschaftens

Klaus Michael Leisinger

Legalität und Legitimität:

Über die Beantwortung der Frage, wann das Handeln oder Verhalten einer Person oder einer Institution als lediglich *legal* zu bewerten ist und welche zusätzliche Qualität bzw. flankierenden Anforderungen erforderlich wären, um Legitimität beanspruchen zu dürfen, können kluge Menschen lange streiten. Als zwar an Prinzipien gebundener, aber pragmatisch arbeitender Sozialwissenschaftler mit langjähriger Arbeitserfahrung in einem Pharmaunternehmen scheue ich davor zurück, mich auf die rechtsphilosophisch möglichen Feinheiten der Unterscheidung zwischen „Legalität" und „Legitimität" einzulassen. Ich gebe stattdessen meine nach bestem Wissen und Gewissen geformten Definitionen vor:

Legalität

Legal nenne ich eine Handlungs- oder Verhaltensweise in einem nationalen Kontext, wenn sie nicht gegen die geltenden Gesetze des spezifischen Landes verstößt. In der Regel stellen publizierte Gesetzestexte eine klare Referenzbasis für erlaubtes bzw. unerlaubtes Tun dar, sofern das Recht „im Großen und Ganzen" der Sittlichkeit Rechnung trägt. Dass „Recht bekommen" nicht immer „Gerechtigkeit" schafft, ist jedem klar, der schon einmal von einem Gerichtsurteil betroffen war. Bei der Festlegung dessen, was als legitim zu betrachten ist, ist es nicht so einfach.

Legitimität

Legitim nenne ich eine Handlungs- oder Verhaltensweise, wenn sie, über die formale nationale Gesetzmäßigkeit hinaus, im gegebenen Kontext

- mit grundlegenden ethischen Prinzipien wie beispielsweise der Goldenen Regel oder dem kategorischen Imperativ Immanuel Kants in Übereinstimmung gebracht werden kann,
- nicht gegen international anerkannte Normen und Rechtsgrundsätze wie beispielsweise der Allgemeinen Menschenrechtserklärung verstößt sowie – und jetzt wird es schwieriger
- traditionsbedingte Wertsetzungen und Moralgrundsätze der spezifischen kulturellen Gemeinschaft, in der die Handlungsweise stattfindet, nicht verletzt.

Beide Begriffe, „Legalität" und „Legitimität", bedeuten „Gesetz und Recht entsprechend", beziehen sich aber auf verschiedene Ebenen von Gesetzen und Rechten. Darum kann es sein, dass etwas, das in einem Land gesetzlich erlaubt ist, von Menschen in dieser Gesellschaft als illegitim empfunden wird (z. B. das Recht, einen Schwangerschaftsabbruch durchführen zu lassen). Ebenfalls kann es vorkommen, dass gesetzlich verbotene Handlungsweisen durchaus gesellschaftliche Anerkennung genießen oder von Teilen der Gesellschaft moralisch gefühlt als „völlig in Ordnung" empfunden, also für legitim gehalten werden (z. B. Besitz und Konsum von Cannabis).

Bei der Arbeit international tätiger Unternehmen kann es vorkommen, dass eine Handlungsweise, die in der Schweiz oder in der EU als Folge anspruchsvollerer Vorstellungen von sozialer Gerechtigkeit und Integrität der Schöpfung verboten ist, in einem anderen Land nicht gegen bestehende Gesetze verstößt, z. B., weil in dieser Beziehung ein rechtsfreier Raum besteht. Handlungsweisen, die in der Schweiz Polizei und Gerichte auf den Plan rufen, sind dann aus lokaler Perspektive zumindest nicht verboten – *nulla poena sine lege*.

Die Frage, ob es legitim ist, wenn ein Unternehmen rechtsfreie Räume oder eine defizitäre Gesetzeslage in einem Gastland als „Standort-Wettbewerbsvorteil" ausnutzt, weil es ausschließlich nach dem nationalen Legalitätsprinzip handelt, wird von vielen Menschen moderner Gesellschaften verneint. Dies trifft besonders für Handlungsweisen zu, die signifikante Risiken für die Gesundheit der davon betroffenen Menschen haben oder schwere Umweltschäden nach sich ziehen. Für Länder wie die Schweiz oder Deutschland kann man argumentieren, dass das Recht so hoch entwickelt und seine Anwendung so konsequent ist, dass die meisten Gesetze auch Legitimitätsanforderungen abdecken. Nach bestem Wissen und Gewissen trifft dies jedoch längst nicht für alle Länder Afrikas südlich der Sahara oder Südostasiens zu.

Die Zuordnung von Legitimität aus einer globalen Perspektive erfordert also sowohl die Vereinbarkeit mit universellen normativen Kriterien als auch die gesellschaftliche Anerkennungswürdigkeit in einem spe-

zifischen kulturellen Raum. Dies kann zu Bewertungskonflikten führen. Diese können einerseits mit einer Werte-Hierarchisierung aufgelöst werden. Die Anerkennung einer Handlungsweise als „legitim" beruht auf normativen Kriterien. Mit diesen wird es möglich, die Frage „Was hat im Zweifel Vorrang?" zu beantworten. Auf diesem Hintergrund sollte die Beantwortung der Frage „Sind ökonomische Vorteile, die durch Inkaufnahme von Menschenrechtsverletzungen oder gravierenden Umweltschäden errungen werden, ethisch rechtfertigbar?" keine unüberwindlichen intellektuellen Probleme stellen.

Ein anderer Weg, Bewertungskonflikte zu lösen, ist der explizite Bezug auf das einer Entscheidung zugrunde gelegte Menschenbild. Zum Werte-Kern moderner Gesellschaften zählt die Vorstellung des Menschen als „mit Würde begabt, zur Freiheit bestimmt und zur Verantwortlichkeit fähig" (Kirchhof 2006, S. 140). Die europäische Wertetradition anerkennt die *Menschenwürde* als etwas Vorgegebenes, Unverfügbares. Die Rechtsgemeinschaft, so der deutsche Verfassungsrechtler Paul Kirchhof, findet den Menschen in seiner Würde und Freiheit vor und „(…) soll ihn deshalb in seinem Dasein und Sosein willkommen heißen, ihn in seiner Würde und den daraus folgenden unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten achten und schützen" (ebd. S. 141). Das gilt für die handelnden Menschen ebenso wie für die von ihren Handlungen Betroffenen.

Das aus solchen Grundannahmen resultierende Persönlichkeitsbild, z. B. von Entscheidungsträgern der Wirtschaft, ist „(…) der zur Sittlichkeit und verantwortlichen Selbstbestimmung fähige Mensch, der die individuelle Selbstbestimmung in der Mitverantwortung für andere wahrnimmt" (ebd. S. 141). Die individuelle Handlungsfreiheit ist also rückgebunden an das Wohl der Gemeinschaft, das Gemeinwohl. Die Anerkennung der eigenen Würde impliziert somit die Achtung der Würde anderer – und daher auch den Respekt ihrer Menschenrechte. Die Präambel der *Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte* stellt diesen Zusammenhang schon in ihrem ersten Satz her: „(…) die Anerkennung der allen Mitgliedern der menschlichen Familie innewohnenden Würde und ihrer gleichen und unveräußerlichen Rechte (bildet) die Grundlage der Freiheit, der Gerechtigkeit und des Friedens in der Welt" (Menschenrechte 1948).

Eine andere Passage der Präambel geht auf den Adressatenkreis ein, der für die Umsetzung des „von allen Völkern und Nationen zu erreichende[n] gemeinsamen Ideals" zuständig ist:

„Jeder einzelne und alle Organe der Gesellschaft [sollen] sich diese Erklärung stets gegenwärtig halten und sich bemühen, durch Unterricht und Erziehung die Achtung vor diesen Rechten und Freiheiten zu fördern und durch fortschreitende nationale und internationale Maßnahmen ihre allgemeine und tatsächliche Anerkennung und Einhaltung durch die Bevölkerung der Mitgliedstaaten selbst wie auch durch die Bevölkerung der ihrer Hoheitsgewalt unterstehenden Gebiete zu gewährleisten" (ebd.).

Mit „jeder einzelne" sind auch alle Führungskräfte von Unternehmen angesprochen; mit „Organe der Gesellschaft" sind ohne Zweifel auch Unternehmen gemeint.

Allgemeine Anerkennung versus kontextualisierte Geltung

Die universelle Anerkennungswürdigkeit einer Handlungs- oder Verhaltensweise ist nur auf hohem Abstraktionsniveau möglich. Der Vorteil hoch abstrakter Aussagen ist, dass weltweit viele Menschen trotz unterschiedlicher kultureller Prägungen und Orientierungen prinzipiell zustimmen können. So halten beispielsweise die meisten Menschen überall auf der Welt ein gesellschaftliches Miteinander unter Anerkennung von Werten wie „Gerechtigkeit" oder „Freiheit" für einen anstrebenswerten Zustand. Wenn jedoch die positive Grundeinstellung bzw. normative Zustimmung nur allgemeiner Art ist, dann bleibt sie relativ unverbindlich – der US-amerikanische Philosoph Michael Walzer nennt dies „thin" (Walzer 1994), sinngemäß übersetzt „mager". Wie ein alltägliches Beispiel zeigt, haben „magere" Zustimmungen keine konkreten handlungsleitenden Konsequenzen: Viele Menschen, die auf Anfrage vehement für gerechte Löhne und Umweltschutz plädieren, kaufen ohne weitere Reflexion beim Discounter Jeans für 10 Franken.

Um Missstände zu beseitigen oder erst gar nicht entstehen zu lassen, müssen allgemein anerkannte Werte in einer spezifischen Situation auf einen konkreten Sachverhalt angewendet werden. Daher Michael Walzers Forderung, moralische Erörterungen müssten auf eine „dichte" („thick") Art und Weise gemacht werden, d. h., die konkreten Umstände der spezifischen Entscheidungssituation müssen berücksichtigt werden (Walzer 1994, S. 9).

Das gilt auch in Diskursen über Legitimität. Jedoch stellt sich bei der Beurteilung von konkretem Handeln und Verhalten unter spezifischen Umständen und im Einklang mit allgemein anerkannten Werten ein zusätzliches

Problem: Überall auf der Welt mögen sich integre Menschen zwar in einer konkreten Entscheidungssituation durch universelle Werte geleitet fühlen, bei der situativen Anwendung dieser Werte kommen sie jedoch zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen. Der Grund dafür sind die spezifischen kulturellen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen, unter denen sie heranwuchsen – ebenso die entsprechenden Sozialisationsprozesse in Familie, Freundeskreis, in der Ausbildung sowie im Beruf. So sind beispielsweise die Handlungsfolgen, die eine Verpflichtung zur Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und daher in Bezug auf Artikel 7 (Diskriminierungsverbot) und Artikel 16 (Gleichstellung von Mann und Frau) in einem islamisch geprägten Land andere als in einer modernen westeuropäischen Gesellschaft.

Es gibt nicht nur zwischen verschiedenen Kulturen unterschiedliche „mentale Programmierungen“ (siehe dazu: Hofstede 2001), sondern auch innerhalb eines kulturell relativ homogenen Landes wie der Schweiz oder Deutschland. In vielen Stakeholder-Diskursen begegnet man integren und aufgeklärten Menschen, die für Nichtregierungsorganisationen und kirchliche Organisationen arbeiten. Sie bewerteten nach bestem Wissen und Gewissen verschiedene Aspekte der Arbeit eines Pharmaunternehmens völlig anders als ebenso integre und aufgeklärte Menschen, die ihre Lebens- und Arbeitskraft einem Pharmaunternehmen zur Verfügung stellen. Auch innerhalb moderner Gesellschaften gibt es unterschiedliche ethische Bewertungen legalen Handelns und es gibt strittige normative Geltungsansprüche, beispielsweise die Dispute um die sogenannte „Grüne Gentechnologie“ oder die Möglichkeiten des gezielten Eingriffs in das Erbgut von Menschen. Ein aktuelles Beispiel der unterschiedlichen kontextuellen Bewertung eines auf abstrakter Ebene völlig unstrittigen normativen Prinzips, der Respekt der Menschenrechte, sind die aktuellen Diskussionen um die „Konzernverantwortungsinitiative“.

Politischer Diskurs über die Konzernverantwortungsinitiative

Im Frühjahr 2015 lancierte eine Allianz von Hilfswerken, Frauen-, Menschenrechts- und Umweltorganisationen, kirchlichen und gewerkschaftlichen Vereinigungen sowie Aktionärsverbänden die Sammlung von Unterschriften für die sogenannte „Konzernverantwortungsinitiative“ (konzern-initiative.ch/traegerschaft). Im Sommer 2016 war die erforderliche Anzahl gültiger Unterschriften beisammen, am 10. Oktober 2016 wurden sie bei der Bundeskanzlei in Bern eingereicht. Den Initianten und Unterstützern der Initiative geht es nach eigenem Bekunden um folgendes:

„Kinderarbeit auf Kakaoplantagen, unmenschliche Arbeitsbedingungen in Textilfabriken, Umweltverschmutzung beim Rohstoffabbau – solchen unethischen Geschäftspraktiken muss endlich ein Riegel vorgeschoben werden. Deshalb hat eine breite Allianz aus Hilfswerken, Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen die Konzernverantwortungsinitiative lanciert. Das Ziel: verbindliche Regeln für Konzerne zum Schutz von Mensch und Umwelt – auch bei Auslandstätigkeiten. Dadurch wird im wirtschaftlichen Wettbewerb auch mehr Fairness geschaffen“ (Darum geht’s, Konzernverantwortungsinitiative 2015).

Unternehmen, so die Forderung, sollen den Schutz von Menschenrechten und der Umwelt *verbindlich* in das Firmenregelwerk für die gesellschaftliche Verantwortung und somit in sämtliche Geschäftsabläufe einbauen. Um entsprechende Risiken frühzeitig erkennen und dadurch Verletzungen möglichst verhindern zu können, wird eine Sorgfaltsprüfungspflicht eingeführt, ein *due diligence* Prozess. Unternehmen, so der Initiativtext, sind „verpflichtet, die tatsächlichen und potenziellen Auswirkungen auf die international anerkannten Menschenrechte und die Umwelt zu ermitteln, geeignete Massnahmen zur Verhütung von Verletzungen international anerkannter Menschenrechte und internationaler Umweltstandards zu ergreifen, bestehende Verletzungen zu beenden und Rechenschaft über ergriffene Massnahmen abzulegen. Diese Pflichten gelten in Bezug auf kontrollierte Unternehmen sowie auf sämtliche Geschäftsbeziehungen; der Umfang dieser Sorgfaltsprüfungen ist abhängig von den Risiken in den Bereichen Menschenrechte und Umwelt; bei der Regelung der Sorgfaltsprüfungspflicht nimmt der Gesetzgeber Rücksicht auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen, die geringe derartige Risiken aufweisen“ (Der Initiativtext, Konzernverantwortungsinitiative 2015).

Im Kern ist die Konzernverantwortungsinitiative eine – um Forderungen der Agenda *2030 für Nachhaltige Entwicklung* erweiterte – Umsetzung der *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* in Schweizer Recht, so wie es die Vereinten Nationen empfohlen haben.

Würde die Konzernverantwortungsinitiative vom Schweizer Volk angenommen, so könnten Handlungs- und Verhaltensweisen, die in einem Entwicklungsland in

Afrika südlich der Sahara oder in Südostasien mit lokal geltendem Recht vereinbar wären, aber gegen international anerkannte Menschenrechte sowie Umweltstandards verstoßen, in der Schweiz gerichtlich verfolgt werden.

Vernünftige Argumentationen kluger Köpfe statt Kavalleriepferde beim Hornsignal

Wie immer bei politischen Debatten kommentieren Menschen mit unterschiedlichen Weltbildern und Vertreter unterschiedlicher Interessen den Sachverhalt mit verschiedenen Argumenten. Die Debatte wird dadurch bereichert, dass unterschiedliche Argumente mit unterschiedlichem Gewicht eingebracht werden – es gibt bei komplexen Themen immer gute Argumente auf beiden Seiten. Offene Diskurse sind in pluralistischen Gesellschaften eine völlig normale Angelegenheit. Manche reflektieren dabei tiefgründig und kommen dann über ein differenzierendes „einerseits – andererseits"-Votum zu einer begründeten Entscheidung. Andere haben kein Interesse, legitime Bewertungsdifferenzen mit Vernunftgründen auszudiskutieren. Von ihnen hört man, sobald ein bestimmtes Thema genannt wird, bestimmte Schlagworte („phrases"), und zwar immer dieselben. Nach George Orwell reagieren sie wie „Kavalleriepferde beim Hornsignal": Die Pferde wissen, wie sie sich beim entsprechenden Signal aufzustellen haben und nehmen automatisch die gewohnte, immer gleiche Marschordnung ein (Orwell 1946).

In politischen Debatten gibt es „Kavalleriepferde" auf allen Seiten des gesellschaftlichen Spektrums: Es sind bei weitem nicht nur Vertreter von Unternehmen, sondern auch solche von Nichtregierungsorganisationen und politischen Parteien, die bei bestimmten Themen wie einstudiert „phrases" artikulieren – relativ unabhängig vom zur Debatte stehenden Sachverhalt. Es ist unverständlich, dass aufgeklärte Menschen sich gegen die Bekämpfung von Kinderarbeit, Umweltverschmutzung und anderen Unverantwortlichkeiten stellen können. Dennoch war beim „Hornsignal" *Menschenrechte und Wirtschaft* die Marschordnung von Wirtschaftsverbänden und konservativen Medien nicht etwa „wir unterstützen dieses Anliegen im Grundsatz auch, aber lasst uns darüber nachdenken, wie wir am besten vorgehen", sondern eben die „gewohnte" Ablehnung:

In den Worten eines Kommentators in der Neuen Zürcher Zeitung (NZZ) sind Initiativen wie die „Konzernverantwortungsinitiative" sowie die Werbung dafür „Brandmarkung international tätiger Unternehmen in der Schweiz". Der Verweis von NRO, dass die Einhaltung der Menschenrechte durch nationale Behörden in vielen, z. B. rohstoffreichen Ländern unzureichend ist, wird als „vermeintliche Kalamität" verharmlost; Schweizer Unternehmen könnten, so der Kommentator in der NZZ, doch nicht mehr Auflagen erfüllen als Konkurrenten im Ausland – und überhaupt: Man solle auf das Eigeninteresse der Unternehmen vertrauen, staatliche Regelungen seien „weder zielführend noch nötig" (Aiolfi 2015).

Noch direkter formulierte es ein Vorstandsmitglied von SwissHoldings unter dem Titel „Zum Schaden aller" in der Basler Zeitung: „Dass Schweizer Unternehmen für Handlungen all ihrer Geschäftspartner weltweit haften sollen, ist nicht akzeptabel. (…) und gerade die KMU sähen sich gezwungen, den Kreis ihrer Geschäftspartner drastisch zu reduzieren. Das würde die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer KMU und Unternehmen einschränken (…)" (Bohrer 2016). Menschen und Umwelt, so dieses Votum, würden nicht etwa profitieren, wenn diese Initiative angenommen würde, sie wären die Leitragenden dort, wo die Konzerne heute investieren. Schlimmer noch: „Die Konzern-Initiative betrifft Unternehmen mit Sitz, Hauptverwaltung oder Hauptniederlassung in der Schweiz – aber nicht solche, die ihren Sitz, ihre Tätigkeit und Arbeitsplätze aus der Schweiz ins Ausland verlagern" (ebd.).

Es ist der Phantasie der Leser solcher Statements überlassen, sich vorzustellen, was da zwischen den Zeilen gesagt wird. Wo ist das Problem, wenn KMUs den Kreis ihrer Geschäftspartner deshalb drastisch reduzieren, weil diese Menschenrechte verletzen und Umwelt zerstören? Die Anzahl der Unternehmen, die Menschenrechtsverletzungen und Umweltzerstörung als Kollateralschäden ihrer Gewinnerzielung hinnehmen und deshalb bei einer Annahme der Initiative ihre Tätigkeit ins Ausland verlagern, scheint überschaubar zu sein. Mehr noch: die Reputation des Investitionsstandorts Schweiz stiege dadurch und es käme unter dem Strich zu mehr Investitionen. Statt den Kern der Initiative zu kritisieren, sollte besser der konkrete Vorschlag, zum Beispiel das weite Verständnis des Begriffs „kontrollierte Unternehmen" oder die Beweislastregelung kritisiert werden.

Diskursive Entscheidungsfindung statt ideologisch aufgeladener Stimmungsmache

Man kann im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen über manche Aspekte in guten Treuen unterschiedlicher Überzeugung sein. Integre Menschen mit guten Absichten können darüber streiten, ob ein Mehr an staatlicher Regulierung der richtige Weg ist, ob die mit der Konzernverantwortungsinitiative verbundene Forderung in die Verfassung gehört, ob tatsächlich eine Umkehr der Beweispflicht stattfinden soll oder nicht, wo die Grenzen angemessener Berichterstattungspflichten liegen, ja sogar darüber, was eine faire Arbeits- und Verantwortungsteilung in einer funktionierenden Gesellschaft ist. Man wird in einer sachlichen argumentativen Auseinandersetzung auch darüber reden müssen, was im konkreten Fall genau gemeint ist, wenn NRO von Menschenrechtsverletzungen sprechen – längst nicht alle sozialen, wirtschaftlichen, politischen und anderen Missstände dieser Welt stellen im engeren Sinne eine Menschenrechtsverletzung dar.

Dass ein „Mehr an Regulierung" an sich kein anstrebenswerter Zustand ist, ist offensichtlich: Jede Regulierung stellt eine Einschränkung von Freiheit dar, auch von unternehmerischer Freiheit. In jedem Fall muss die Frage nachvollziehbar beantwortet werden, ob eine spezifische zusätzliche Regulierung verhältnismäßig und geeignet ist, das angestrebte Ziel zu erreichen, oder ob das Ziel nicht auch mit weniger einschränkenden Mitteln erreichbar ist. Auch muss klar sein, dass der mit der Regulierung verbundene administrative Aufwand mit dem potentiellen Nutzen in einem ausgewogenen Verhältnis steht.

