

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 GERHARD WEGNER  
Sakralisierung des Kompromisses?  
Die „Sozialinitiative“ und das politische  
Mandat der Kirchen
- 8 KONTROVERS  
Der Fall