Worüber man jedoch nicht unterschiedlicher Auffassung sein kann, ist, ob ein Unternehmen (zu definierende) Menschenrechtsverletzungen und durch internationale Übereinkommen wie die *Agenda 2030* als illegitim erklärte Umweltschäden als Kollateralschäden für seine Gewinnerzielung in Kauf nehmen darf. Es ist kein leitender Angestellter eines bedeutenden Unternehmens bekannt, der sich für eine menschenrechtliche Zweiklassengesellschaft ausspricht. Vielmehr ist zu beobachten, dass aufgeklärte Führungspersönlichkeiten ihr Unternehmen so aufstellen, dass die *UN Guidelines für Business and Human Rights* kein Problem darstellen.

Als Hinweis, dass verantwortungsvolle Unternehmen in ihrer Einfluss-Sphäre keine Menschenrechtsverletzungen dulden, darf die Tatsache gelten, dass sich große, international tätige Unternehmen, beispielsweise Novartis oder Nestlé, in ihren Richtlinien für die gesellschaftliche Verantwortung oder in ihrem Verhaltenskodex seit Jahren für den Respekt der Menschenrechte aussprechen. Über vierzig weitere Schweizer Unternehmen sind Mitglieder des UN Global Compact und bekennen sich dort u. a. auch zu den beiden Menschenrechtsprinzipien. Solche öffentlichen Bekenntnisse werden von manchen NRO-Aktivisten als unglaubwürdig, da auf freiwilliger Basis beruhend, abgelehnt. Das ist jedoch weder hilfreich noch – falls es um die Sache und nicht um Profilierung geht – angemessen.

Solche öffentlichen Aussagen und der Hinweis, dass Unternehmensgrundsätze und Verhaltenskodize konzernintern weltweite Verbindlichkeit haben, haben legitime Erwartungen und rechtliche Konsequenzen zur Folge. Sie bieten zudem bei entsprechender Prüfung durch neutrale Dritte die Grundlage zur Beurteilung und Kritik durch NGOs (Forstmoser 2012): Das Unternehmen hat in der Art der Umsetzung Gestaltungsfreiheit.

So geht die OECD in ihren *Leitsätzen für Multinationale Unternehmen* in einem separaten Kapitel auf die Menschenrechte ein und übernimmt weitgehend den Inhalt der *UN Guidelines for Business and Human Rights*, inklusive der Forderung nach einer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (*Due Diligence*). Die OECD übernimmt auch den Standpunkt, dass sich ein Unternehmen nicht hinter fehlenden oder mangelhaft durchgesetzten lokalen Gesetzen verstecken kann:

„Die Tatsache, dass ein Staat einschlägige nationale Gesetze nicht durchsetzt bzw. eingegangene internationale Menschenrechtsverpflichtungen nicht umsetzt oder dass er diesen Gesetzen bzw. internationalen Verpflichtungen möglicherweise zuwiderhandelt, verringert nicht die Verantwortung der Unternehmen, die Menschenrechte zu achten. In Ländern, in denen die nationalen Gesetze und Vorschriften mit den international anerkannten Menschenrechten in Konflikt stehen, sollten sich die Unternehmen (…) um Mittel und Wege bemühen, sie so weit wie irgend möglich einzuhalten, ohne mit dem geltenden Recht des jeweiligen Landes in Konflikt zu geraten" (OECD 2011, S. 37).

Sowohl die OECD Leitsätze als auch der *UN Global Compact* und die *UN Guidelines for Business and Human Rights* sind „soft law" – also rechtlich nicht einforderbare Erklärungen. Allerdings, so Forstmoser, schaffen Firmenverlautbarungen, die sich auf die Einhaltung solcher

Leitsätze beziehen, „eine Erwartungshaltung, der im Interesse des Schutzes der Reputation nach Möglichkeiten nachgelebt werden muss und die allenfalls gar mithelfen könnte, ein rechtlich relevantes Vertrauen zu begründen“ (Forstmoser 2012, S. 712).

Wofür ein Unternehmen Verantwortung übernimmt und was es über das gesetzlich Vorgeschriebene hinaus an Leistungen für die Gesellschaft erbringt, hängt letztlich von der Werte-Verankerung der obersten Verantwortungsträger ab und ist Ergebnis argumentativer „Verhandlungen“ mit der Gesellschaft. Wer also möchte, dass zwar weitgehend sichergestellt werden kann, dass Menschenrechte respektiert und die Integrität der Schöpfung geschützt werden, aber dennoch die mit der Konzernverantwortungsinitiative beabsichtigte Verfassungsänderung nicht für sinnvoll hält, der sollte in einem öffentlichen Diskurs seine Gründe vorbringen. Die Wahrnehmung legitimer Interessen der Wirtschaft und die Erinnerung an die mit den Menschenrechten einhergehenden „Menschenpflichten“ (InterAction Council 1997) dient nicht nur der Sache, sondern auch der Diskursatmosphäre in unserer Gesellschaft.

Einfach undifferenziert mit ideologischen Argumenten „gegen“ die Initiative an sich zu wettern, könnte auf eine Weise interpretiert werden, welche die Schweizer Wirtschaft bei Themen, bei denen es um die Würde des Menschen geht, auf die falsche Seite stellt. Die mangelnde Teilnahme von Führungskräften der Wirtschaft an öffentlichen Diskursen zu gesellschaftlich umstrittenen Themen kann als einer der Gründe für das gegenwärtige fehlende Vertrauen in Unternehmen und ihr Führungspersonal angesehen werden (Leisinger 2016). Obwohl die letzten 70 Jahre eine in der Menschheitsgeschichte vorher nie dagewesene ökonomische, soziale und menschenrechtliche Erfolgsgeschichte war, empfindet fast die Hälfte der Menschen in modernen Gesellschaften ein diffuses Unbehagen gegenüber Unternehmen, obwohl diese doch mit Innovation, Kreativität und Organisationsfähigkeit den Wohlstand unserer Gesellschaften zu einem wesentlichen Teil ermöglicht haben (Edelman Trust Barometer Global Report 2016). Angesichts der hohen Komplexität der Herausforderungen, die erfolgreichem Wirtschaften in Zeiten der Globalisierung gegenüber stehen, gehört es zum Pflichtenheft von Führungskräften großer Unternehmen, zu erklären, was sie tun und was nicht – und warum sie die Dinge so sehen, wie sie sie sehen. Nur schon den Anschein zu erwecken, Menschenrechte gehörten nicht zur eigenen Einfluss- und daher Verantwortungssphäre, ist nicht hilfreich, wenn man gesellschaftliches Vertrauen in unternehmerisches Handeln schaffen will.

Die von Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel vor vielen Jahren vorgeschlagene Diskursethik ist ein schöner, aber im Lichte des ausgeprägten Werte- und Interessenpluralismus moderner Gesellschaften unangemessen idealistischer Vorschlag. Wenn jedoch in einem offenen, sachlichen und Konsens anstrebenden Diskurs *Thesen* und *Antithesen* zur Konzerninitiative vorgebracht würden, bestünde die Chance eine *Synthese* zu finden, die für alle Menschen guten Willens annehmbar wäre. Bis es zur Volksabstimmung über die Menschenrechts- und Umweltverantwortung von Schweizer Unternehmen kommt, wird noch einige Zeit vergehen. Diese sollte von aufgeklärten Führungskräften der Wirtschaft genutzt werden, an der gesellschaftlichen Diskussion des Themas „Menschenrechte und Unternehmen“ mit klugen Argumenten konstruktiv teilzunehmen. Dies böte nicht nur die Chance, darzulegen,

– dass selbstverständlich auch für sie der Schutz der Menschenrechte ein hohes Gut ist und die Inkaufnahme von Kollateralschäden zur Erhöhung der Gewinne nicht akzeptabel ist;
– was integre Unternehmen schon heute aus empfundener Selbstverantwortung alles unternehmen, um den Respekt der Menschenrechte in der eigenen Einfluss-Sphäre durchzusetzen;
– wo es Probleme gibt, die auch beim besten Willen nicht oder nur über einen längeren Zeitraum gelöst werden können – und welcher Art sie sind;
– dass die UNO Leitprinzipen für Wirtschaft und Menschenrechte auch Pflichten der jeweiligen Staaten, die Bürger ihrer Länder vor Menschenrechtsverletzungen zu schützen, einfordert,
– dass, bei allem Verständnis für die Rechenschaftsbedürfnisse von Menschen aus Nichtregierungsorganisationen, der administrative Aufwand für Berichterstattung verhältnismäßig sein muss, etc.

Dasselbe gilt für die Forderungen der *Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung*.

Es ist möglich, das Ziel – verantwortungsvolles Handeln inkl. des Respekts der Menschenrechte durch Unternehmen in ihrer Einfluss-Sphäre – auch ohne zusätzliche Regulierung zu erreichen. Peter Forstmoser schlug schon vor vier Jahren vor,

– die Selbstverpflichtungen von Unternehmen beim

Wort zu nehmen, auch als rechtlich relevante Äußerungen;
– Rechenschaftspflicht zu fordern und fördern, allenfalls auch durch (börsen-)rechtliche Verankerung, und
– die Überprüfung der Berichterstattung durch neutrale externe Experten, ähnlich der Prüfung der finanziellen Berichterstattung zur Pflicht zu machen.

Geschähe dies, so könne „auf die Kontrolle durch NGOs und Interessenverbände und auf die Marktmacht der Konsumenten vertraut werden, denn (…) kaum etwas ist für multinationale Großunternehmen wichtiger als ihre Reputation, die sie aufs Spiel setzen, wenn sich zeigt, dass sie sich nicht an ihre eigenen Bekenntnisse halten“ (Forstmoser 2012, S. 724). Passiert ist seither so gut wie nichts – das Resultat sind über 140.000 Stimmen für die Konzernverantwortungsinitiative.

Stereotyp ablehnende Verlautbarungen von Verbänden, von Juristen auf ihre Unverbindlichkeit geprüfte und von Kommunikationsabteilungen aufgepeppte Communiqués allgemeiner Art, geben nicht das Signal, man sei an gemeinsam akzeptierten Lösungen interessiert. Vernünftig wären öffentliche Diskurse, in denen die beiden Seiten mit vernünftigen Argumenten und ehrlichem Bemühen eine Lösung suchen, die mit dem geringsten Verlust an Handlungsfreiheit den größtmöglichen Schutz der Menschenrechte und der Integrität der Schöpfung ermöglicht. Wenn die Zeit bis zur Volksabstimmung von integren Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft nicht aktiv und argumentativ dafür genutzt wird, aufzuzeigen, dass es auch ohne diese in der Verfassung verankerte Regulierung geht, wäre es nicht verwunderlich, wenn Menschen, denen Menschenrechte am Herzen liegen, für die Annahme der Initiative stimmten.

Eine ehrliche, mit guten Argumenten und transparenten Absichten geführte Auseinandersetzung über Risiken und Nutzen der Konzerninitiative ist eine Chance, mehr Verständnis für die Position beider Seiten zu schaffen. Mit der Aussage „Wir richten unsere Arbeit überall auf der Welt auf Legitimität aus, auch wenn uns das lokale Recht weniger vorschreibt!“ würde bei Menschen guten Willens auch mehr Vertrauen in die Integrität der Arbeit multinationaler Unternehmen geschaffen.

Epilog

Basler Unternehmen waren in dieser Hinsicht schon einmal weiter: Die frühere Novartis Stiftung für nachhaltige Entwicklung hatte u. a. das Mandat, aktiv und konstruktiv an der Arbeit des Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC) mitzuwirken. U. a. hatte sich die Stiftung schon im Jahre 2001 bemüht, einen breit angelegten Diskurs zur inhaltlichen Klärung der beiden menschenrechtsspezifischen Prinzipien des UNGC zu organisieren. Diese sind wegen ihrer allgemeinen Formulierung einer immensen Interpretationsbreite und -tiefe ausgesetzt. Da es der Akzeptanz eines so wichtigen Sachverhalts nicht dient, wenn die Deutungshoheit lediglich bei einem Spektrum der Gesellschaft liegt, beispielsweise Menschenrechtsaktivisten, sollte ein Forum geschaffen werden, in dem auch integre Unternehmen die Gelegenheit haben, ihre legitimen Interessen zu verteidigen. Das war anfänglich großen Widerständen ausgesetzt, weil einerseits verschiedene Menschenrechtsaktivisten den Bemühungen die gebotene Ernsthaftigkeit absprachen, da die Stiftung sich im vermeintlich „falschen Lager“ befand – bei einem „multinationalen Konzern“. Andererseits leisteten – insbesondere US-amerikanische – Unternehmen einem auf Augenhöhe geführten Diskurs über Menschenrechte Widerstand. Menschenrechtsangelegenheiten, so wurde argumentiert, hätten überhaupt nichts mit Unternehmen zu tun, das sei ausschließlich Sache von Regierungen.

Mit langem Atem und der Hilfe von Mary Robinson war es schließlich (2003) doch möglich, ein Diskurs-Forum zu gründen, die *Business Leaders Initiative on Human Rights* (BLIHR). Unter der Leitung der ehemaligen Hochkommissarin für Menschenrechte, Robinson, kam es zu einem konstruktiv-kritischen, auf rationalen Argumenten basierenden Diskurs zwischen aufgeklärten Unternehmensvertretern und Menschenrechtsaktivisten. BLIHR überlebte bis zum Ende des ersten Mandats des UN-Sonderbeauftragten für Wirtschaft und Menschenrechte John Ruggie. Dieser schloss seine Arbeit im Jahre 2011 mit den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte ab.

Da der Respekt für Menschenrechte in der Alltagspraxis für eine Bank, ein Agro-, Textil-, ein Pharma-Unternehmen oder für ein Unternehmen des extraktiven Sektors etwas jeweils anderes bedeutet, organisierte die damalige Novartis Stiftung im Jahre 2003 nicht nur ein Symposium zum Thema Menschenrechte und Unternehmen, sondern im Folgejahr auch eines zum Thema des Rechts auf

Gesundheit. Über die Jahre kam ein Dialog in Gang, der zwar kontroverse Standpunkte in ihrer Gänze nicht ganz überwinden konnte, jedoch gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufbaute – unerlässliche Voraussetzungen für gesellschaftlichen Fortschritt in unübersichtlichem Terrain.

Unternehmen sind der gesellschaftliche Motor für Fortschritt und Wohlstand und haben schützenswerte Interessen. Probleme der Komplexität und Dimension, wie sie sich im Kontext einer wirtschaftlich nachhaltigen, ökologisch zukunftsfähigen, und Menschenrechte respektierenden Globalisierung stellen, können weder allein durch die Akteure der Zivilgesellschaft noch durch wirtschaftliche Akteure gelöst werden. Ihre Lösung erfordert Kompetenzen, Intelligenz und Kreativität aus dem gesamten gesellschaftlichen Spektrum. Sie erfordern daher Stakeholder-Dialoge mit Teilnehmern, die eine gemeinsame Wertebasis haben, bereit sind, Kontroversen sachlich auszutragen, zu unterschiedlichen Interessen zu stehen, nach tragfähigen Kompromissen zu suchen und ein gemeinsam erarbeitetes Ergebnis mitzutragen. Die Erfahrung zeigt, dass dies möglich ist.

Literatur

Aiolfi, S. (2015): Corporate Social Responsibility: Firmen brauchen kein staatliches Umerziehungsprogramm, Kommentar in: Neue Zürcher Zeitung vom 24.04.2015, online: http://tinyurl.com/hoflbsj (letzter Aufruf: 12.01.2017).

Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (1948), online: http://tinyurl.com/chuf8r (letzter Aufruf: 12.01.2017).

Bohrer, A. (2016): „Die Konzernverantwortungs-Initiative bewirkt das Gegenteil dessen, was sie anstrebt. Zum Schaden aller, in: Basler Zeitung (BAZ) vom 11.10.2016, S. 4.

Edelman Trust Barometer Global Report (2016): Slide 6, online: http://tinyurl.com/zpk58tc (letzter Aufruf: 12.01.2017).

Forstmoser, P. (2012): Schutz der Menschenrechte – ein Pflicht für multinationale Unternehmen?, in: Cavallo, A.: Liber amicorum für Andreas Donatsch: Im Einsatz für Wissenschaft, Lehre und Praxis, Basel, S. 709, siehe dazu: InterAction Council (1997): Allgemeine Erklärung der Menschenpflichten, online: http://tinyurl.com/jqzny97 (letzter Aufruf: 12.01.2017).

Kirchhof, P. (2006): Die Idee der Menschenwürde als Mitte der modernen Verfassungsstaaten, in: Malinvaud, E. – Glendon, M. A. (Hg.) (2006): Conceptualization of the Person in Social Sciences. Proceedings of the Eleventh Plenary Session of the Pontifical Academy of Social Science), Vatican City, S. 140.

Leisinger, K. M. (2016): Corporate Leadership in Times of Public Disrust, in: Arruda, M. C. C. de – Rok, B. (Hg.): Understanding Ethics and Responsibilities in a Globalizing World, Heidelberg, S. 15-40.

Walzer, M. (1994): Thick and Thin. Moral Argument at Home and Abroad, South Bend.

Hofstede, Geert (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed., Thousand Oaks, CA.

Konzernverantwortungsinitiative (2015): „Darum geht's", online: www.konzern-initiative.ch (letzter Abruf 23.11.16).

Konzernverantwortungsinitiative (2015): „Der Initiativtext", online: http://konzern-initiative.ch/die-initiative/initiativtext/ (letzter Abruf 23.11.16).

OECD (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Ausgabe 2011. OECD Publishing. Als PDF erhältlich auf: http://www.oecd.org/corporate/mne/48808708.pdf (letzter Abruf 23.11.16).

Orwell, G. (1946): Politics and the English Language, Zuerst veröffentlicht in: Horizon, London, April 1946.



Prof. Dr. Klaus Michael Leisinger

ist Professor für Soziologie an der Universität Basel und Präsident der Global Values Alliance, einer gemeinnützigen Stiftung. Als „senior advisor" berät der die Vereinten Nationen und die Europäische Kommission in Fragen der unternehmerischen Verantwortung für Nachhaltigen Entwicklung. Zuvor leitete er als CEO und als Präsident des Stiftungsrates die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung.

www.globalewerteallianz.ch

HAUPTBEITRAG

Unternehmensverantwortung für Menschenrechte

Georges Enderle

Wenn wir heute über die Aufgaben der Unternehmensethik nachdenken, sollten wir dies in den globalen Kontext stellen. Ob wir es wollen oder nicht, der Globalisierungsprozess betrifft uns in vielfältigster Weise: als Konsumentinnen und Konsumenten, Arbeitende, Arbeitslose und Pensionierte, Bürgerinnen und Bürger, überschwemmt von Informationen aus den verschiedensten Medien, konfrontiert mit ökologischen Herausforderungen, besorgt wegen Terroranschlägen, blutigen Konflikten, Flüchtlingen und Kriegsdrohungen. Was können und sollen wir von Unternehmen erwarten? Wie können wir Unternehmensverantwortung im globalen Kontext bestimmen?

Ich schlage zwei relativ neue Aufgaben vor: Unternehmen sollen Reichtum schaffen in einem umfassenden Sinn und die Menschenrechte achten und – wenn verletzt – wiederherstellen. Erstens, weil Unternehmen primär wirtschaftliche Organisationen sind, müssen sie ihren wirtschaftlichen Zweck erfüllen. Was dieser Zweck beinhaltet, ist jedoch alles andere als klar und ist bisher in der Diskussion der Unternehmensethik und CSR (Corporate Social Responsibility) viel zu wenig untersucht worden. In Anlehnung an den OECD Bericht *How's Life? 2013. Measuring Well-Being* (2013) sei der Reichtum eines Landes definiert als die Gesamtheit der ökonomisch relevanten privaten und öffentlichen Vermögenswerte (assets), die natürliches, wirtschaftliches, Human- und Sozialkapital umfassen. Diese Definition eröffnet faszinierende Perspektiven für die Unternehmensethik, die hier nicht erläutert werden können (siehe Enderle 2009, 2017).

Zweitens, Unternehmen bestehen aus Menschen und betreffen Menschen. Es ist deshalb entscheidend, wie sie von Unternehmen behandelt werden – und zwar im globalen Kontext. Wir haben dafür weltweite Standards, auch wenn sie sehr häufig verletzt werden: Die Menschenrechte, das heisst alle Menschenrechte: die zivilen und politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte und das Recht auf Entwicklung. Auch diese Ausrichtung der Unternehmen auf Menschenrechte hat in der unternehmensethischen Diskussion lange keine grosse Beachtung gefunden und ist erst mit der UN-Rahmenordnung und den UN-Leitprinzipien für Unternehmen und Menschenrechte in den letzten Jahren zu einer konkreten Herausforderung für Wirtschaftsführer und Wissenschaftler geworden.

Einige grundlegende Aspekte der Menschenrechtsproblematik im globalen Kontext

Der Globalisierungsprozess betrifft uns in vielfältigster Weise, ob wir es wollen oder nicht. Dazu gehört auch die Menschenrechtsproblematik. Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte von 1948 war ein Meilenstein in der Geschichte der Menschheit und formulierte zum ersten Mal eine gemeinsame weltweite ethische Grundlage für das Zusammenleben der Menschen auf dem Planeten Erde. Die Erklärung stellte und stellt immer noch eine enorme Herausforderung dar, die bei weitem noch nicht erfüllt ist. Sie wird in Zweifel gezogen und bedroht von Menschen, Organisationen und Staaten aus allen Regionen der Welt, in jüngerer Zeit besonders von populistischen, nationalistischen und fundamentalistischen Bewegungen. Umso wichtiger ist es, den genauen Sinn und die unerhörte Tragweite der Menschenrechte zu verstehen.

Ich schlage deshalb vor, dass wir uns von Arbeiten der amerikanischen Philosophen Alan Gewirth (1984) und Henry Shue (1996), dem Tübinger Philosophen Walter Schulz (1972) und dem „Architekten" der UN-Rahmenordnung für Unternehmen und Menschenrechte John Ruggie (2013) inspirieren lassen.

Gewirth unterscheidet fünf Komponenten eines Rechts, – sei es legal oder moralisch – das einen Anspruch auf Erfüllung erhebt („claim-right"): (1) Das Subjekt („subject") oder der Träger des Rechts; (2) Die Verpflichtungsart („nature") oder die Natur des Rechts; (3) Der Inhalt („object") des Rechts; (4) Der verantwortliche Adressat („respondent") für die Erfüllung des Rechts; (5) Die Rechtfertigung („justification") oder Begründung des Rechts.

Wenn wir diese fünfgliedrige Unterscheidung auf die Menschenrechtsproblematik anwenden, können wir schwierige von weniger schwierigen Fragen unterscheiden. Man darf wohl sagen, dass ein relativ großer, weltweiter Konsens besteht, was die Träger (Komponente 1) und Inhalte (Komponente 3) der Menschenrechte betrifft:

Ausnahmslos alle Menschen sind Träger dieser Rechte und alle Menschenrechte einschließlich zivile, politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte und das Recht auf Entwicklung sind für ein menschenwürdiges Leben relevant. Dabei müssen selbstverständlich die Inhalte dieser Rechte im sozio-ökonomischen und sozio-kulturellen Kontext näher bestimmt werden – eine nicht leicht zu erfüllende Aufgabe für die Sozialwissenschaften und die Sozialpolitik.

Was die andern drei Komponenten betrifft, sind die Schwierigkeiten, einen Konsens zu finden, bedeutend größer: In vielen Situationen gibt es mehrere oder gar eine Vielzahl von Adressaten oder Anspruchspartner (Komponente 4), so dass die faire Aufteilung der Verantwortung auf alle sehr schwierig sein kann. Der Verpflichtungscharakter (Komponente 2) besagt, dass die Menschenrechte minimale ethische Forderungen darstellen, die wichtiger als andere ethische Forderungen sind und keine Trade-Offs zwischen den Rechten zulassen. Gleichzeitig kann die Erfüllung dieser Forderung verschiedene Arten von Verpflichtungen beinhalten, die Ruggie (im Gefolge von Shue) als direktes und indirektes Achten von Menschenrechten („respect directly and indirectly"), Schützen vor Menschenrechtsverletzungen durch Dritte („protect"), Wiederherstellung der Erfüllung der Menschenrechte („remedy") und Förderung der Menschenrechte („promote") definiert. Große Schwierigkeiten für die Konsensfindung bietet auch die Rechtfertigung der Menschenrechte (Komponente 5), besonders in den heutigen pluralistischen Gesellschaften. Das heisst freilich nicht, dass solche Rechtfertigungsversuche aus unterschiedlicher philosophischer und religiöser Perspektive nicht unternommen werden sollten. Im Gegenteil, meine ich, sind sie dringlicher denn je.

	Achten		Schützen vor Dritten	Wiederherstellen	Fördern
	Direkt:	Indirekt (keine Mittäterschaft):			
Staaten					
Transnationale und andere Wirtschafts-unternehmen					
Andere Organe der Gesellschaft					
Individuen					

Abbildung 1:
Träger und Arten der Pflichten zur Sicherstellung der Menschenrechte

Im Übrigen sei daran erinnert, dass die Menschenrechte *minimale* moralische Normen darstellen, die nicht alle moralischen Normen und Werte enthalten, die für Staaten, Organisationen und Individuen relevant sind. Über die Menschenrechte hinaus gibt es ja eine immense Vielfalt von legitimen und illegitimen moralischen Normen und Werten.

Wenn wir nun die Menschenrechte auf wirtschaftliche Unternehmen beziehen, sind wir mit einem relativ neuen Fragenkomplex konfrontiert, der uns mit Sicherheit noch lange beschäftigen wird. Dabei sind die UN-Rahmenordnung und UN-Leitprinzipien (UN 2008, 2011a, 2011b) von ausserordentlich großer Bedeutung. Sie beziehen sich auf „Business and Human Rights", das heißt auf Unternehmen im Besonderen, nicht einfach auf die Wirtschaft, wie es in der deutschen Übersetzung heißt. Sie haben die Gesetzgebungen der Vereinigten Staaten (Dodd Frank Act), der Europäischen Union und vieler anderer Länder beeinflusst und zu zahlreichen Nationalen Aktionsplänen für Menschenrechte von 2016 bis 2020 geführt (in Deutschland, Italien, der Schweiz und den USA, aber auch in China; siehe BHRRC).

Deshalb ist es wichtig, diese UN-Dokumente sehr genau zu lesen und ernst zu nehmen. Jedes Wort zählt. Obschon Ruggie – aus wohl verständlichen Gründen – es vermeidet, Begriffe aus der Ethik zu verwenden, haben die zentralen Begriffe wie Verantwortung („responsibility"), ursächliche Einwirkung auf Menschenrechte („impact on human rights") und Sorgfaltspflicht („due diligence") des Unternehmens auch eine klare *ethische* Bedeutung, die mehr ist als eine „Erwartung an die Gesellschaft." Die UN-Rahmenordnung betrifft *alle* Menschenrechte – nicht nur die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte, die von den UN Draft Norms (UN 2003) gefordert wurden. Sie unterscheidet *verschiedene* Typen von Akteuren und *verschiedene* Arten von Pflichten zur Sicherstellung der Menschenrechte, die bisher in dieser Klarheit nicht unterschieden wurden. Die Rahmenordnung kann mit Hilfe einer zweidimensionalen Matrix dargestellt werden: in der einen Dimension werden die verschiedenen Akteure aufgelistet, und in der andern Dimension werden die verschiedenen Arten von Pflichten identifiziert (Abb. 1). Es stellt sich dann die Frage, nach welchen Kriterien diese verschiedenen Pflichten den einzelnen Akteuren zugeordnet werden sollen. In der Literatur finden wir – je nach Ansatz – unterschiedliche Kriterien, die hier nicht weiter diskutiert werden können (Enderle 2010). Was die UN-

	Achten		Schützen vor Dritten	Wiederherstellen	Fördern
	Direkt:	Indirekt (keine Mittäterschaft):			
Staaten					
Transnationale und andere Wirtschafts-unternehmen					
Andere Organe der Gesellschaft					
Individuen					

Abbildung 2:
UN-Rahmenordnung für Unternehmen und (alle) Menschenrechte

	Achten		Schützen vor Dritten	Wiederherstellen	Fördern
	Direkt:	Indirekt (keine Mittäterschaft):			
Staaten					
Transnationale und andere Wirtschafts-unternehmen					
Andere Organe der Gesellschaft					
Individuen					

Abbildung 3:
Akteure und Pflichten ausserhalb der UN-Rahmenordnung

Rahmenordnung betrifft (Abb. 2), überträgt sie dem Staat die alleinige „Pflicht" („duty", nicht „responsibility") zum „Schutz" der Menschenrechte gegenüber Dritten, scheint aber eine strikte Trennung von privaten und öffentlichen Interessen abzulehnen. Die maßgeblichen Kriterien für Unternehmen (und Staaten) zur „Achtung" und „Wiederherstellung" der Menschenrechte sind „absichtliche und unabsichtliche ursächliche Einwirkung" („impact") und „direkte und indirekte Mittäterschaft" („complicity"). Das Kriterium des „Einflussbereiches" (das sich zum Beispiel im UN Global Compact findet) wird als „zu weit und unklar" kritisiert und verworfen und die „Fähigkeit des Akteurs" als „verwirrend" abgelehnt.

Wie Abbildung 3 zeigt, macht die UN-Rahmenordnung deutlich, dass neben den Staaten und Unternehmen auch andere Akteure verschiedene Verpflichtungen zur Sicherung der Menschenrechte haben, gemeint sind Organisationen im Erziehungswesen, Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften, andere zivilgesellschaftliche Organisationen und Individuen. Auch sie wurden schon 1948 von der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (als „andere Organe der Gesellschaft" und „Individuen") genannt und zur Förderung der Menschenrechte aufgerufen.

Implikationen für die Unternehmensethik

Was bedeuten nun die UN-Rahmenordnung und UN-Leitprinzipien für die Unternehmensethik im globalen Kontext? Wie die UN-Leitprinzipien (2011a, #14), gehe ich davon aus, dass grundsätzlich alle wirtschaftlichen Unternehmen – Großkonzerne, multinationale Firmen, mittlere, kleine und kleinste Unternehmen – sich der Herausforderung der Menschenrechte stellen sollten (was kleine und mittlere Unternehmen betrifft, siehe zum Beispiel EU 2012, Painter-Morland and Spence 2009). Entsprechend ihrem jeweiligen Handlungsspielraum und ihrer Macht tragen die Unternehmen eine moralische Verantwortung, die Menschenrechte zu achten und – wenn verletzt – wiederherzustellen.

Der Begriff der *Verantwortung* ist zu einem Schlüsselbegriff der zeitgemäßen Ethik geworden – sowohl im praktischen Leben wie auch in den Wissenschaften – und drückt die moralische Verpflichtung eines *Akteurs* aus (Enderle 1993, S. 145-153). Nach Schulz (1972, S. 632) enthält der Verantwortungsbegriff eine spannungsvolle Polarität. Auf der einen Seite hebt der innere Pol die Relevanz der innerlichen Entscheidung hervor, das heißt Ethik als „Selbsteinsatz aus Freiheit." Auf der anderen Seite hat der Selbsteinsatz aus Freiheit seinen Ausgangs- und Zielpunkt in einem „welthaften Bezug" (dem äußeren Pol). Verantwortung ist immer in einem oder mehreren Akteuren „verankert" (*wer* ist verantworlich?), bezieht sich auf eine Instanz, *vor* der man verantwortlich ist (zum Beispiel gegenüber Anspruchsgruppen, Gerichten, einem Lebenspartner oder seinem Gewissen) und betrifft eine sehr konkrete Sache, *für* die man verantwortlich ist.

Wenn wir nun Schulz' Verantwortungsbegriff auf das Unternehmen als moralischen Akteur anwenden, können wir besser verstehen, dass „Selbsteinsatz aus Freiheit" eine moralische Verpflichtung des Unternehmens bedeutet, das seine wirtschaftliche, soziologische und politische Rolle und rechtliche Definition übersteigt. Die „moralische Verankerung" ist besonders wichtig, weil sich im Prozess der Globalisierung die Rolle des Unternehmens und seiner Geschäftsumwelt drastisch verändert. So bleibt zum Beispiel die moralische Unternehmensverantwortung für Menschenrechte bestehen, gleichgültig ob sie auch

rechtlich eingefordert wird oder nicht und unabhängig davon, ob andere Akteure – staatliche und nichtstaatliche – ihre jeweilige Verantwortung wahrnehmen.

Die Bipolarität bedeutet für die Unternehmensverantwortung, dass sie sowohl eine „innere" wie auch eine „äußere" Seite umfasst: Das freiheitliche Engagement („commitment") des Unternehmens in seinem Handlungsspielraum, das verankert ist in seiner Unternehmenskultur und -strategie, und das konkrete Unternehmensverhalten, wie es sich auf Menschen, Gesellschaft und Natur auswirkt. Wenn das Unternehmen wegen seiner formellen Struktur und Macht als eigenständiger korporativer Akteur (als „corporate actor" im Sinn von James Coleman) agiert, kann es mit Recht als „moralischer Akteur" verstanden und damit moralisch verantwortlich gemacht werden. (Das heißt aber nicht, dass es als „moralische Person" begriffen wird.) Es braucht wohl nicht betont zu werden, dass ein solches Verständnis von Unternehmensverantwortung ein großes Maß an innovativem Geist und Durchsetzungsvermögen erfordert (Enderle/Murphy 2015).

Achtung der Menschenrechte als Unternehmensziel

Unternehmen können ein weites Spektrum von Menschenrechten entweder erfüllen oder verletzen. Berühmte Fälle der Verletzung betreffen die indirekte Mittäterschaft von Shell an der Hinrichtung des Aktivisten Ken Saro-Wiwa und einiger Mitstreiter in Nigeria (1995); die Opfer der chemischen Verwüstung durch die Explosion einer Fabrik von Union Carbide in Bhopal, Indien (1984); die Kinderarbeit für Nike-Schuhe in Indonesien (Mitte 1990er Jahre); die überaus harten Arbeitsbedingungen in den Foxconn-Betrieben in China, die iPhones und iPads für Apple produzierten (2010); der Kollaps des Rana Plaza Gebäudes in Dhaka, Bangladesh, der über 1.000 Todesfälle forderte (2013); und viele Vorfälle mehr (siehe Ruggie 2013).

Gemäß dem von Amartya Sen beeinflussten Ziel-Rechte-Ansatz der Wirtschaftsethik (Enderle 1993) seien die Menschenrechte sowohl als Unternehmensziele als auch als Mittel zur Erreichung dieser Ziele verstanden. Die Unternehmensverantwortung für das „Achten" („respect") und „Wiederherstellen" („access to remedy") der Menschenrechte wird dabei – im Sinn der UN-Leitprinzipien – mit den Kriterien der absichtlichen und unabsichtlichen ursächlichen Einwirkung („impact") und der direkten und indirekten Mittäterschaft („complicity") bestimmt.

Beispiel: Menschenrecht auf existenzdeckenden Lohn

Zur Veranschaulichung dieser Verantwortung diene das Beispiel des Menschenrechts auf existenzdeckenden Lohn, das die Reichweite und Tiefe des Menschenrechtsansatzes ausloten kann. Ich bin mit diesem Fall besonders vertraut, da ich in meiner Habilitationsschrift (Enderle 1987) das Menschenrecht auf ein Existenzminimum in der Schweiz untersuchte. Ich kam zum Ergebnis, dass aus ethischen Gründen das Existenzminimum für alle in der Schweiz lebenden Menschen gesichert und in der Verfassung festgeschrieben werden sollte (was nach einigen Jahren auch wirklich geschah). Was ich damals nicht behandelte, war die Frage der Unternehmensverantwortung für einen menschenwürdigen, existenzdeckenden Lohn („living wage"). Die Frage ist relevant nicht nur für ein reiches Land wie die Schweiz, sondern auch für Entwicklungsländer und die Arbeitsbedingungen in den globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten, durch die wir direkt global vernetzt sind. Der existenzdeckende Lohn sei definiert als „der Geldbetrag, den eine vollzeitig beschäftigte Angestellte braucht, um die Grundbedürfnisse des Lebens zu decken oder über der Armutsgrenze zu leben. Er gründet auf dem Prinzip, dass die vollzeitig arbeitenden Menschen genügend Geld erwerben sollten, um ihre Familien finanziell zu erhalten." (Collins 2008, S. 1300). Die Forderung nach einem existenzdeckenden Lohn ist alt und hat im Lauf der Zeit bis heute viele Kontroversen hervorgerufen (siehe Enderle 2016a).

Im Folgenden argumentiere ich aus ethischer *und* ökonomischer Sicht, dass die Unternehmen wenigstens einen existenzdeckenden Lohn allen Angestellten zahlen sollten. Entgegen dem deterministischen Wirtschaftsgesetz von Angebot und Nachfrage auf den Arbeitsmärkten sei angenommen, dass die wirtschaftlichen Organisationen und ihre Führer in der freien Marktwirtschaft einigen Handlungsfreiraum und Macht haben, über die niedrigen Löhne ihrer Angestellten zu entscheiden. Deshalb tragen sie entsprechende ethische Verantwortung für ihre Entscheidungen – gemäß dem Grundsatz: Mit (großer) Macht kommt (große) Verantwortung.

Diese Unternehmensverantwortung besteht darin, das Menschenrecht zu achten, das im Artikel 23.3 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte verankert ist: „Jeder, der arbeitet, hat das Recht auf gerechte und befriedigende Entlohnung, die ihm und seiner Familie eine der menschlichen Würde entsprechende Existenz sichert,

gegebenenfalls ergänzt durch andere soziale Schutzmaßnahmen.“ Weil das Unternehmen mit seiner Lohnpolitik jeden Angestellten im Sinn der UN-Leitprinzipien direkt betrifft („impact“), ist es moralisch verpflichtet, dieses Recht zu achten. Wenn es sich von moralischer Vorstellungskraft und unternehmerischen Geist leiten lässt, ist es imstande, dieses Recht zu verwirklichen, wenn nicht unmittelbar, so auf längere Sicht. Innovation kann helfen, die Qualität der Arbeitsstellen zu verbessern, ohne die Quantität der Arbeitsstellen zu reduzieren.

Das Recht auf einen existenzdeckenden Lohn gründet in der Menschenwürde der Angestellten und ihrem Recht auf einen menschenwürdigen Lebensstandard als Bürger und Bürgerinnen und nicht bloß als produktive Arbeitskräfte. Der existenzdeckende Lohn ist definiert in Bezug auf die sozioökonomischen Bedingungen der Gemeinschaft, in der die Angestellten leben, und variiert notwendigerweise entsprechend den zeitlichen und räumlichen Umständen. Obschon es nicht einfach ist, den existenzsichernden Lohn genau zu bestimmen, ist dies innerhalb eines gewissen Bereichs der Ungenauigkeit möglich (siehe, zum Beispiel, den Alice Report in den USA: www.unitedwayalice.org/reports.php) und muss aus ethischen und wirtschaftlichen Gründen auch getan werden.

Zusätzlich zu den ethischen Gründen können auch starke mikro- und makroökonomische Gründe für die Unternehmensverantwortung für existenzdeckende Löhne geltend gemacht werden. Einige Überlegungen gehen auf Adam Smith zurück, während andere Argumente später entwickelt wurden. Gemäß Smith und zahlreichen nachfolgenden Wissenschaftlern sind die Angestellten besser motiviert zu arbeiten und werden produktiver, wenn sie respektiert und als wertvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behandelt werden. Wenn ihre Grundfähigkeiten gestärkt und erweitert werden – im Sinn von Sen’s Verständnis von Entwicklung als Freiheit (Sen 1999) – können die Unternehmen in vielfacher Weise davon Nutzen ziehen: Durch stärkere Identifikation der Angestellten mit dem Unternehmensziel, verbessertes Selbstvertrauen, bessere Gesundheit und Fähigkeiten, proaktiveres Verhalten und mehr Bereitschaft zur Zusammenarbeit, etc. Wenn Unternehmen mit Weitsicht handeln wollen, verstehen sie ihre erzieherische Aufgabe angesichts der Globalisierung und des technologischen Wandels.

In seiner Geschichte der wirtschaftlichen Lehrmeinungen identifiziert Donald Stabile (2008) drei Argumente für existenzdeckende Löhne, die von mikro- und makroökonomischer Bedeutung sind: Nachhaltigkeit, Fähigkeiten und Externalität. Nachhaltigkeit – definiert über mehrere Generationen von Menschen – erfordert, dass die Arbeitskräfte nicht aufgebraucht, vielmehr erneuert und gestärkt werden. Unternehmen und Branchen, die keine existenzdeckenden Löhne zahlen, sind Schmarotzer und nehmen von der Natur, den Menschen und der Gesellschaft mehr als sie ihnen zurückgeben.

Das Fähigkeitsargument nimmt die Angestellten nicht nur als Arbeitskräfte, sondern auch als Menschen ernst. Löhne sollen sie instand setzen, ihre Fähigkeiten als Mitglieder der Unternehmen und der Gesellschaft zu verbessern. In dem Maße wie die Löhne mit der Produktivität positiv korreliert sind, zahlen höhere Löhne durch höhere Produktivität für sich selber (Akerlof und Yellin 1988).

Das Externalitätsargument besagt, dass netto negative Externalitäten verursacht werden, wenn keine existenzdeckenden Löhne bezahlt werden. Denn dabei werden Drittparteien geschädigt, die nicht in den Prozess von Angebot und Nachfrage der Löhne involviert sind. Wer weniger als einen existenzdeckenden Lohn verdient, erhält nicht die nötigen Ressourcen zum menschenwürdigen Überleben.



Prof. Dr. Georges Enderle

ist John T. Ryan Jr. Professor of International Business Ethics im Mendoza College of Business an der University of Notre Dame (Indiana, USA). Er ist gleichzeitig Professor in Notre Dame’s Keough School of Global Affairs und Fellow des Kellogg Institute for International Studies, des Liu Institute for Asia and Asian Studies and des Nanovic Institute for European Studies.

www.nd.edu/~genderle

Wenn der Mangel an Ressourcen die Erwerbstätigen nicht selber schaden soll, muss die Unterstützung für sie von andern Personen (zum Beispiel, von Familienmitgliedern) und Institutionen (zum Beispiel, von Regierung oder Wohltätigkeitsorganisationen) kommen und kann die Form von privaten und/oder öffentlichen Gütern annehmen.

Gegen all diese Argumente für existenzdeckende Löhne mag man einwenden, dass eine solche Lohnpolitik zwar löblich und vernünftig, aber nicht machbar sei. Sehr niedrige Löhne auf das Niveau von existenzdeckenden Löhnen zu heben sei für die Unternehmen zu teuer. Wenn sie gesetzlich dazu verpflichtet würden, wären sie gezwungen, Menschen zu entlassen, die dann von der Regierung oder Wohltätigkeitsorganisationen unterstützt werden müssten.

Um auf diese Schwierigkeiten zu antworten, seien folgende Überlegungen beachtet: (1) Die meisten Unternehmen haben ausreichenden Handlungsfreiraum, um diese Art von Lohnerhöhung zu verkraften. (2) Wenn moralische Vorstellungskraft eingesetzt wird, sind die Auslagen für diese Lohnerhöhung im Verhältnis zur gesamten Unternehmensbilanz normalerweise nicht schwerwiegend. (3) Falls die Lohnerhöhung eine schwere Last für das Unternehmen darstellt, kann die Lohnerhöhung abgestuft und über einen längeren Zeitraum eingeführt werden. (4) Um die Kosten dieser Lohnerhöhung zu decken, ist es möglich, eine Umverteilung der Löhne und Gehälter innerhalb des Unternehmens vorzunehmen, indem insbesondere die obersten Gehälter reduziert werden.

Zusammenfassend können wir festhalten, dass die Unternehmensverantwortung für wenigstens existenzdeckende Löhne aus starken ethischen und ökonomischen Gründen gerechtfertigt werden kann. Selbstverständlich bleiben noch viele Fragen offen, was das genauere Verständnis und die praktische Verwirklichung dieses Rechts im Besondern und die UN-Leitprinzipien im Allgemeinen betrifft.

Die Unternehmensethik im globalen Kontext steht vor gewaltigen Herausforderungen – sowohl in praktischer wie auch in theoretischer Hinsicht. Ich habe eine relativ neue Perspektive entfaltet: die Achtung und – wenn verletzt – die Wiederherstellung der Menschenrechte. Sie enthält für die Unternehmensethik weitreichende Implikationen, die ich am Beispiel des Rechts auf existenzdeckenden Lohn erläutert habe. Die Menschenrechte sind nicht bloß Beschränkungen für das unternehmerische Handeln, sondern Ziele, deren Erfüllung proaktiv angestrebt werden sollten. Diese Ziele machen die Unternehmensethik zu einer attraktiven und spannenden Aufgabe. Sie ist nicht eine Überforderung, sondern kann erfüllt werden, wenn die Handlungsfreiräume der Unternehmen voll ausgenutzt werden. Und die Unternehmen finden dadurch Anerkennung und Legitimität.

Literatur

Akerlof, G. A. – Yellin, J. L. (1988): Fairness and unemployment. American Economic Review, 78, S. 44-49.

Business and Human Rights Research Center (BHRRC): http://tinyurl.com/hb54fe9.

Ciulla, J. B. (2015): Drops in the pond: Leaders, morality, an imagination, in: Enderle, G. – Murphy, P. E. (Hg.) (2015): Ethical Innovation in Business and the Economy. Cheltenham, UK, S. 119-136.

Collins, D. (2008): Living wage, in: Kolb, R. W. (Hg.) (2008): Encyclopedia of Business Ethics and Society. Thousand Oaks, S. 1300-1303.

Enderle, G. (1987): Sicherung des Existenzminimums im nationalen und internationalen Kontext – eine wirtschaftsethische Studie, Bern/Stuttgart.

Enderle, G. (1993): Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. Grundlagen und Anwendungen, Bern.

Enderle, G. (2009): A rich concept of wealth creation beyond profit maximization and adding value. Journal of Business Ethics, 2009, 84, Supplement 3, S. 281-295 ebenso in: Moore, G. (Hg.) (2010): Fairness in International Trade. Dordrecht, S. 9-26.

Enderle, G. (2010): Unternehmensverantwortung für Menschenrechte im Konflikt mit Eigeninteresse und Philanthropie? Referat an der Tagung „Marktwirtschaft und Menschenrechte" an der Universität Frankfurt im März 2010 in Bad Homburg (unveröffentlicht).

Enderle, G. (2016): How can business ethics strengthen the social cohesion of a society? Journal of Business Ethics, DOI 10.1007/s10551-016-3196-5.

Enderle, G. (2016a): Corporate responsibilities for less income inequality. Paper presented at the Transatlantic Business Ethics Conference 2016 on September 30 at the University of St. Gallen.

Enderle, G. (2017): Unternehmen als nichtstaatliche Akteure und ihr Verhältnis zu den Menschenrechten, in: Kirchschläger, P. (Hg.) (2017): The Responsibility of Non-State Actors for Human Rights (Die Verantwortung von nichtstaatlichen Akteuren gegenüber Menschenrechten), Zürich.

Enderle, G. – Murphy, P. E. (Hg.) (2015): Ethical Innovation in Business and the Economy. Cheltenham, UK.

European Union (EU) (2012): My Business and Human Rights. A Guide to Human Rights for Small and Medium-Sized Enterprises.

Gewirth, A. (1984): The Epistemology of Human Rights. Social Philosophy and Policy, 1(2), S. 1-24.

Kolb, R. W. (Hg.) (2008): Encyclopedia of Business Ethics and Society. Thousand Oaks.

OECD (2013): How's Life? 2013. Measuring Well-Being, online: www.oecd.org.

Painter-Morland, M. – Spence, L. J. (guest editors) (2009): Special edition: Business ethics in small and medium enterprises. African Journal of Business Ethics, 4(2), 1-68, auch in: Painter-Morland, M. - Spence, L.J. (Hg.) 2010. Ethics in Small and Medium-Sized Enterprises. A Global Commentary, Dordrecht.

Ruggie, J. G. (2013): Just Business: Multinational Corporations and Human Rights, New York.

Schulz, W. (1972): Philosophie in der veränderten Welt, Pfullingen.

Sen, A. (1999): Development as Freedom. New York: Knopf. (Auf Deutsch: Sen, A. (2000): Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft. München, Wien.

Shue, H. (1996): Basic Rights. Subsistence, Affluence, and U.S. Foreign Policy, Princeton, NJ, (2. Aufl., erste 1980).

Stabile, D. R. (2008): The Living Wage: Lessons from the History of Economic Thought. Cheltenham, UK.

United Nations (UN) (2003): (Draft Norms) Economic, Social and Cultural Rights. Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights. Commission on Human Rights, Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights, Fifty-fifth Session, E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2.

United Nations (UN) (2008): Promotion of All Human Rights, Civil, Political, Economic, Social and Cultural Rights, Including the Right to Development. Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie. Human Rights Council. Eighth Session, A/HRC/8/5.

United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (UN) (2011a): Guiding Principles on Business and Human Rights. Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework. New York and Geneva: United Nations, deutsche Übersetzung: http://tinyurl.com/hrtkeq2.

United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (UN) (2011b): The Corporate Responsibility to Respect Human Rights. An Interpretive Guide. New York and Geneva.

HAUPTBEITRAG

Menschenrechte als Maßstab moralischen Wirtschaftens

Bernward Gesang

Unsere Art und Weise zu wirtschaften ist zutiefst ungerecht. Wir wirtschaften gegenwärtig zu Lasten der Armen in vielen Entwicklungsländern und zu Lasten aller Menschen (und Tiere) in der Zukunft. Wie könnte man das ändern? Ein erster Schritt ist es, die Maßstäbe, nach denen moralisches Wirtschaften ablaufen sollte, zu entwickeln. Das versuche ich im Folgenden, indem ich eine Menschenrechtsmoral für Unternehmen formuliere. Ein zweiter Schritt wäre es, darauf einzugehen, wie wir so eine Wirtschaftsform durchsetzen können. Hier gebe ich nur den kurzen Hinweis: *Das Richtige sollte sich nicht von vornherein so klein machen, dass es angesichts des Machbaren gar nicht mehr das Wort ergreift*. Denn dann ist die Möglichkeit schon verschenkt, Ideen in die Welt zu setzen, die sich langfristig in den Köpfen festsetzen und so auch zu neuen Umsetzungsmöglichkeiten führen. Eine weitere Aufgabe dieses Essays besteht darin, den Nationalen Aktionsplan Menschenrechte (NAP), der gerade von der Regierung verabschiedet wurde, zu betrachten und mit dem skizzierten theoretischen Modell zu vergleichen. Sind wir auf dem richtigen Weg?

Welche Normen ergeben sich aus den Menschenrechten?

Die Menschenrechte sind eigentlich an Staaten adressierte Forderungen. Nun ist es jedoch auffällig, dass die Macht der Nationalstaaten zunehmend verfällt. Man würde die reale Entwicklung ignorieren, wenn man nicht die zunehmende Macht der Unternehmen anerkennt und sie mit der Forderung konfrontiert, dass Macht eben auch verpflichtet. Sonst entlässt man Nationalstaaten aus der Verantwortung, ohne neue Adressaten für diese zu finden. Aufgrund dieser Machtverlagerung ist es eine sinnvolle Überlegung, zu schauen, welche Menschenrechte sich auf Unternehmen als Akteure herunterbrechen lassen. Soziale und wirtschaftliche Menschenrechte sind sowohl für Staaten wie

auch für Unternehmen anwendbar. Man muss sie entsprechend interpretieren, und ausfindig machen, welche konkreten Handlungsnormen diese Rechte zur Folge haben. *Welche Probleme ergeben sich, wenn man Pflichten für ein Unternehmen aus den Menschenrechten ableiten will?*

Um konkrete Verpflichtungen aus den MR zu gewinnen, kann man auf internationale Abkommen zurückgreifen. Auf dieser Basis haben mehrere Institute und Initiativen versucht, die Menschenrechte in Form von Katalogen auf Unternehmen herunterzubrechen (HRCA 2006; DGCN et al. 2012). So lassen sich halbwegs konkrete Prinzipien wie dieses gewinnen:

1) *Unternehmen müssen tolerieren, dass sich Gewerkschaften bilden, müssen Versammlungsfreiheit für diesen Zweck gewähren und dürfen Arbeiter nicht aufgrund ihres sozialen Engagements benachteiligen* (HRCA 2006, S. 31-34).

Es gibt aber auch weniger konkrete Vorgaben wie:

2) *Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern sichere, gesunde und hygienische Arbeitsplätze zur Verfügung stellen* (HRCA 2006, S. 37f.; DGCN et al. 2012, S. 45).

Was aber, wenn die nationalen Standards für Sicherheit und Gesundheit wenig ambitioniert sind? Eine Orientierung am international höchsten Standard könnte die Vorteile eines Billiglohnlandes einebnen. Hier scheinen für jede Branche und jedes Land verschiedene Standards sinnvoll zu sein und die kann man nicht direkt aus den Menschenrechten ableiten. Man könnte als Kriterium dafür, dass obige Regel halbwegs erfüllt wird, ein positives Urteil im Stakeholderdialog zwischen nationalen Behörden, internationaler Wissenschaft, Mitarbeitern und in diesem Sektor maßgeblichen NGOs heranziehen. Je einhelliger dieser Dialog mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens diesem attestiert, genug zu tun, desto mehr kann der Anspruch als erfüllt gelten. Natürlich wird ein umfassender Konsens nicht immer zu erzielen sein. Eine Übereinstimmung mit den Mehrheitsvertretern der Mitarbeiter, mit einigen einschlägigen, überregionalen NGOs, mit den staatlichen Behörden und einigen unabhängigen Wissenschaftlern, sollte zumindest grobe Missachtungen der betroffenen Norm ausschließen. Kommt ein Konsens mit einer der Anspruchsgruppen überhaupt nicht zustande, muss die Norm als unerfüllt gelten.

Negative und positive Rechte und Pflichten:

Solche Regeln kann man mit den Menschenrechten begründen (ein Katalog von 16 Normen findet sich in Gesang 2016, S. 154-161). Das ist für die konkrete Ausgestaltung der Arbeitswelt einiges, aber natürlich ist es in mancher Hinsicht auch wenig. Es sind insbesondere Regeln, die den Auftritt eines Unternehmens in Entwicklungs- und Schwellenländern betreffen und andere Kontexte nicht erfassen. So kann die Orientierung an den Menschenrechten nur eine *Basismoral* begründen, zumal eine grundlegende Schwäche verbleibt: Diese Regeln formulieren primär, was wir unterlassen sollen, um anderen nicht zu schaden. Aber sie formulieren wenige Pflichten für ein *aktives Engagement* eines Unternehmens.

Diesen Unterschied bestimmt man traditionell durch die Begriffe negative und positive Rechte bzw. Pflichten (etwa Shue 1980; 1996, S. 39). *Negative* Pflichten bestehen darin, etwas zu unterlassen, etwa andere nicht zu schädigen. *Positive* Pflichten gebieten etwas zu tun, z. B. anderen zu helfen. Während negative Pflichten jedenfalls verbindlich sind, wird aktive Hilfe beispielsweise in der Kantischen Traditionslinie (Kant MdS, A24-A30) und der Common Sense Moral oft als bloß verdienstliches *Zusatzengagement* verstanden.

Diesen Geist atmet auch der sogenannte „Ruggie Report“ für die UNO (Human Rights Council (HRC) 2011). J. Ruggi beschreibt die Konsequenz der Menschenrechte für Unternehmen so:

“The corporate responsibility (is, B.G.) to respect human rights, which means that business enterprises should act with due diligence to avoid infringing on the rights of others and to address adverse impacts with which they are involved. The responsibility to respect human rights requires that business enterprises:

a) Avoid causing or contributing to adverse human rights impacts through their own activities, and address such impacts when they occur;
b) Seek to prevent or mitigate adverse human rights impacts that are directly linked to their operations, products or services by their business relationships, even if they have not contributed to those impacts.” (HRC 2011, 4, S. 14)

F. Wettstein nennt Ruggies Position *human rights minimalism* (Wettstein 2012, S. 745), weil hier die n*egativen Pflichten* der Firmen im Vordergrund stehen. Zwar werden

durch den Aspekt b) aus dem Zitat die Verantwortungsgrenzen hin zu aktivem Menschenrechtsschutz erweitert, aber nur insofern er direkt mit den Handlungen der Unternehmen bzw. deren Produkten verknüpft ist. Ruggie hat vor allem seine Position zu leverage als Grundlage für Menschenrechtsverantwortung aufgeweicht. In den Guiding Principles spricht er sich teils für sie aus (HRC 2011, Commentary to Article 19), teils zieht er sie nicht in Erwägung (Article 13; 17a). Darüber hinausgehendes Engagement bleibt dem Staat vorbehalten.

Dieses Verharren bei negativen Pflichten ist ein Fehler (Wettstein 2012, S. 759). Er wird aus zwei Gründen besonders gern begangen: a) er entspricht unserem gängigen Modell von Verursachung, das sich primär auf unsere Taten erstreckt; b) er erlaubt es, überbordend erscheinende Verpflichtungen abzuwehren. Schließlich sind wir gemäß a) und b) nicht für die ganze Welt, sondern nur für uns und unsere Taten verantwortlich. Aber das ist eine oberflächliche Analyse von Kausalität. Unterlassungen sind genauso wichtig wie Taten.

Unterlassungen als Ursachen

Wir unterlassen in jeder Sekunde unzählbar viele Dinge. Wenn wir fragen, ob wir es verantworten können, uns um unsere Unterlassungen kaum zu kümmern, kann nicht diese Vielzahl von Unterlassungen gemeint sein. *Es geht um die Dinge, die wir wissentlich und willentlich unterlassen*. Das sind Dinge, die wir tun könnten, von denen wir wissen, dass wir das könnten aber es nicht wollen. Es gibt viele derartige Unterlassungen, für die wir sehr wohl Verantwortung tragen, auch rechtlich. Die „unterlassene Hilfeleistung" ist in manchen Fällen strafbar. Und in vielen Fällen ist es auch intuitiv nicht klar, wieso Unterlassen harmloser als Tun sein soll.

Nehmen wir folgendes Beispiel (aus: Rachels 1989): Meier hat einen kleinen Neffen, den er beerben will. Er plant ihn zu töten, schleicht sich ins Badezimmer während das Kind badet, taucht ihm den Kopf unter und ertränkt ihn. Ist nun dieser Fall wesentlich anders zu bewerten als der folgende? Müller hegt dieselbe Absicht wie schon Meier. Er schleicht sich voller Bosheit ins Bad, sieht wie der Neffe gerade aufsteht, ausrutscht, sich den Kopf anschlägt und ohnmächtig ins Wasser gleitet. Müller stellt sich neben die Wanne bis keine Luftblasen mehr aufsteigen, dann geht er. Wenn wir die Folgen und Absichten betrachten, sind beide Fälle gleich: Der Neffe ist am Ende tot und Meiers bzw. Müllers miserabel motiviertes Tun bzw. Unterlassen waren dafür die Ursache.

Etwas unterlassen gehört zu den Dingen, die unverzichtbar sind, um ein Ereignis zu verursachen. Nehmen wir das Einschalten einer Lampe. Die Ursache dafür, dass die Lampe brennt, war sicher mein Umlegen des Schalters. Aber genauso entscheidend für das Ergebnis sind einige „negative Ursachen". So würde die Lampe nicht brennen, wenn es im Moment meiner Bewegung des Schalters einen Stromausfall gegeben hätte. Genauso unverzichtbar für das Ergebnis ist es, dass Pedro, der neben mir stand als ich den Schalter umlegen wollte, mich nicht niedergeschlagen hat. All diese „negativen Ursachen" sind ebenso wichtig für das Ergebnis wie meine Fingerbewegungen. *Unterlassungen sind „negative Ursachen" und als solche genauso wichtig dafür, dass bestimmte Ereignisse stattfinden, wie die positiven Ursachen oder Taten*. Welchen Faktor wir als „die Ursache" bezeichnen und hervorheben, das hängt davon ab, welcher Faktor auffälliger ist, wird also unserer Psychologie geschuldet, aber nicht sachlichen Unterschieden beim Verursachen (vgl. Birnbacher 1995, S. 99).

Also steht es mit dem Primat des Handelns bei der Zumessung von Verantwortung schlecht. Aber ist es nicht notwendig, Pflichten zu begrenzen? Wir können uns nicht für die ganze Welt engagieren. Da bietet uns die Beschränkung auf negative Pflichten eine effektive und intuitiv zugängliche Schranke: Man ist nur verantwortlich für die eigenen Taten und schottet sich vor dem restlichen Leid in der Welt ab, das andere verbrochen haben. Aber erstens ist man nicht nur für die eigenen Taten verantwortlich. Wenn man die Macht hat, etwas zu tun und dies wissentlich unterlässt, ist man auch in der Verantwortung. Macht verpflichtet und zwar allein durch ihre Existenz. Zwar ist es richtig, dass Pflichten Grenzen brauchen. Aber sollte man sie nicht lieber anders als die Alltagsmoral so begrenzen, dass durch diese Grenzziehung möglichst viel Leid bekämpft wird?

In diesem Sinne füge ich den eher negativ orientierten Menschenrechten sechs Regeln hinzu, die positive Pflichten für alle Adressaten der Pflichten formulieren. Gemeinsam mit 16 aus den Menschenrechten ableitbaren Regeln stellen sie das normative Gerüst der Menschenrechtsethik und meine Antwort auf die obige Leitfrage eins dar (vgl. Gesang 2016, Kpt. 5). Diese Pflichten müssen allerdings begrenzt sein. Wenn man diese Grenzen nicht aus falschen Theorien über Verantwortung ableiten will, muss

man andere Quellen nutzen. Hier bietet sich etwa die Psychologie an, insofern sie beschreibt, wie hoch man Forderungen stellen darf, ohne dass ihre Höhe entmutigt und überfordert.

Begrenzte positive Pflichten – die Zusatzregeln

Diskutieren wir die zwei hier besonders betroffenen von den sechs Regeln, um die ich Menschenrechte erweitern will (ich nenne sie *Zusatzregeln*), im Kurzdurchlauf. Eine Regel, die Unternehmen in die Pflicht nimmt, aktiv und begrenzt zur Verbesserung der Welt beizutragen, lautet:

Zusatzregel Spendenpflicht: Ein Unternehmen soll die ethische Initiative – wo sie am nützlichsten ist – ergreifen und dafür mindestens 1,5 Prozent seines Jahresgewinns einsetzen. Es sei denn, das Unternehmen gerät dadurch nachweislich in Existenznot.

Diese Regel sichert, dass Unternehmen auch aktiv im Rahmen ihrer Möglichkeiten das Wohlergehen auf der Welt vermehren. Wenn ein Unternehmen also „das Richtige" tun will, sollte es sich selbst zu dieser Regel verpflichten. Dann wird das Unternehmen an der von der Moral empfohlenen Stelle aktiv: da wo das Leid am größten und die Hilfe am effektivsten ist. Um diese Stellen zu identifizieren, gibt es eine Liste von zertifizierten und besonders effektiven Wohltätigkeitsorganisationen (MacAskill, 2016, S. 148-153).

Viele Unternehmen spenden auch derzeit aktiv und in ähnlicher Höhe. Das geschieht meist im Kultursektor, etwa für spektakuläre Projekte wie die Mundarttage der Kreissparkasse, die irgendeinem Vorstand besonders am Herzen liegen. So spendete die Deutsche Bank 2013 1,3 Prozent ihres Jahresverdienstes, die Commerzbank spendete rund zwei Prozent. Das entspricht natürlich nicht unserer Zusatzregel. Die Zusatzregel lenkt solche Ausgaben zu den Bedürftigsten und macht die Moral gleichwohl nicht zur Konjunktursache, da die übrigen 21 Normen jederzeit einzuhalten sind. Die Spendenpflicht ist abhängig vom Unternehmenserfolg aussetzbar. Das soll Akzeptanz sichern, denn wenn Unternehmen aufgrund von Spenden den Betrieb einstellen müssten, hätte dies bald das Ende der Spendenpflicht zur Folge. Die Unternehmen sollen Spenden aber nicht nach Gutdünken aussetzen können. Wenn sie moralisch sein wollen, haben sie im Stakeholderdialog eine Pflicht darzulegen, dass es ihnen so schlecht geht, dass sie sich nicht erlauben können, der Spendenpflicht nachzukommen. Da eine solche Erklärung das Unternehmen auf dem Kapitalmarkt nicht gerade attraktiv macht, wird sie im Regelfall unterbleiben.

Die Pflicht auf 1,5 Prozent zu begrenzen, ist der Durchsetzbarkeit geschuldet. Wenn wohlhabende Unternehmen 1,5 Prozent ihres Reichtums für die Ärmsten der Welt einsetzen, kann das keine Überforderung sein. *Wenn man auf einer Insel des Reichtums sitzt und für das Meer von Armut um einen herum direkt nicht einmal 1,5 Prozent seines beträchtlichen Einkommens einsetzt, setzt man sich dem berechtigten Verdacht aus, dass einem der Kampf gegen die Not schlicht gleichgültig ist.* Ich gehe also den Weg, nicht die Obergrenze des psychologisch Erträglichen auszuloten, sondern eine Zahl zu wählen, die jedenfalls im Bereich des Erträglichen liegt. Das wird durch die de facto Spenden vieler Unternehmen untermauert. Auch wenn man auf die Effektivität schaut, wird diese Grenze plausibel: Über eine solche Spendenpflicht könnten global erhebliche Summen zusammenkommen, welche einen moralischen Wandel vorantreiben würden. Es entstünden zwei oder dreistellige Milliardenbeträge pro Jahr von Unternehmensseite, wenn sich die Regel global durchsetzen würde.

Zusatzregel Politisches Engagement: Wenn Unternehmen politischen und wirtschaftlichen Einfluss gegenüber Dritten geltend machen können, sollen sie auf eine Förderung der Menschenrechte hinarbeiten.

Die Erfüllung dieser Regel wird nur sporadisch anstehen, wenn ein Unternehmen einen neuen Standort eröffnet oder Geschäftspartner wechselt. Auch diese Regel soll der Wahrnehmung der positiven (politischen) Verantwortung von Unternehmen dienen. Diese müssen insbesondere dann einspringen, wenn Staaten ihre Pflichten nicht mehr wahrnehmen (Kolstad 2012, S. 280). Die Regel beinhaltet, dass man Einfluss auf Regierungen und Geschäftspartner inklusive Banken nimmt, um Menschenrechte durchzusetzen. An derartigen Stellen sollte ein Unternehmen Druck ausüben. Um zu prüfen, ob diese Zusatzregel eingehalten wird, ist erneut der Stakeholderdialog geeignet, der die wichtigsten Anspruchsgruppen beteiligt. So kann man dem Unternehmen hier Engagement oder Versagen bescheinigen. Wenn man eventuelle Kosten dieser Regelerfüllung mit 1 Prozent des Gewinns alle fünf Jahre beziffert, ist das zwar willkürlich, dürfte jedoch erneut klar im Sektor des jedenfalls Zumutbaren liegen.

Man kann eine Menschenrechtsmoral als zu schwammig (s. o.), zu aufwendig (Stakeholderdialoge sind zu or-

ganisieren), zu restriktiv bezüglich Freiheits- und Eigentumsrechten der Unternehmen etc. kritisieren. Während ich die erstgenannten Probleme auch sehe, stimme ich mit den normativen Punkten nicht überein. Aus der Diagnose, dass die Wirtschaft derzeit moralisch aus dem Lot geraten ist (Gesang 2016, 3. Kpt.) und aus dem ethischen Utilitarismus (Gesang 2003) stammt meine Überzeugung, dass Freiheits- und Eigentumsrechte derzeit nur zweitrangig sind. So kommen etwa A. Birk und W. Heger zum Fazit: „Unternehmen sollten sich sehr gut überlegen, in welchem Umfang sie sich auf das Abenteuer ‚Menschenrechte' einlassen." (Birk/Heger 2016, S. 152). Nur dass die Unternehmen diese Wahl nicht haben. Die Öffentlichkeit misst de facto mit diesem Maß. Man könnte bessere Maße konstruieren, aber die hätten nicht das enorme Ansehen, das mit den Menschenrechten verbunden ist. Daher ist es für Unternehmen de facto gefährlich, sich den öffentlichen Erwartungshaltungen zu entziehen, was die Umsetzbarkeit einer Menschenrechtsmoral ein wenig erhöht. Normativ ist das auch gut so, denn so wird ethisches Verhalten der Unternehmen *mit einem gewissen Druck* eingefordert. Da diese Unternehmen Teil einer insgesamt hochgradig ethisch regulierungsbedürftigen Wirtschaftspraxis sind, ist das besser, als wenn präzise, aber machtlose Forderungen erhoben werden. *Kurzum, eine Menschenrechtsmoral hat erhebliche Schwächen, aber sie ist gleichwohl der beste Ansatzpunkt, um die Wirtschaft moralischer zu machen*.

Diese Moral ist daher über den derzeit erreichten Stand hinaus auszuarbeiten und zu präzisieren. Mit einigen Zusatzregeln kann sie ein wirkungsvolles Steuerungsorgan für die Wirtschaft darstellen, weil die Menschenrechte insbesondere in den wirtschaftlich mächtigsten Staaten anerkannt sind. *Für Unternehmen kann sie auch entlastend wirken, denn die Firmen, die diese Moral beachten, können ansonsten ihren Profitinteressen nachgehen.*

Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte

Die EU-Kommission hat 2011 alle Mitgliedstaaten aufgefordert, nationale Aktionspläne zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte zu entwickeln. Die Bundesregierung hat dazu gerade einen „Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte" (NAP) vorgelegt (NAP 2016). Beteiligt waren verschiedene Bundesministerien, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften sowie Menschenrechts- und Entwicklungshilfe-NGOs. Der Plan folgt zwei Zielen: *Der NAP soll die UN-Leitlinien praktisch anwendbar machen und die Wirtschaft wettbewerbsfähig halten* (NAP 2016, S. 4).

Neben vielen Empfehlungen und Selbstdarstellungen enthält der Plan eine konkrete Realisierungsmaßnahme: Die Regierung prüft ab 2018 jährlich die Umsetzung der Empfehlungen und droht diese schärfer (auch gesetzlich) zu regeln, falls bis dahin zu wenig passiert ist: „Ziel ist es, dass mindestens 50 Prozent aller in Deutschland ansässigen Unternehmen mit über 500 Beschäftigten bis 2020 die in Kapitel III beschriebenen Elemente menschenrechtlicher Sorgfalt in ihre Unternehmensprozesse integriert haben." (NAP 2016, S. 12) Zudem müssen Unternehmen öffentlich erklären, dass und warum sie diesem Postulat eventuell nicht gefolgt sind.

In Kommentaren der (beteiligten) NGOs kommt der Plan nicht gut an. Unternehmensverantwortung bleibe für deutsche Unternehmen weiterhin eine freiwillige Angelegenheit, ist der Tenor und selbst der beteiligte DGB spricht von einem „bescheidenen Beitrag" (DGB 2016). In der Tat, allein der Maßstab einer Implementierung der Maßnahmen durch 50 Prozent der Unternehmen mit über 500 Beschäftigten ist wenig ambitioniert und lässt die Zustände in den Problembetrieben unbeachtet. Weitere gesetzliche Regelungen werden erwogen, aber nicht konkret angedroht. Kurzum, die Industrie hat mit Abwanderungsdrohungen und Lobbypolitik alles Verbindliche im NAP verhindert.

Natürlich ist es gut, einen Prozess in Richtung auf mehr Menschenrechte in Bewegung zu bringen und mit Berichtspflichten mehr Transparenz für z. B. problembewusste Kunden zu schaffen. Aber das sind in der Tat kleine Schritte. Verglichen mit den oben abgesteckten ethischen Postulaten bleibt der NAP weit hinter dem Soll zurück. Positive Pflichten erwähnt er nicht einmal und die Verletzung negativer Pflichten wird nicht geahndet.

Wie soll man sich zu befürchteten Abwanderungen von Unternehmen in andere Länder stellen? Erstens sind diese Drohungen oft nur Medienspektakel. Dann weisen viele Wirtschaftsethiker seit langem darauf hin, dass man aus CSR-Maßnahmen auch Win-Win-Situationen generieren kann (Homann/Blome-Drees 1992, S. 129f., S. 137). Wenn man sie mit geschicktem Marketing verbindet, können solche Strategien das Image eines Unternehmens verbessern und langfristig als Investitionen in mehr Wettbewerbsfähigkeit verstanden werden. Für Staaten, welche die Menschenrechte durchgesetzt haben, ist em-

pirisch jedenfalls insgesamt ein Wohlstandsanstieg zu beobachten (Sautter 2010). Wieso sollte sich das dann nicht für Unternehmen rechnen? Allerdings hat die Unternehmensethik oft den Zusatz gemacht „und wenn solche Win-Win-Situationen nicht herstellbar sind, ist dem Unternehmen eine ethische Entscheidung nicht zumutbar, wenn sie etwas kostet." (Homann/Blome-Drees 1992, S. 146 f.). *Das ist moralisch nicht zu rechtfertigen. Die Menschenrechte behandeln ganz elementare ethische Forderungen. Die zu missachten, würde erstens so viel Leid verursachen, dass dies durch den Wohlstand nicht aufzuwiegen wäre, den einige florierende Unternehmen produzieren. Zweitens sind elementare Rechte von Individuen keine Verhandlungsmasse* (Gesang 2016, S. 146 f.). Was kann man also tun, wenn deutliche Verluste drohen? Der Staat könnte den Unternehmen, die Menschenrechte trotz widriger Umstände, also verbunden mit hohen Kosten achten, an anderen Orten finanziell entgegenkommen, z. B. bei Steuern. Lässt sich auch so eine Brücke nicht bauen, muss man sich fragen: Wollen wir tolerieren, dass Menschen ausgebeutet und entrechtet werden, um etwas mehr Wohlstand zu besitzen, der uns laut Glücksforschung längst nicht mehr glücklicher macht (Clark et al. S. 2008)? Ich meine, auf Unternehmen, die nur so wettbewerbsfähig sein können, sollten wir verzichten.

Literatur

Birk, A., – Heger, W. (2016): Unternehmerische Verantwortung für Menschenrechte? – Embedding Human Rights in Business Practice, in: ARSP, 102/1, S. 128-152.

Birnbacher, D. (1995): Tun und Unterlassen, Stuttgart.

Clark, A.E. et al. (2008): Relative Income, Happiness and Utility: An Explanation for the Easterlin Paradox and Other Puzzles, Journal of Economic Literature 46/1, S. 95-144.

Deutsches Global Compact Network (DGCN) et al. (2012): Menschenrechte achten – Ein Leitfaden für Unternehmen, online: http://tinyurl.com/h6jxeuy (25.01.2017).

DGB, 2016, online: http://tinyurl.com/hnjbv5d (25.1 2017).

Gesang B. (2003): Eine Verteidigung des Utilitarismus, Stuttgart.

Gesang, B. (2016): Wirtschaftsethik und Menschenrechte, Tübingen.

Homann, K. – Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.

Human Rights Council (HRC) (Hg.) (2011): Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, ohne Ort.

Kant, I. (1983): Werke in zehn Bänden, W. Weischedel (Hg.), Darmstadt.

Kolstad, I. (2012): Human rights and positive corporate duties: the importance of corporate-state interaction, Business Ethics: A European Review, 21/3, S. 276-285.

MacAskill, W. (2016): Gutes Besser Tun, Berlin.

NAP (2016), online: http://tinyurl.com/hxczu28 (25.01.2017).

Rachels, J. (1989): Aktive und passive Sterbehilfe, in: Sass, H. M. (Hg.): Medizin und Ethik, Stuttgart, S. 254-264.

Shue, H. (1980, 1996): Basic Rights: Subsistence, Affluence, and US. Foreign Policy, Princeton.

Sautter, H. (2010): Menschenrechte als Grundlage einer menschenwürdigen Entwicklung, online: http://tinyurl.com/jklf83y (25.01.2017).

The Danish Institute for Human Rights (HRCA) (2006): Index Quick Check Version 1.1.4 - June 2006, online: http://tinyurl.com/glu3ofa (25.01. 2017).

Wettstein, F. (2012): CSR and the Debate on Business and Human Rights: Bridging the Great Divide, Business Ethics Quarterly 22/4, S. 739-770.



Prof. Dr. Bernward Gesang

ist seit 2009 Professor für Philosophie/Wirtschafsethik an der Universität Mannheim. Forschungsschwerpunkte sind Normative Ethik (Utilitarismusforschung) und Angewandte Ethik (Wirtschaftsethik, Klimaethik).

bgesang@mail.uni-mannheim.de

NEUERE FORSCHUNG

Die Verantwortung der Konsumentenrolle

Teilaspekte zum Dissertationsvorhaben: Auf dem Weg zum mündigen Konsum. Eine Analyse der Konsumentenverantwortung und ein praktischer Unterstützungsansatz

Sebastian Müller

Einleitung

Seit einigen Jahren erledige ich die meisten Einkäufe im Internet. Beinahe jede Woche trägt mir dieselbe Postbotin ein Paket in die fünfte Etage. In der letzten Woche brachte mir eine andere Person meine Einkäufe. Auf Nachfrage erfuhr ich, dass die Postbotin einen Bandscheibenvorfall hatte und nun nicht mehr arbeiten kann. Hätte ich die Gesundheit der Postbotin bei meinen vielen Bestellungen berücksichtigen müssen? Oder ist es die geteilte Verantwortung von Postbotin und ihrem Arbeitgeber, dass sie gesund bleibt?

Dieser Fall bietet einen von unzähligen Einstiegen in die Frage nach den Grenzen der Konsumentenverantwortung. Der wissenschaftliche Diskurs versucht dieser Frage zu begegnen, indem bestimmte Verbrauchertypen empirisch oder theoretisch erkannt und charakterisiert werden. Die soziale, unwissende, vertrauende, ignorante Verbraucherin und viele weitere Typisierungen werden dementsprechend diskutiert (z.B. Devinney 2010; Schmidt 2016; Bala/Müller 2015). In dem hier skizzierten Teilprojekt meines Dissertationsvorhabens möchte ich dem Diskurs eine neue Stoßrichtung geben, indem ich nach einem kontextunabhängigen Verantwortungsbereich suche, der alle Konsumententypen fasst. Folgende These werde ich dabei herausarbeiten:

Der Raum der Konsumentenverantwortung innerhalb einer Gesellschaft wird in aller Regel durch die Bürgerverantwortung umrissen und durch diese abgegrenzt.

Um diese These zu plausibilisieren, werden zunächst ein paar Grundzüge der sozialen Rollentheorie vorgestellt und darauf aufbauend die Umgebung betrachtet, in welcher sinnvoll von Konsum gesprochen werden kann. Innerhalb dieser Umgebung wird die Konsumentenrolle als eine erkannt, die in kaum einem Kontext isoliert gedacht werden kann. Aus dieser Überlegung heraus folgt, dass bestimmte Elemente der Bürgerrolle eine notwendige Voraussetzung für die Konsumentenrolle darstellen müssen.

Welchen Vorteil hat eine solche Sichtweise? Analog zur Rolle der Mitarbeiterin, deren Verantwortungsbereich durch einen Arbeitsvertrag umrissen wird (Newton 1992), ist von einer sinnvollen Beschreibung der Konsumentenrolle zu erwarten, dass in dieser grundliegende Rahmenbedingungen erkannt werden und sich mögliche Implikationen für die Rollenverantwortung herauskristallisieren (Goffman 1977). Ein weiterer wichtiger Vorteil liegt in der Praktikabilität sozialer Rollen bei ethischen Problemstellungen. Anders als bei Verantwortungszuschreibungen an Individuen im Allgemeinen, erlauben soziale Rollen, sozial erwünschte Handlungen einer sozialen Position zuzuordnen. Damit ist es möglich, Verantwortlichkeiten für eine Vielzahl sozialer Kontexte zu erkennen, zu adressieren und Verantwortungsrelationen entsprechend gesellschaftlicher Entwicklungen zu verändern. Einige Beispiele – der Umgang mit Homosexualität, Gewalt in der Ehe und vieles mehr – sprechen für so eine Entwicklungsfähigkeit sozialer Rollen entlang gesellschaftlich bestehender Rollenerwartungen.

Konsumentenrolle

Spricht man von Konsumentenverantwortung, so möchte man wissen, wofür Konsumenten vor wem und unter welcher Norm Verantwortung zugeschrieben werden kann. An dieser Stelle ist ein Einschub von Nöten. Es ist bewusst von Verantwortungszuschreibung und nicht von objektiv bestehender Verantwortung die Rede. Moderne Kontexte sind in aller Regel zu komplex, als dass ein kontextunabhängig konstruierter, gesellschaftsneutraler Verantwortungsschlüssel angelegt werden könnte (Heidbrink 2013). Stattdessen zielt die Frage nach einer Verantwortungszuschreibung darauf ab, Rahmenbedingungen und Grenzen mit geringstmöglicher Kontextbindung zu ermitteln. Betrachtet man das Problem mengentheoretisch, so wäre die Konsumentenverantwortung eine Teilmenge des gesamten Verantwortungsraumes. Ermittelt man alle Elemente, die nicht zur Konsumentenverantwortung gehören, grenzt diese Komplementmenge die Konsumentenverantwortung ab. Von den zwei gegebenen Größen in der Verantwortungsfrage – Konsumentin und Verantwortung – wäre damit die Natur der gesuchten Verantwortung umschrieben.

Als nächstes ist die soziale Rolle der Konsumentin zu betrachten. Was ist eine soziale Rolle und wie muss die Welt beschaffen sein, in der eine Person oder eine Gruppe von Personen als Konsumenten erkannt werden können? Eine soziale Rolle beschreibt die Menge von Erwartungen an das Verhalten einer Person in einer bestimmten sozialen Position (Lautmann 2011). Die Rolle der Konsumentin beschreibt also die Summe der gesellschaftlichen Erwartungen an eine konsumierende Person. Eine Person konsumiert, wenn sie ein Produkt von marktwirtschaftlicher Relevanz gebraucht, das in einem bestimmten Besitzverhältnis steht. Der Kauf physischer Objekte und Dienstleistungen sowie das Nutzen nicht-monetärer Produkte (z. B. Websites) stellen Konsumakte dar. Was muss gegeben sein, damit eine Person nun die Rolle einer Konsumentin einnehmen kann und damit Dinge kaufen und Angebote nutzen kann? Möchte ich einen Apfel kaufen, muss ich beispielsweise annehmen, dass es so etwas wie Privatbesitz gibt, dass bestimmte Regeln der Marktwirtschaft bestehen, die erlauben, dass Privateigentum den Eigentümer wechseln kann. Ich muss vom Konzept eines Kaufvertrages in seinen Grundlinien überzeugt sein. Zudem werde ich noch die Überzeugung haben, dass ein intersubjektiv anerkanntes Währungssystem besteht und so weiter. Diese Überlegungen stellen keine atomistische, theoretisierte Betrachtung sozialer Phänomene dar, sondern sind tatsächlich ein ganz alltäglicher Vorgang, der bei Unstimmigkeiten der Handelspartner Probleme aufwirft. Die reale Wirkung intersubjektiv geteilter Institutionen ist sehr greifbar und alltäglich und lässt sich durch ein einfaches Beispiel praktisch veranschaulichen. Eine LKW-Fahrerin tankt Benzin an einer Autobahntankstelle. Sie geht an die Kasse und möchte den Benzinpreis von 240 Euro bezahlen. Sie zieht einen 500-Euroschein hervor, den der Tankstellenwart aber nicht annehmen will. Die LKW-Fahrerin dreht sich zu den anderen Kunden um und fragt, ob jemand bereit sei, ihren 500-Euroschein zu wechseln. Ohne Erfolg. An dieser Tankstelle, in dieser Situation, ist der 500-Euroschein damit entwertet. Das Erlebnis der LKW-Fahrerin ist ein praktisches Beispiel dafür, wie stark Konsumakte an gesellschaftliche Institutionen gebunden sind.

All diese Institutionen, die notwendig sind, um Konsumhandlungen auszuführen, sind Teil einer sozialen Grundstruktur (analog zu Rawls Basic Structure, vgl. Rawls 1971, S. 7). Das Bild einer Gesellschaft als Netz von Institutionen oder als gesellschaftliche Strukturen zwischen Personen ist nur aufrecht zu erhalten, wenn Personen soziale Rollen einnehmen können (Emmet 1958; Reidy 2015). Es reicht aber nicht aus, dass Personen die Rolle einer Mutter oder einer Bäuerin einnehmen. Die soziale Rolle, die fähig ist gesellschaftliche Grundstrukturen zu erzeugen, hat die Eigenschaft, gesellschaftliche Institutionen zu bestätigen, zu kritisieren, abzulehnen und zu verändern. Einige politische Theorien verorten die Eigenschaft, gesellschaftliche Strukturen zu bestimmen, als eine der Bürgerin (Kymlicka 1994). Die Rolle der Bürgerin ist notwendige Bedingung gesellschaftlicher Strukturen und gesellschaftliche Strukturen sind wiederum notwendige Bedingung sozialer Rollen. Damit ist die Rolle der Bürgerin selbstredend nicht hinreichend beschrieben, aber sie ist dennoch die einzige Rolle, welche die gesuchten Fähigkeiten mit sich führt.

Bisher konnte gezeigt werden, dass Konsumhandlungen nur in einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext, einer sozialen Grundstruktur realisierbar sind, die ihrerseits durch Bürger erschaffen wird. Die Konsumentenrolle setzte damit die Bürgerrolle voraus. Im nächsten Schritt wird das Verhältnis beider Rollen zueinander untersucht.

Simultan bestehende Rollen

Besitzt die Bürgerrolle als einzige Rolle, die Fähigkeit, eine gesellschaftliche Grundstruktur zu erzeugen, dann ist eine Konsumentin nicht auch Bürgerin, sondern die Konsumentin ist simultan Bürgerin. Das Bürgersein ist, wie Hintergrundoperatoren eines Programmes immer gegeben. Der Grund dafür ist, dass Institutionen, einmal anerkannt, exakt so lange bestehen können, wie sie von Bürgern aufrechterhalten werden. Das bedeutet nicht, dass zwischen den Rollen keine Konflikte entstehen können, oder die handelnde Person nicht die Option hätte, die eigene Rolle zu interpretieren, zu erweitern oder zu ignorieren. Solche Rollenkonflikte ändern aber nichts an der Notwendigkeit einer sozialen Grundstruktur, innerhalb derer soziale Rollen erst eingenommen werden können (Jordan 2008).

Wie bereits angedeutet, bezieht sich der Bürgerbegriff in dieser Arbeit primär auf dessen Funktion als Institutionen erschaffendes Element. Die erschaffenen Institutionen sind ihrerseits nicht an nationale Grenzen gebunden, genauso wenig wie die Gesellschaftliche Grundstruktur, welche durch die Institutionen erzeugt wird. Es gibt in Deutschland Personen, die keine deutschen Staatsbürger sind und dennoch Institutionen der Marktwirtschaft akzeptieren und in diesen als Konsumenten auftreten. Der

vorgestellte Bürgerbegriff bildet folglich einen kosmopolitischen Ansatz der gesellschaftliche Strukturen über nationale Grenzen hinaus erklären kann.

Besteht die Bürgerrolle simultan zur Konsumentenrolle, liegt der Schluss nahe, dass eine Schnittmenge aus beiden Rollen existieren muss. Wie kommt eine solche Schnittmenge zustande? Führt eine Person eine Konsumhandlung durch, ist diese Handlung nur möglich, weil sie zeitgleich und bewusst oder unbewusst intersubjektiv geteilte Institutionen akzeptiert (zumindest in aller Regel). Folglich muss eine Schnittmenge von Handlungen bestehen, die sowohl der Rolle der Bürgerin als auch der Rolle der Konsumentin zugeschrieben werden müssen. Die Schnittmenge beider Rollen bildet gleichzeitig eine Abgrenzung zu anderen Rollen und ein minimales Set kontextunabhängiger, sozialer Erwartungen. Die Rolle der Konsumentin hört dort auf, wo andere Rollen außerhalb der Schnittmenge beginnen. Sobald eine Person beispielsweise politische Aktivität entfaltet ohne dabei zu konsumieren, ist hier nicht mehr von der Rolle der Konsumentin die Rede.

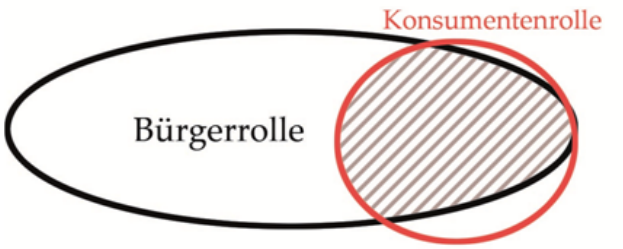


Abbildung: eigene Darstellung

Konsumentenverantwortung

Diese Schnittmengenthese muss beträchtliche Folgen auf die Beschreibung von Konsumentenverantwortung haben. Ist eine Konsumentin in aller Regel immer auch zeitgleich Bürgerin bedeutet dies, dass in den einzelnen Konsumkontexten simultan Bürgerverantwortung ansprechbar ist und diese nicht einfach ausgeblendet werden kann. Analog zur Schnittmenge der beiden sozialen Rollen, ist auch die Verantwortung beider Rollen nicht deckungsgleich. Es gibt (gewiss wenige) Konsumhandlungen, die gesellschaftliche Institutionen nicht voraussetzen und in diesen darum auch keine bürgerliche Verantwortung einzufordern möglich ist. Beispielsweise könnte ich einen Apfel von einem wild gewachsenen, herrenlosen Apfelbaum essen. Gelingt es, diesen Konsum fernab gesellschaftlicher Institutionen zu beschreiben, kann man hier von einem reinen Konsumakt sprechen. Die Bürgerrolle stellt ihrerseits nicht nur einen Rahmen für die Konsumentenverantwortung – die Schnittmenge beider Rollen – dar, sondern bildet zugleich eine Abgrenzung zur Konsumentenverantwortung. Und das aus folgendem Grund: Auf Seiten der Bürgerrolle existieren wesentlich mehr Verantwortungsbereiche; im Besonderen explizit politische Verantwortungen, die keine simultane Ausübung der Konsumentenrolle erfordern. Eine Person kann an politischen Wahlen teilnehmen, demonstrieren oder ein politisches Amt ausüben, ohne zeitgleich Konsumentin zu sein.

Ausblick

Ab hier können die eigentlichen ethischen Überlegungen einsetzen. Nimmt man die These von der Existenz einer Schnittmenge aus Bürgerverantwortung und Konsumentenverantwortung als gegeben an, stellt sich augenblicklich die Frage: Wie kann eine solche Schnittmenge aussehen? Das ist abhängig von der Verantwortung, die sich aus der Eigenschaft der Bürgerrolle, eine gesellschaftliche Grundstruktur zu erzeugen ableiten lässt. Hier bietet sich beispielsweise die Theorie, wie die der kollektiven Bürgerverantwortung von Christopher Kutz an, welche die Verantwortung der Bürgerrolle sehr allgemein fasst. Vor diesem Hintergrund besteht die bürgerliche Verantwortung darin, andere zu unterstützen, sofern es in der Macht der Bürgerinnen steht und die Kosten für die Hilfe in einem akzeptablen Maße liegen. Als abschließenden Impuls möchte ich noch eine weitere, besonders vielversprechende Möglichkeit, die Schnittmenge von Bürger- und Konsumentenverantwortung sehr genau zu umreißen, darstellen. Rainer Forst beschreibt in seinem Werk Das Recht auf Rechtfertigung wie ein Bürgerverständnis in einer diskursethisch gerechten Gesellschaft beschaffen sein müsste. Dort stellt er Bürgerinnen als Autoren und Adressaten gleicher Rechte und Pflichten innerhalb gesellschaftlicher Kontexte dar. Gerade diese Besonderheit ist attraktiv, weil die einzelnen Kontexte uneingeschränkt auch Konsumhandlungen berücksichtigen können. Innerhalb der einzelnen Kontexte – ethisch, politisch, juristisch und sozial – gilt dasselbe universelle diskursethische Prinzip, dem gegenüber jede Bürgerin verpflichtet ist. Das Prinzip lautet, dass jede Bürgerin verpflichtet ist, ihre Handlungen zu rechtfertigen und zwar mit Gründen, die nicht allgemein ablehnbar sind. Für die Konsumentenverantwortung würde das bedeuten, dass jede Konsumentin ihre Konsumentscheidungen durch nicht allgemein ablehnbare Gründe rechtfertigen müsste.

Literatur:

Bala, Christian – Müller, Klaus (2015): Abschied vom Otto Normalverbraucher. Moderne Verbraucherforschung – Leitbilder, Information, Demokratie, Essen.

Devinney, Timothy M. – Auger, Pat – Eckhardt, Giana M. (2010): The Myth of the ethical Consumer, New York.

Downie, R.S. (1964): Social Roles and Moral Responsibility, in: Philosophy Vol.39/No. 147, S. 29-36.

Emmet, Dorothy (1958): Fiction, Purpose and Powers: Some concepts in the study of individuals and societies, London.

Goffman, Erving (1977): Rahmen-Analyse, Frankfurt a. M.

Heidbrink, Ludger (2003): Kritik der Verantwortung, Zu den Grenzen verantwortlichen Handelns in komplexen Kontexten, Weilerswist.

Jordan, Steffan (2008): Art, Rolle, in: Sina Farzin und Stefan Jordan (Hg.) Lexikon Soziologie und Sozialtheorie. Hundert Begriffe, Stuttgart, S. 247.

Kutz, Christopher (2002): The Collective Work of Citizenship, in: Legal Theory Vol.8, S. 471-494.

Kymlicka, Will – Norman, Wayne (1994): Return of the Citizen: A Survey of recent Work in Citizenship Theory, in: Ethics Vol. 104, S. 352-381.

Lautmann, Rüdiger (2011): Art.: Soziale Rollen, in: Werner Fuchs-Heinritz et al. (Hg.) Lexikon zur Soziologie, Wiesbaden, S. 581.

Newton, Lisa (1992): Virtue and Role: Reflections on the social nature of morality, in: Business Ethics Quarterly Vol.2/No.3, S. 357-365.

Reidy, David A. (2015): Art.: Basic Structure of society, in: John Mandle et al. (Hg.), The Cambridge Rawls Lexicon, Knoxville, S. 55-58.

Rawls, John (1979): Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt a. M.

Schmidt, Imke (2016): Consumer Social Responsibility. Gemeinsame Verantwortung für nachhaltiges konsumieren und produzieren, Wiesbaden.



Sebastian Müller

studierte Philosophie, Geschichte und Mathematik an der Universität Mannheim. Seit Oktober 2016 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Praktische Philosophie der Christian-Albrechtsuniversität zu Kiel. Er beschäftigt sich in dem Verbundprojekt GESIOP mit den Schnittstellen von Betrieblichem Gesundheitsmanagement und CSR. Seine Doktorarbeit beleuchtet den Verantwortungsstatus von Konsumentinnen aus einer rollentheoretischen Perspektive.

mueller@philsem.uni-kiel.de

PRAXISPROFIL

Thales-Akademie für Wirtschaft und Philosophie

Ideologiefreie wirtschaftsethische Orientierung für heutige und zukünftige Verantwortungsträger

Philippe Merz

Als wir die *Thales-Akademie für Wirtschaft und Philosophie* Ende 2013 gründeten, zeichnete sich bereits ab, dass wir in einer Zeit wachsender ethischer Verunsicherung leben. Diese Verunsicherung betrifft Mitarbeiter in Unternehmen ebenso wie deren Vorgesetzte, Produzenten ebenso wie Kunden, Wissenschaftler ebenso wie Berater, Staatsbürger ebenso wie Privatpersonen. Kurzum: Sie betrifft *uns alle* in den unterschiedlichen sozialen Rollen, die wir jeden Tag ausfüllen und die uns vor zahlreiche ethische Herausforderungen stellen. So fragen wir uns etwa, welche Kleider oder Lebensmittel wir kaufen oder wie wir reisen sollen, was wir unter „guter Arbeit" verstehen und welchen Stellenwert wir der Arbeit insgesamt für unser Selbstwertgefühl zumessen. Wir fragen uns, ob die Verantwortung von Unternehmen nur darin besteht, geltendes Recht einzuhalten, oder ob sie eine darüber hinausreichende soziale und ökologische Verantwortung für die Gesellschaft tragen. Und falls ja: Welches der zahlreichen Konzepte von Unternehmensverantwortung und Unternehmenskultur überzeugt uns eigentlich? Was genau verbirgt sich zudem hinter den allgegenwärtigen modischen Leitbegriffen wie „Würde", „Wertschätzung", „Vertrauen" oder „Nachhaltigkeit" – und wie lassen sie sich im Alltag mit Leben füllen? Aber auch: Auf welches Minimalverständnis von „Gerechtigkeit" können wir uns als Gesellschaft noch einigen? Und wie können wir auf die wachsende Ökonomisierung unserer Lebenswelt (wie etwa in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Sicherheit) sowie auf die immer offensivere Infragestellung unserer rechtsstaatlichen, offenen Gesellschaft reagieren?

Diese Fragen sind heute nicht nur deswegen anspruchsvoll, weil wir in einer weltanschaulich pluralistischen, ökonomisch globalisierten und von technischen Innovationen getriebenen Zeit leben; sie sind auch nicht

nur deswegen verwirrend, weil sich Marktbedingungen rasend schnell ändern und ethische Themen von manchen Unternehmen noch immer als bloße Marketinginstrumente missverstanden oder unter „Gedöns" einsortiert werden. Vielmehr fordern uns diese Fragen auch deswegen so heraus, weil die *normativen Reaktionen* auf sie so vielstimmig und zum Teil sogar widersprüchlich ausfallen. Denn sowohl im unternehmerischen Kontext und in den entsprechenden Verbänden als auch in der beratenden Branchen und der wissenschaftlichen Debatte konkurrieren diverse normative Konzepte miteinander, wobei in der deutschsprachigen Forschungslandschaft nicht unbedingt die inhaltlich differenzierteste, sondern die institutionell etablierteste Theorieschule die Wahrnehmung bestimmt.

Dieser Gemengelage ließen sich zahlreiche weitere Beispiele hinzufügen. Doch auch so deutet sich an, weshalb wir derzeit eine neue Unübersichtlichkeit und Verunsicherung erleben. Dies wird dadurch verstärkt, dass es nur wenige Stimmen gibt, die unabhängig genug sind, um die vielen wirtschaftsethisch interessierten Menschen in ihrem *eigenständigen Urteilen und Handeln* zu fördern. Genau diesem Ziel widmet sich die Arbeit der gemeinnützigen Thales-Akademie, die ihren Sitz in Freiburg hat.

Wir ermöglichen es heutigen und zukünftigen Verantwortungsträgern aus Wirtschaft und Gesellschaft, sich mit den zentralen wirtschaftsphilosophischen und unternehmensethischen Fragen unserer Zeit zu befassen – praxisnah, ideologiefrei und im Dialog auf Augenhöhe. Dabei schlagen wir die *Brücke* von neuesten Erkenntnissen aus den Wissenschaften (wie Philosophie, Verhaltensökonomie, Psychologie und Soziologie) hin zu konkreten Handlungsoptionen für den beruflichen und privaten Alltag. Wir beanspruchen jedoch nicht die Rolle des „Weisen vom Berg" oder gar die des Moralapostels, und wir verordnen auch keine Checklisten oder ISO-Normen. Stattdessen begleiten wir unsere Teilnehmer dabei, eine selbstbestimmte, reflektierte Haltung zu den zahlreichen Fragen an der Schnittstelle von Wirtschaft und Philosophie zu entwickeln und schlagen so Orientierungsschneisen in den weitverzweigten Dschungel aus wirtschaftsethischen Problemen und Lösungsmöglichkeiten.

Hierfür haben wir bislang vier verschiedene Veranstaltungsformate etabliert. Das größte Format ist die zehnmonatige berufsbegleitende Weiterbildung „Wirtschaftsphilosophie und Unternehmensethik" in Kooperation mit der Universität Freiburg, die das ganze Spektrum wirtschaftsethischer Themen abdeckt und mit einem international anerkannten *Certificate of Advanced Studies* (CAS) abschließt. Hier unterrichten Dozierende unterschiedlicher Disziplinen und Hochschulen und begeistern die Teilnehmenden für eine theoretisch fundierte und zugleich praxisorientierte Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema. Derzeit läuft der 2. Jahrgang, und wir erleben ein weiteres Mal, wie facettenreich und inspirierend die gemeinsame Arbeit gerade dadurch wird, dass die Teilnehmenden ihre unterschiedlichen Erfahrungen aus KMUs, großen Unternehmen, NGOs sowie selbstständiger und beratender Tätigkeit einbringen.

Daneben bieten wir *Inhouse-Seminare* zu einzelnen philosophischen, wirtschaftsethischen und medizinethischen Fragen unserer Zeit, die auf seriöse und zugleich unterhaltsame Weise die Brücke zwischen Wissenschaft und Alltagspraxis schlagen. In unserem ersten operativen Jahr 2015 haben wir mit insgesamt zehn Unternehmen, Verbänden und Hochschulen gearbeitet und dabei gut 400 Menschen erreicht; im Jahr 2016 waren es 18 Veranstaltungen mit mehr als 750 Menschen. Für 2017 zeichnet sich eine weitere Steigerung des Interesses ab, was uns freut und ermutigt.

Das dritte, noch ganz frische Format bildet das *Thales-Forum*, bei dem für einen Abend gegenwärtige und ehemalige Teilnehmer unserer Veranstaltungen, aber auch interessierte Neulinge in ungezwungener Atmosphäre zusammen kommen und gemeinsam eine ausgewählte wirtschaftsethische Frage anhand eines Fallbeispiels bearbeiten.

Schließlich führen wir seit Ende 2015 die Gesprächsreihe „Verantwortung Unternehmen" in der Zeitschrift *agora42*, in der wir jeweils einen mittelständischen Unternehmer zu Erfolgen und Niederlagen, aber auch persönlichen Zweifeln und Einsichten befragen.

Die Thales-Akademie besteht derzeit aus dem Gründer Dr. Frank Obergfell, der sowohl Familienunternehmer in vierter Generation als auch promovierter Philosoph ist, dem Geschäftsführer Dr. Philippe Merz, der studentischen Mitarbeiterin Lina Berthold sowie der Assistentin Luana Farinelli. Zusätzlich unterstützt wird unsere Arbeit durch einen ebenso erfahrenen wie engagierten Beirat, dem mehrere Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Forschung und Kultur angehören.

Uns eint die Überzeugung, dass wirtschaftsethische Fragen zu den zentralen Herausforderungen unserer Zeit zählen und wir daher umso mehr eine scheuklappen- und moralinfreie Auseinandersetzung mit ihnen benötigen.

Gerade für heutige und zukünftige Verantwortungsträger aus Wirtschaft und Gesellschaft ist es mittlerweile unerlässlich, ihre ethische Urteilskraft zu schärfen und eigenständige Handlungsstrategien im Umgang mit sich selbst, den Mitmenschen und der Natur zu entwickeln. Hierzu möchte die Thales-Akademie einen ermutigenden, lebendigen Beitrag leisten.



Dr. Philippe Merz

studierte Philosophie und Literaturwissenschaft an den Universitäten Freiburg, Basel und Wien. In seiner Dissertation „Werterfahrung und Wahrheit" entwickelte er eine phänomenologische Ethik im Anschluss an Edmund Husserl. Mit Dr. Frank Obergfell gründete er 2013 die gemeinnützige Thales-Akademie für Wirtschaft und Philosophie in Freiburg.

merz@thales-akademie.de
www.thales-akademie

Foto Copyright Baschi Bender (www.baschibender.de/)

REZENSION

Fair Business

Wie Social Entrepreneurs die Zukunft gestalten.

Karl Peter Sprinkart – Franz Theo Gottwald – Klaus Sailer
Regensburg 2014, Walhalla Fachverlag,
ISBN-10: 3802935853, 29 Euro

Michael Garkisch

Einleitung: Quo-Vadis Nachhaltigkeit?

Tiefgreifende Veränderungen, Klimawandel, Finanzkrisen, steigende Armut, neue Formen der Bedrohung, Flüchtlingsströme. Das alles sind Stichwörter, welche in der Politik aber auch in den täglichen Nachrichten dominant sind.

Bei all diesen Stichwörtern zeigt sich, dass das Thema der nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development) bei der Bewältigung von gesellschaftlichen Zukunftsherausforderungen des 21. Jahrhunderts eine zentrale Rolle einnimmt: „Handeln gemäß dem Prinzip der Nachhaltigkeit zielt darauf, Ressourcen so zu nutzen, dass sich die Umwelt möglichst auf natürliche Weise regenerieren kann und die Weltgesellschaft in lebenswerter Weise gestaltet wird." (Grünberg-Bochard/Schaltegger 2014, S. 133). Grundsätzlich hat der Begriff „sustain" seinen Ursprung im lateinischen Wort *sustinere*, welches „mit aufrechterhalten, tragen, bewahren oder zurückhalten übersetzt werden kann" (Sailer 2013, S. 24).

Geschichtlich betrachtet fand der Begriff der Nachhaltigkeit erstmals im Jahr 1713 seine erste Erwähnung. Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz verwendete ihn im Kontext der nachhaltigen Nutzung von Forstwirtschaft Sylvicultura Oeconomica: „Bäume die abgeholzt werden, müssen nachgepflanzt werden, um die *Ressourcenbasis* – und die damit verbundene wirtschaftliche Basis – nicht zu erschöpfen. *Wer allen Wald abholzt, hat kurzfristig viel Holz, aber über die nächsten Jahrzehnte nur wenig*" (Pufé 2014, S. 33 f.).

Im wissenschaftlichen Diskurs war das Thema der Nachhaltigkeit spätestens durch den Bericht des Club of Rome „Die Grenzen des Wachstum" aus dem Jahr 1972

angekommen. Auf Basis einer Computersimulation zeigten die Autoren des Berichts ein düsteres Bild der Zukunft auf, insofern nicht ressourcenverträglicher gehandelt werde. Im Mittelpunkt stand deshalb der klare Aufruf nach einer neuen Weltkonjunkturpolitik, welche Nachhaltigkeit und Bedürfnisbefriedigung in den Einklang bringt (Pufé 2014, S. 37).

Einen Meilenstein im politischen Kontext konnte 1983/1984 durch die Gründung der „World Commission on Environment Development" (Brundtland-Kommission) erreicht werden. Diese Kommission wurde nach der norwegischen sozialdemokratischen Politikern Gro Harlem Brundtland benannt. 1987 wurde als Abschlussbericht der sog. Brundtland-Bericht veröffentlicht, welcher zusammenfassend betrachtet den zukünftigen Begriff Nachhaltigkeit maßgeblich prägt (Pufé 2014, S. 41f.; Sailer 2013, S. 25).

In Folge des Brundtland-Berichts beschlossen die Vereinten Nationen (UN) die Einberufung einer Konferenz über Umwelt und Entwicklung. An dieser Konferenz erarbeiteten erstmals über 10.000 Teilnehmer Handlungsvorgaben für nachhaltige Entwicklung, woraus das Aktionsprogramm Agenda 21 entstand (Sailer 2013, S. 25).

Kontext: Einbettung des Themas Nachhaltigkeit in den wissenschaftlichen Diskurs im Kontext Unternehmertum

Herausforderungen im Kontext der Nachhaltigkeit sind sehr komplex und beeinflussen zugleich auch im hohen Maße das wirtschaftliche Umfeld und da insbesondere das Unternehmertum (Grünberg-Bochard/Schaltegger 2014, S. 133; Schaltegger/Beckmann,/Hansen 2013, S. 219).

Der Ökonom Joseph Anton Schumpeter sieht in innovativen Unternehmern Helden, welche mit ihren Ideen nach vorne preschen, um dadurch die Zukunft aktiv zu gestalten. Die Wirtschaft lebt dabei von der Dynamik, welche diese Pioniere entfalten: David gegen Goliath (Förster 2009, S. 14).

Für die nachhaltige Gestaltung der gesellschaftlichen Zukunft haben dabei aber sowohl die bestehenden Unternehmen (Goliath) als auch Startups (David) eine zentrale Rolle (Hockerts/Wüstenhagen 2010, S. 488). Sie prägen mit ihrem Tun nachhaltig die soziale, ökonomische und ökologische Zukunft (Grünberg-Bochard/Schaltegger 2014, S. 136; Hall/Daneke/Lenox 2010, S. 439). Die Forschungsfelder im Kontext Unternehmertum umfassen u.a. die Themenbereiche Innovation, Entrepreneurship und Nachhaltigkeit (Grünberg-Bochard/Schaltegger 2014, S. 137).

Genau an diesen Entwicklungen setzen Sprinkart, Gottwald und Sailer mit ihrem 2014 erschienenem Buch „Fair Business. Wie Social Entrepreneurs die Zukunft gestalten" an. In ihrem 303 Seiten umfassenden Werk aus der Exekutive Edition des Walhalla Fachverlags beschäftigen sich die Autoren aus verschiedenen Blickrichtungen mit der Fragestellung, wie es gelingen kann, Strategien für einen nachhaltigen Wandel zu entwickeln.

„Fair Business" gliedert sich in sieben eigenständige Kapitel. Von der theoretischen Einbettung von Social Entrepreneurship in den aktuellen Wirtschafts- und Gesellschaftsdiskurs, geht es bis hin zu Innovationsprozessen, Kreativität und Beispielen von Start-Ups, welche sich gerade am Markt etablieren müssen. Der von den drei Autoren entwickelte MIND Coaching-Ansatz steht als roter Faden im Mittelpunkt des Buches und beinhaltet die drei Dimensionen von Sozialunternehmern: **M**arkt – **IN**novation – **D**evelopment.

Sprinkart, Gottwald und Sailer verfolgen zwei Ziel setzungen:

1) „Soziale Innovatoren praxisnah in der unternehmerischen Entwicklung ihrer Vorhaben zu unterstützen" sowie
2) „Entscheidern in Wirtschaft und Politik das Potenzial von Social Business und Social Entrepreneurship aufzuzeigen".

Betrachtung der Buchinhalte im Detail

Mit einem Zitat von Stanislaw Jerzy Lec „Sesam öffne Dich, ich will hinaus" beginnen die Autoren ihre Einleitung zum Thema „Nachhaltige Wirtschaftsmodelle bestimmen die Zukunft". Das Buch soll einladen aktiv die Möglichkeit zu nutzen, selbst zum Gestalter zu werden, um sich mit dem Konstrukt „Social Entrepreneurship" auseinanderzusetzen: „Die neue Zauberformel heißt „Social Entrepreneurship", ein wirtschaftliches Handeln, das sich bewusst an seinem sozialen Nutzen, an seinem Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen messen lassen will" (S. 10).

Die besondere Praxisnähe des Buchs sehen die Autoren durch ihre vielfältigen Erfahrungen gegeben:

– Lehrerfahrung im Master-Studiengang ‚Management sozialer Innovationen'

– durchgeführte Social-Business-Plan-Wettbewerben, sowie
– aktive Begleitung innovativer Sozialunternehmer.

Diese Erkenntnisse werden nach Autorensicht in gebündelter Weise in „Fair Business" dargestellt und sollen „Inspiration und Anleitung zugleich" (S. 12) sein. Dabei liegt die erfolgreiche Gestaltung der Zukunft darin, auf Augenhöhe gesellschaftlichen Mehrwert und Wirtschaft zu verknüpfen: „Zu allererst muss erreicht werden, dass Menschen das Wunder der Transformation erleben, dass sie vom Zuschauer zum Mitakteur werden und aus Kritik und Mitfühlen einen zielgerichteten, auf die Zukunft gerichteten Impuls machen" (S. 15).

Das erste Kapitel beschäftigt wie sich mit der Einbettung von Social Entrepreneurship in den aktuellen Wirtschafts- und Gesellschaftsdiskurs. Die Autoren schildern, dass in der Öffentlichkeit Unternehmertum auch mit einem negativen Verständnis verbunden wird. Übersehen wird jedoch, „dass die (…) wirtschaftliche Tätigkeit für die sinnhafte Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu bieten vermag (…)" (S. 19). Im weiteren Verlauf werden die Begriffe des „Social Entrepreneurs" und „Gesellschaftliche Innovation" an Hand von Definitionsversuchen eingeordnet. Ein Schwerpunkt des Kapitels liegt im weiteren Verlauf auf der Schilderung einer langen, traditionsreichen Entwicklung des sozialen Unternehmertums. Hier werden zentrale Persönlichkeiten wie Adam Smith, Joseph Schumpeter, Jakob Fugger, Friedrich Wilhelm Raiffeisen vorgestellt und der Bezug zum sozialen Unternehmertum verdeutlicht. Ferner werden noch die institutionellen Rahmenbedingungen des sozialen Netzes Markt, Staat und Zivilgesellschaft vorgestellt. Die Autoren sehen im Ansatz „Social Entrepreneurship" ein eigenständiges Wirtschaftsmodell der Zukunft, welches das Bindeglied zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft darstellt. Abschließend gehen die Autoren auf ihr entwickeltes MIND-Modell ein, welches in Kapitel 2 nochmals ausführlich dargestellt wird.

Das zweite Kapitel stellt den „Social Entrepreneur" (Sozialunternehmer) in den Mittelpunkt. Dieser verfügt über besondere Fähigkeiten und Arbeitsweisen: „Sozialunternehmer sind fähig, Durchbrüche und lang- wie weitreichende Wirkungen zu erzeugen, weil sie in vielerlei Hinsicht „Pfadfinder des Neuen" sind (S. 64). Die Persönlichkeit des Sozialunternehmers ist geprägt von kraftvoller Imagination, Ausdauer, Problemlösungskompetenz und Umsetzungsstärke. Der Social Entrepreneur fühlt sich stets zur Verbesserung berufen und versucht mit neuen Produkten oder Dienstleistungen neue Lebensumstände herbeizuführen. Bei der sozialen Unternehmensgründung geht zumeist ein sog. ‚Erweckungserlebnis' voraus, welches eine neue Welt vor dem geistigen Auge entstehen lässt. Ausgehend von dieser Vision gelingt es den sozialen Pionieren dann leicht andere Menschen für ihre Idee zu begeistern. Einen inhaltlichen Schwerpunkt bildet im weiteren Verlauf die Darstellung des ‚MIND-Modells für das Schaffen von Impact', was die Abbildung verdeutlicht:



Das Mind-Modell sozialen Wirkens, S. 85

– **M**arkt: Im Rahmen von Business-Plan-Wettbewerben fanden die Autoren heraus, dass im Kern des Geschäfts eines Sozialunternehmens immer eine starke Vision steht. Diese Vision ist Ansporn und Antrieb.
– **IN**ovation: Soziale Unternehmer lassen ihre Ideen durch Herausforderungen und Turbulenzen entstehen. Dabei ist das Angezogenwerden von Chaos für soziale Unternehmer besonders attraktiv, da sich daraus Geschäftsmodelle in tiefgreifender Transformation entwickeln. Die Kraft, Kreativität, Spontanität und das Spielen mit Versuch und Irrtum sind die Basis neue Innovationen entstehen zu lassen.
– **D**evelopment: Viele Sozialunternehmer versuchen sich ständig weiter zu entwickeln und zu lernen. Sie verfügen mit einer „Learning-by-Doing-Strategie" über die Fähigkeit nach Lösungen zu suchen und diese Ideen als Prototypen, Schritt für Schritt, am Markt zu entwickeln.

Ferner zeigen die Autoren noch den besonderen Gemein-

schaftsgeist des Sozialunternehmers auf. Der Unternehmer sieht sich als Teil einer gemeinsamen Gruppe, die gemeinsame Werte verwirklicht. Zum Abschluss werden praxisnahe Erfolgsprinzipien für Kooperationen und Kommunikation aufgezeigt.

Um aus Visionen, Realität entstehen zu lassen, ist es entscheidend, den Innovationsprozess näher zu betrachten, auf welchen die Autoren im dritten Kapitel vertieft eingehen. Innovationen in der Sozialwirtschaft ergeben sich oftmals aus tiefgreifenden Veränderungen. Verbunden mit einer „positiven und energiegeladenen Einstellung" lassen sich Chancen und Möglichkeiten erkennen um mit Innovationen eine neue, lebenswerte Gesellschaft zu bauen. Die Besonderheit eines Innovationsprozesses im Sozialwesen ist es, diesen Prozess zu starten, ohne genau zu wissen, wohin es geht. Dies ist dadurch bedingt, dass sich viele äußerliche Einflussfaktoren erst beim Machen ergeben. Neben der Betrachtung von gesellschaftlichen Einflussfaktoren (u.a. Team, Eco-System) und der perspektivischen Betrachtung der Gesellschaftsebenen (Angebot/Leistung, Ressourcen und Beeinflusser/Enabler) sehen die Autoren in der Kreativität einen wichtigen Erfolgsfaktor für neue Ideen. Im weiteren Verlauf werden der Innovationsprozess und seine Besonderheiten aufgezeigt. Dabei geben die Autoren zu den einzelnen Phasen Arbeitsblätter für die Gestaltung und Planung von Innovationen an die Hand.

Im vierten Kapitel betrachten die Autoren die soziale Transformation und wie es gelingen kann diese Transformation in der Zukunft gemeinsam mit Projekten zu gestalten. Es wird deutlich, dass es ein angemessenes Verständnis unternehmerischer Handlungslogiken braucht, um wirtschaftlich selbsttragende Projekte nachhaltig zu etablieren. Dieses Verständnis zeigen die Autoren an Hand der Fünf-Schritte-Methode von Adam Kahane „Transformative Scenario Planning" auf. Kahane sieht in seiner Methode eine tatsächliche Transformation, was bedeutet, dass nicht eine Anpassung an eine Situation zielführend ist, sondern die aktive Veränderung dieser Situation. Im weiteren Verlauf des Kapitels wird auf die Logik der wirkungsbasierten Steuerung, die „Social Reporting Standards" sowie auf „Social Impact Investing" eingegangen. Die Autoren sehen die Chance bedingt durch einen tiefgreifenden Kulturwandel, neue kooperative Unternehmensformen und weitere Innovatoren entstehen zu lassen.

An Hand von vier Case-Studies leitet das fünfte Kapitel ab, wo schon soziale Kreativität gelungen ist. Solche Case-Studies sind auch für das Coaching von „Social Entrepreneurs" von zentraler Bedeutung, da sie aufzeigen „wie anspruchsvolle gesellschaftliche Ziele und innovative Problemlösungen mit unternehmerischen Strategien erreicht werden können" (S. 215). Die Fallstudien beschreiben die folgenden vier Leuchtturm-Projekte: Grameen Bank, OneWorld Health, Magic Bus und Elektrizitätswerke Schönau GmbH (EWS). Inhaltlich wird jedes Projekt nach den folgenden Kriterien betrachtet:

- Projektgeschichte und Person
- der Perspektivenwechsel: eine innovative Sicht auf das Problem
- Geschäftsmodell und Geschäftssystem
- Social Impact und Social Return on Investment.

In der abschließenden Überlegung merken die Autoren folgendes zu den Leuchtturm-Projekten an: „All diesen Projekten und Unternehmungen ist gemeinsam, dass sie Teilsegmente des konventionellen Lebensstils neu denken (…). Auch Leuchtturmprojekte haben klein angefangen, sie haben sich im Laufe ihrer Projektgeschichte immer wieder in schwierigen Situationen befunden und es hat viel Durchhaltevermögen, aber auch Glück gebraucht, dass sie es alle bis dahin geschafft haben, wo sie heute stehen" (S. 250 f.).

Das sechste Kapitel schildert den Weg von drei Startups auf dem Weg zum Markt. Im Gegensatz zu den Ausführungen des vergangenen Kapitels befinden sich alle drei Projekte noch in der initialen Entwicklungsphase. Die Autoren beschreiben erst eine externe Schilderung und ergänzen diese dann mit organisationsinternen Schilderungen, da Sprinkart, Gottwald und Sailer selbst in diese Projekte mit involviert waren. Bei den drei Beispielen handelt es sich um discovering hands®, wohlBEDACHT e. V. und die Social Entrepreneurship Akademie.

Im siebten Kapitel wagen die Autoren einen Ausblick, der mit dem Zitat „New stories can create new realities" von Adam Kahane beginnt. Fairerweise merken die Autoren an, dass das Lesen des Buchs kein Coaching ersetzt, aber die Inhalte und Geschichten helfen können, den persönlichen Weg zwischen eigenen, persönlichen und ethisch-sozialen Ansprüchen zu finden. Außerdem werden noch mögliche Entwicklungen in der Zukunft aufgezeigt.

Abschließende Betrachtung: Fazit und gestalterischer Blick in die Zukunft

Trotz der hohen Bedeutung und intensiven Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit wird im Alltag deutlich, dass der Begriff Nachhaltigkeit heutzutage oftmals inflationär gebraucht wird (Müller-Christ 2014, S. 37; Sailer 2013, S. 24f.). Teilweise wird das Wort sogar missbräuchlich verwendet oder gar als „Gummiwort" verspottet (Sailer 2013, S. 24 f.)

Und dennoch ist der Begriff aktueller denn je und für die nächsten Jahrzehnte zukunftsentscheidend: Über 190 Staaten haben sich beim Herbsttreffen 2015 der Vereinten Nationen zusammengefunden. Mit den beschlossenen ‚Sustainable Development Goals' soll bis 2030 Armut in den vielfältigsten Ausprägungen eliminiert werden. Während und nach dem Treffen war das Hashtag #2030Now mit 1,6 Milliarden Erwähnungen in den sozialen Medien von Twitter bis Instantgram das beherrschende Thema (Chakravorti 2015). Die 17 Sustainable Development Goals lösen die Millennium-Goals aus dem Jahr 2000 ab und gelten für alle Staaten. Sie dienen der Politik als Rahmen für Entwicklungspolitikprogramme und Armut zu beenden und ein angemessenes Leben zu ermöglichen (Ford 2015).

Ergänzend zur Armutsbekämpfung ist die Verknüpfung von Unternehmertum und Nachhaltigkeit zukunftsweisend (Hall et al. 2010). Der Manager der Zukunft verfügt u.a. auch über folgende zwei Eigenschaften:

- Er hat ein ethisches, menschlich Bewusstsein und übt sich auch einmal in Demut (Argandona 2015, S. 70).
- Er denkt zugleich in Netzwerken, um aus den vielfältigen Nachhaltigkeitsherausforderungen, Lösungen entstehen zu lassen (Grünberg-Bochard/Schaltegger 2014, S. 143; Schaltegger/Beckmann/Hansen 2013, S. 219).

Diese besonderen Eigenschaften schreiben nicht nur Sprinkart, Gottwald und Sailer sondern auch weitere Autoren dem besonderen Typus des Sozialunternehmers zu: „Sozialunternehmer sind Menschen, die gesellschaftliche Probleme erkennen und mit innovativen und kreativen unternehmerischen Ideen zu lösen versuchen. Ihr zentrales Anliegen ist es, einen sozialen Mehrwert zu schaffen" (Zimmermann 2014, S. 298).

Die Autoren zeigen deutlich auf, welche Erfolgsfaktoren ein „Social Entrepreneur" aufweisen soll. Ich persönlich bin von dieser Betrachtung sehr angetan: Die Inhalte machen Mut zum Umdenken und haben das Potenzial, auch in mir den Gründergeist zu entfachen. Der Leser merkt sehr deutlich, dass Sprinkart, Gottwald und Sailer viel Expertenwissen einbringen. Einzig das Kapitel 4 könnte klarer formuliert sein.

Viele Beispiele und Checklisten machen das Thema „Social Entrepreneurship" erlebbar. Es macht Mut, soziales Denken mit wirtschaftlichem Denken zu verbinden. Denn auch die beste soziale Idee muss Bestand am Markt haben und aus Sicht des Kunden einen Mehrwert bieten.

Unter Gesichtspunkten modernen Unternehmertums zeigt der Global Entrepreneurship Monitor (2014), dass für die Förderung einer unternehmerischen Kultur im Wesentlichen durch Bildung und Medien beeinflusst werden (S. 31). Aus diesen beiden Betrachtungsweisen eine abschließende Reflexion mit drei Appellen:

1) Aus meiner Sicht müssen mehrere Menschen zu Pionieren werden und aus Problemen neue Produkte oder Dienstleistungen entstehen. Dies immer im Einklang mit der Persönlichkeit und einem soliden Wertefundament. Wir müssen aber auch den Pionieren eine Chance geben: Soziale Ideen lassen sich oftmals nicht in einer ‚Produktpräsentation' darstellen. Es wäre zu wünschen, dass Daily-Soaps oder die „Höhle der Löwen" auch einmal sozialen Pionieren eine Chance gibt.
2) Und unter Bildungsaspekten wurde für mich folgendes klar: Wir müssen von dem Paradigma des „Lerntrichters" vermehrt zu einer aktivierenden, praxisnahen Lehre kommen. Hochschullehrer sind aus meiner Sicht keine (Be-)Lehrer, sondern Coaches, welche dabei helfen Kompetenzen in Menschen auszubilden. Kompetenzen, welche in Projekten angewandt und umgesetzt werden können. Die Gedanken der Autoren werden und haben in meiner Hochschullehre und Forschung schon aktiv Einzug gehalten
3) Lese Gutes und schreibe, rede und coache im Anschluss darüber.

Literatur

Argandona, Antonio (2015): Humility in Management. Journal of Business Ethics, in: J Bus Ethics 132 (1), S. 63-71, DOI: 10.1007/s10551-014-2311-8.

Chakravorti, Bhaskar (2015): What Businesses Need to Know About Sustainable Development Goals. Hg. v. Harvard Business Review, online: http://tinyurl.com/hjkoysq.

Ernst, Dietmar – Sailer, Ulrich (Hg.) (2013): Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre, Konstanz, online: http://tinyurl.com/hqgvrvj.

Ford, Liz (2015): Sustainable development goals: all you need to know. theguardian, online: http://tinyurl.com/k7roky3.

Grünberg-Bochard, Jutta – Schaltegger, Stefan (2014): Zukunftsstrategie Nachhaltiges Unternehmertum. Vom konventionellen Management zum Sustainable Entrepreneurship, in: Müller, Camillo v. – Zinth, Claas-Philip (Hg.): Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Management als Liberal Art. Wiesbaden, S. 133-152.

Hall, Jeremy K. – Daneke, Gregory A. – Lenox, Michael J. (2010): Sustainable development and entrepreneurship. Past contributions and future directions, in: Journal of Business Venturing 25 (5), S. 439-448, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2010.01.002.

Hockerts, Kai – Wüstenhagen, Rolf (2010): Greening Goliaths versus emerging Davids – theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship, in: Journal of Business Venturing 25 (5), S. 481-492, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2009.07.005.

Müller, Camillo v. – Zinth, Claas-Philip (Hg.) (2014): Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Management als Liberal Art. Wiesbaden, online: http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=601668.

Müller-Christ, Georg (2014): Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. 2. überarb. u. erw. Aufl. Baden-Baden, Stuttgart, online: http://tinyurl.com/gsr3b5d.

Pufé, Iris (2014): Nachhaltigkeit. 2. überarb. u. erw. Aufl. Konstanz, Stuttgart.

Sailer, Ulrich (2013): Nachhaltigkeit – eine Einführung, in: Ernst, Dietmar – Sailer, Ulrich (Hg.): Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre, Konstanz, S. 23-30.

Schaltegger, Stefan – Beckmann, Markus – Hansen, Erik G. (2013): Transdisciplinary in Corporate Sustainability. Mapping the Field, in: Bus. Strat. Env. 22 (4), S. 219-229, DOI: 10.1002/bse.1772.

Zimmermann, Wolfgang (2014): Unternehmer sind Verrückte: Wie Unternehmer Grenzen überwinden und was Manager von ihnen lernen können.



Michael Garkisch M.A.

ist Diplom-Sozialpädagoge (FH) und gestaltet seit vielen Jahren angewandte Innovations- und Veränderungsprojekte. An mehreren Hochschulen lehrt er Innovation, Entrepreneurship, Leadership und Strategie, an privaten Wilhelm-Löhe-Hochschule in Fürth ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter. In seiner berufsbegleitenden Promotion am CSR-Lehrstuhl der FAU Erlangen-Nürnberg (Prof. Dr. Markus Beckmann) beschäftigt er sich mit dem nachhaltigen Unternehmertum im ländlichen Raum.
post@mgarkisch.de

NETZWERK DNWE

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

DNWE unterwegs

Am 3. November 2016 kamen in Potsdam rund 80 Verantwortliche der Mitglieds- und Partnerorganisationen des Sustainable Development Solution Network (SDSN) Germany sowie Wegbegleiter und Interessierte zur 3. Deutschen SDSN-Versammlung beim Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) zusammen (siehe auch fwo 2/16). In der Netz-Werkstatt „Nachhaltige Konsum- und Produktionsmustern" standen verschiedene Kooperationsinitiativen im Mittelpunkt. U. a. präsentierte Professorin **Annette Kleinfeld** einen „SDG-Voyager", mit dessen Hilfe Unternehmen und Organisationen konkrete Handlungsempfehlungen erhalten können, um sich in ihrem Kerngeschäft an den SDGs zu orientieren.

Vom 5. bis zum 9. Dezember hat die „1. Wittenberger Herbstakademie" am Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik stattgefunden. 20 Studierende waren zusammengekommen, um mit Experten über die theoretischen Grundlagen und praktischen Anwendungsmöglichkeiten der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu diskutieren. Im ersten Teil der Akademie stellten die Professoren **Philipp Schreck** und **Andreas Suchanek** anhand verschiedener wissenschaftlicher Theorien und Ansätze dar, wie Ethik im System der Marktwirtschaft, in Unternehmen und im individuellen Führungshandeln zur Geltung gebracht werden kann. Im zweiten Teil steuerten Professor **Klaus M. Leisinger** (Stiftung Globale Werte Allianz und Vorsitzender des DNWE Kuratoriums), Heinz Dürr (ehem. Deutsche Bahn AG), Volker Deville (Allianz Deutschland AG/Universität Bayreuth), **Dr. Frank Simon** (Vorstandsmitglied DNWE), Dr. Martin von Broock (WZGE) sowie Promovierende des Doktorandenkollegs Impulse zur Praxisrelevanz bei und diskutierten aktuelle Konfliktthemen. Daneben wurde Unternehmensverantwortung auch in einem Planspiel spielerisch erprobt. Mit der Wittenberger Herbstakademie führen das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V. (WZGE) und das DNWE mit Unter-

stützung der Joachim Herz Stiftung, der Karl Schlecht Stiftung und der ZfW Compliance Monitor GmbH die traditionsreiche „DNWE Herbstakademie“ weiter, die über 20 Jahre herausragende Studierende zum Thema Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Katholischen Akademie Weingarten zusammengebracht hat.

Professor **Josef Wieland** wurde im Dezember 2016 zum Arbeitsgruppenleiter im T20-Prozess ernannt. Er wird im Rahmen der deutschen G20-Präsidentschaft innerhalb der Task Force „Trade and Investment“ Politikempfehlungen zu „Sustainability in Global Value Chains“ erarbeiten. Das Think20-Netzwerk (T20) ist ein System aus Forschungseinrichtungen und Think Tanks der G20-Staaten, das während der deutschen G20-Präsidentschaft im Zeitraum 2016-2017 von dem Institut für Weltwirtschaft Kiel (IfW) sowie dem Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) koordiniert wird. Ziele des T20 sind eine forschungsbasierte Politikberatung der G20-Staaten, die Förderung von Dialogen sowie der Austausch mit der Öffentlichkeit über Themen von weltweiter Bedeutung. Ein zentrales Element des T20-Prozesses besteht dabei in der Erarbeitung von Empfehlungen, die in Form von Policy Briefs veröffentlicht werden, die u. a. der Vorbereitung für den G20 Gipfel im Juli 2017 in Hamburg dienen.

Anfang Dezember lud die HHL Leipzig Graduate School of Management zum HHL-Forum 2016 nach Leipzig ein. Im Mittelpunkt der zweitägigen Tagung stand das neue „Leipziger Führungsmodell“. Es soll aktive und künftige Führungskräfte in Zeiten von Globalisierung, ständiger technologiegetriebener Beschleunigung und wachsender Disparitäten darin unterstützen, Komplexitäten besser bewältigen und nachhaltige Entwicklungen in ihren Unternehmen und in unserer Gesellschaft anstoßen zu können. Die Eckpunkte des neuen Leipziger Modells für nachhaltige unternehmerische Führung wurden mit namhaften Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und interessierter Öffentlichkeit intensiv diskutiert. So führte unter der Moderation von **Dr. Ursula Weidenfeld** (Kuratoriumsmitglied DNWE) beispielsweise Professor **Andreas Suchanek** in die Grundstruktur und die Prämissen ein und erläuterte Perspektiven und Wertbeitrag des Modells. Professor **Klaus M. Leisinger** (Stiftung Globale Werte Allianz, Kuratoriumsvorsitzender DNWE) erläuterte Spannungsfelder und Potenziale des neuen Ansatzes.

Am 9. Januar war Professor **Nick Lin-Hi** an der Polytechnischen Universität Hongkong zu Gast und hielt dort an der betriebswirtschaftlichen Fakultät einen Vortrag zu Zusammenhängen zwischen verantwortlichen Arbeitsbedingungen und arbeitsbezogenen Einstellungen von chinesischen Fabrikarbeitern. Die damit verbunden positiven Effekte von Arbeits- und Sozialstandards in Lieferketten standen auch im Mittelpunkt eines Vortrags von **Lin-Hi** am 24. Januar, den er beim Praxistag im Rahmen der Verleihung des CSR-Preises der Bundesregierung hielt.

Von und über uns

Am Freitag den 25. November 2016 wurde zum neunten Mal der Deutsche Nachhaltigkeitspreis in Düsseldorf verliehen. „Deutschlands nachhaltigstes Großunternehmen 2016“ ist das DNWE Mitglied und Träger des DNWE Preises für Unternehmensethik **Tchibo**. Die Jury ehrte das Unternehmen für seine Vorreiterrolle und Selbstverpflichtung in der Konsumgüterbranche und der Tatsache, dass das Unternehmen mit einem guten Nachhaltigkeitsmanagement in allen Facetten die wichtigen Herausforderungen in seiner Wertschöpfungskette adressiert. In der Urteilsbegründung verweist die Jury auf die „Vielzahl der Herausforderungen“, denen Tchibo gegenübersteht und betont gleichzeitig „die großen Hebel“, beispielsweise Umwelt- und Sozialbedingungen in den Lieferketten zu verbessern – sowohl im Kaffeesektor als auch im Non-Food-Bereich. Das Unternehmen befände sich „auf dem Weg zu einer 100% nachhaltigen Geschäftstätigkeit“ und hätte hierzu bereits zahlreiche Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette umgesetzt.

Auch ein zweites Firmenmitglied des DNWE hatte Anlass zur Freude: die in Hannover ansässige **Gundlach Bau und Immobilien GmbH & Co.KG** konnte vor wenigen Tagen den begehrten CSR-Preis der Bundesregierung 2017 in der Kategorie der Unternehmen bis 250 Mitarbeiter entgegennehmen. Die Bundesregierung würdigte Gundlachs Engagement: „Die Gundlach Bau- und Immobilien GmbH & Co. KG setzt Themen der Verantwortung systematisch um, formuliert konkrete Ziele über alle Aktionsfelder hinweg und veröffentlicht den Status der Zielerreichung regelmäßig. Herausragend ist das Engagement von Gundlach auch deshalb, weil das Unternehmen als Vorbild für Andere in der für Umwelt- und Klimaschutzaspekte ex-

ponierten Bau- und Immobilienbranche dient. Gundlach zeigt zudem mustergültig, wie Klimaschutz und Bauen zusammen passen. Darüber hinaus besticht Gundlach durch ein langjährig gewachsenes Unternehmensengagement und eine gelebte Sozialpartnerschaft.“ Ein Firmenportait der Gundlach Bau und Immobilien GmbH finden Sie in unserem Webmagazin www.forum-wirtschaftsethik.de.

Gleich zwei neue Veröffentlichungen aus dem Kreis der DNWE-Mitglieder befassen sich mit dem in Managementtheorie und Unternehmenspraxis vielbeachteten Beitrag von Michael Porter und Marc Kramer zum Shared-Value Ansatz. Ausgehend von der philosophischen Hermeneutik Gadamers und dessen Kerngedanken einer universalen natürlichen Verstehensfähigkeit des Menschen erörtert **Dr. J. Jochen Weimer** in seinem Buch „Ökonomische Hermeneutik: Unternehmen verantwortlich führen“, dass eine Trennung von menschlich-verstehender und wirtschaftlicher Existenz unsachgemäß ist. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnis, dass Verstehen nicht aufhört, wo Wirtschaft anfängt, lassen sich Unternehmen nicht mehr bloß als Kooperations- und Ressourcenprojekte, sondern auch als Verstehensprojekte begreifen. Durch das Forschungsprogramm der ökonomischen Hermeneutik wird unter anderem die Einsicht erlangt, dass die Entwicklung einer verstehensfähigen Organisation im Rahmen einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung bedeutsam und notwendig ist. Der Autor zeigt, dass gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen verstanden und authentisch vermittelt werden muss, um in letzter Konsequenz mit Hilfe eines Shared-Value-Ansatzes eine nachhaltige wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Entwicklung zu fördern.

Mit dem Buch: „Creating Shared Value – Concepts, Experience, Critisism” gibt Professor **Josef Wieland** die Beiträge der im Mai 2015 veranstalteten Konferenz der Arbeitsgruppe Wirtschaftsphilosophie und Ethik der Deutschen Gesellschaft für Philosophie zum Thema „Creating Shared Value – Concepts, Experience, Critisism“ an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen heraus. Der vorliegende Sammelband liefert einen wertvollen Beitrag zu der akademischen Diskussion über gesellschaftliche und ökonomische Wertschöpfungsprozesse. Die interdisziplinäre Analyse des Shared Value Konzepts erlaubt eine kritische Reflektion des Ansatzes und dessen Implikationen für das Verhältnis von Gesellschaft und Unternehmen. Im Ergebnis spiegelt sich dies in einer vielfältigen Sammlung theroetischer, konzeptioneller und praktischer Diskussionsbeiträge wider (http://www.springer.com/gp/book/9783319488011).

Im Dezember 2016 konnte mit dem Erscheinen des lange erwarteten „Special Issue“ des renommierten Journal of Business Ethics die 27th EBEN Annual Conference des Jahres 2014 in Berlin abgeschlossen werden. Die Herausgeber Professor **Michael S. Aßländer**, **Dr. Tobias Gössling** und Professor **Peter Seele** haben unter dem Titel der gemeinsame Jahrestagung von DNWE und EBEN: „Business Ethics in a European Perspective – A Case for Unity in Diversity“ dankenswerterweise wesentliche Beiträge der in den Räumlichkeiten der ESMT in Berlin veranstalteten Konferenz versammelt (http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3283-7).

Einen spannungsreichen Bogen von Heinrich Heine zur aktuellen Bankenkrise schlägt **Dr. Christian Hecker** mit seinem Aufsatz: „Der Irrtum Heinrich Heines. Auch Finanzkapital kann nachhaltig misswirken!“; in: Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Jg. 103 (Heft 4), S. 452-262. Hier geht der Autor verschiedenen Äußerungen Heinrich Heines zum Finanzgeschehen seiner Zeit nach und setzt diese in Bezug zu aktuellen Herausforderungen im Bankensektor. Eine zentrale Rolle spielt dabei der Grundsatz der persönlichen Haftung.

Mit dem Jahrbuch für 2017 packt das Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften **B.A.U.M.** mit dem Thema „Digitalisierung“ ein heißes Eisen an. Die zunehmende Digitalisierung verändert unsere Arbeitswelt dramatisch. Bewährte Geschäftsmodelle und Märkte werden in Frage gestellt, neu geschaffen oder zerstört. Daten werden plötzlich zu einer Ware, die eine höhere Wertschöpfung als Produktionsprozesse erzielt. Roboter übernehmen vielfältige Aufgaben. Sensoren, Maschinen und Computer „kommunizieren“ weltweit miteinander, sie vernetzen Warenflüsse und Produktionsabläufe. Das Internet of Things (IoT) ermöglicht jedem, sein Smart Home oder zukünftig vielleicht sogar sein Auto (fern)zusteuern. In verschiedenen Beiträgen beleuchtet B.A.U.M. diesen Prozess aus einer ganz spezifischen Perspektive: Wo liegen die Chancen, wo die Risiken der Digitalisierung auch in Bezug auf Nachhaltigkeit? Welche Ansätze für neue, nachhaltige Geschäftsmodelle gibt es? Renommierte Autoren aus Po-

litik, Wirtschaft und Wissenschaft gehen diesen Fragen nach und zeigen auf, dass die Digitalisierung nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für Umwelt und Gesellschaft vielfältige Einsatzmöglichkeiten bietet. Aber nur wenn Nachhaltigkeitsaspekte von Beginn an konsequent mitgedacht würden, könnten die Risiken minimiert und Chancen wirklich genutzt werden. Nur dann gelänge es, die Versprechen der Digitalisierung in Bezug auf Klimaschutz, Ressourcenschonung, Partizipation und Bildung tatsächlich einzulösen.

Zusammen mit dem **DNWE** haben die **Gesellschaft für Vernetztes Denken** und die **Philosophiearena Rhein/Main** wieder einen Schülerwettbewerb ausgeschrieben. Unter dem Titel: „Was kümmert mich Klima?“ sind Schülerinnen und Schüler aufgefordert, ihre Gedanken zu der Frage, wie wir zukünftigen Generationen diese Welt hinterlassen werden, zu formulieren und sie in Schrift (in deutscher Sprache), Ton oder Bild (z. B. Modellskizzen, Videos) einzureichen. Die komplette Ausschreibung findet sich unter http://tinyurl.com/hl9rbv3.

Wir begrüßen als neue Mitglieder:

conSens Forschung und Beratung GmbH, Röthenbach a.d. Pegnitz, Kerstin Graße-Vinke
Transformation zur Nachhaltigkeit GmbH, Wiesbaden, Anke Trischler

Evangelos Aneziris, Karlsbad
Marion Bermeiser, Thalmassing
Nurgül Eraslan, Esslingen
Patrick Haug, Braunschweig
Florian Harrlandt, Leipzig
Dr. Michael J. Heim, Steinen
Marcus Ketschau, Wehr
Florian Schmitt, Vechta

FINIS

Höflichkeit ist ein Menschenrecht!

Monika Rühl

Die vorliegende Ausgabe des forum wirtschaftsethik online befasst sich in ihrem Schwerpunkt mit Menschenrechten. Diese gelten für alle am Wertschöpfungsprozess Beteiligten in Deutschland und in den Ländern, in denen deutsche Unternehmen und Organisationen aktiv sind, bereits seit 1948, als Deutschland die Menschenrechte der UNO ratifizierte. Dennoch sind sie bei allem ethischen Grundverständnis bislang einerseits „irgendwie" selbstverständlich, aber andererseits im praktischen Unternehmenshandeln – selbst in den meisten großen börsennotierten Unternehmen – noch nicht umfänglich in der Strategie und in alle Prozesse („Mainstreaming") integriert.

Woran liegt das? Sind die Normen zu schwammig, wenig griffig, wenig konkret? Scheinen sie keinen materiellen Bezug zum Geschäft zu haben? Stehen sie unter „Esoterikverdacht"? Schaut man sich die Normen genauer an, so gibt es eine Reihe von Themen, die nicht nur in unserer Verfassung verankert sind, sondern auch in speziellen Gesetzen.

Ich möchte hier das Augenmerk auf die im täglichen Leben – also auch im Arbeitsleben – zu beobachtende abnehmende Höflichkeit lenken: Höflichkeit basiert nicht nur auf Konventionen, sondern vor allem auf Menschenwürde. Damit belegt sie das erste Grundrecht unserer Verfassung und auch das erste Menschenrecht der UNO. Bevor ich mich dazu detaillierter äußere, möchte ich darauf hinweisen, dass sich bei den nun folgenden kollektivierten Aussagen nicht alle Menschen der jeweiligen Gruppe entsprechend meiner Beschreibung verhalten. Es gibt in allen Gruppen immer sich angemessen verhaltende Menschen. Die folgenden Aussagen beziehen sich auch nicht auf ständige Übertretungen. Jedoch verdient die Häufung von Ärgernissen schon einmal einer Betrachtung.

Täglich beobachten wir alle – und erfahrene Menschen, denen Zuvorkommen und Rücksichtnahme auf andere in deren Jugend stärker antrainiert wurde, sicher stärker als frisch in den Arbeitsmarkt eintretende Menschen – wie sich offenkundig Egozentrismus im täglichen Miteinander breit macht: Türen werden für nachfolgend Eintretende nicht mehr aufgehalten. Paare oder Gruppen auf Gehwegen in der Stadt, oder im Betrieb weichen an schmalen Stellen Entgegenkommenden nicht mehr aus. Sie nähern sich als „Wand". Einander grüßen, wenn man sich mindestens oberflächlich kennt, ist in der Hallo-Kultur verschwunden – wenn es überhaupt noch stattfindet. Auch bei der Kleidung nimmt die Wertschätzung für den Gesprächspartner sichtbar ab: Männer tragen zum schlipslosen Anzug als Überbekleidung gerne einen Anorak mit Kapuze und oft einen Rucksack. So sind sie in ihrer Jugend auch in den Kindergarten und die Grundschule geschickt worden. Dem Rucksack kann man unter Gesundheitsaspekten vielleicht noch etwas abgewinnen, aber müssen erwachsene Menschen außerhalb der Freizeit Anorak tragen?

Auch die Ablehnung von Hierarchie, die auf der Organisationsseite die Funktion der Bündelung und damit ökonomische Ziele verfolgt und auf der individuellen als ein Teil der Anerkennung für erbrachte Leistungen mit dem Mandat, eine Aufgabe mit dem entsprechenden Sachverstand umzusetzen, bedeutet, verdient eine gesonderte Betrachtung: Meist wird die Forderung adressiert von frisch ins Berufsleben eintretenden Mitarbeiter/-innen. Wenn ich mich als Babyboomerin zurückerinnere, habe auch ich einerseits eine grundsätzliche Ungeduld verspürt und hätte meine Gestaltungsideen am liebsten sofort, auch ohne das Einschalten von Vorgesetzten umgesetzt. Auch das lästige Überprüfen von Machbarkeit erschien vielen unserer Generation in jungen Jahren als entbehrlich und eher destruktiv. Insofern ist der Wunsch nach erheblicher Reduktion von Hierarchie wohl eher altersspezifisch – bei allem Verständnis der Notwendigkeit, Prozesse und daraus resultierend Funktionen ständig zu überprüfen. Neu aber ist aktuell das Entgegenkommen auf diese Forderung nach breitem Hierarchieabbau. Man darf gespannt sein, wie sich diese jungen Menschen verhalten werden, wenn sie nach ein paar Jahren selbst Anerkennung durch Führungsverantwortung begehren.

Richtig zumutend wird es bei Tisch – egal ob in der Kantine oder im Restaurant. Galt früher noch die Empfehlung: „Iss zu Hause, als wärest Du beim König, damit Du, wenn Du beim König bist, essen kannst wie zu Hause!", so breitet sich mit rasanter Geschwindigkeit eine Gabelhaltung aus, die in der Herstellerindustrie die Frage aufwerfen könnte, wozu man den Griff überhaupt noch benötigt. Auch die senkrechte Einstichtechnik der Gabel, mit dem Messer unterstützt durch ebenfalls senkrechten Stichschnitt, wofür herkömmliche Bestecke nicht ausgerichtet sind, mit anschließender Drehung der Gabel, um den

Happen in die entsprechende Gesichtsöffnung zu führen, ist zuweilen abenteuerlich. In der bisherigen Gabelhaltung war das immer ganz einfach. Der Gipfel ist das Argumentieren durch ausholendes in der Luft Fuchteln mit Gabel oder Messer. Leider sind das keine Einzelfälle von Sozialisationsdefiziten. Diese Nahrungsaufnahme-Unkultur ist generationenübergreifend und nach kürzester Zeit breit verankert. Meist wird sie flankiert von einer Sorglosigkeit bei der Bekleidung: schmutzige Jeans, Sweatshirt mit Kapuze, Turnschuhe und – möglichst cool – Baseballcap auf dem Haupt, sogar beim Hauptgang. Das ist eine Respektlosigkeit gegenüber all denen, die besonders jenseits der Schnellküche nicht nur ein gutes Essen, sondern auch eine angemessene Atmosphäre genießen möchten.

Schaut man sich die öffentliche politische Debatte an, so lässt sich auch hier eine stärkere Popularisierung feststellen. Soziale Medien haben ja sicher die Kommunikation schneller und breiter gemacht – das ist die Segensseite. Aber inzwischen gelten sie auch schon als „unsoziale Medien", weil sich nunmehr wirklich jeder in seiner Uninformiertheit und ohne jeglichen Respekt für andere und ohne Nachteile für sich selbst befürchten zu müssen, äußern kann, was die Debatte entsachlicht.

Alle Höflichkeitsregeln haben eine sinnvolle Begründung, auch wenn es nur eine ästhetische ist. Wir entwickeln uns (auch) hier in eine Widerspruchs-Gesellschaft: Vercasualisierung der Umgangsformen und damit der Ästhetik einerseits und zunehmender Ästhetik im Materiellen: Luxusautos, Architektur und vieles mehr. Haben wir uns das gründlich überlegt?

Wir benötigen meines Erachtens einen neuen Diskurs zu Konventionen wie zum Beispiel Höflichkeit. Zuletzt haben die 68er diesen Diskurs geführt und positiv eine Entkrampfung erwirkt, aber negativ auch den Verfall des elementaren Miteinanders in der Gesellschaft zu verantworten. Höflichkeit als ein Aspekt von Würde und damit von Menschenwürde muss wieder einen festen Platz im Miteinander bekommen. Vielleicht helfen uns hier die aktuell zunehmenden Anforderungen an alle Akteure in der Gesellschaft: Für das Berichtsjahr 2017 greifen die nicht finanziellen Berichtspflichten. Der Nationale Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der „Guiding Principles der UN" muss in den Unternehmen umgesetzt werden. Und auch die Agenda 2030 – die sustainable development goals – verlangen nach unternehmensspezifischer Akzentuierung.



Monika Rühl

ist Mitglied des Vorstands des DNWE und seit 1991 im Lufthansa Konzern. Dort leitet sie das Projekt „New Work Environment", das die Umsetzung der Digitalisierung für Human Ressources steuert und umsetzt. Zuvor war sie Leiterin Social Responsibility und damit sowohl für die Corporate Volunteering-Maßnahmen als auch für das Alumni-Netzwerk und Teile der kulturellen Kooperationen verantwortlich.

ruehl@dnwe.de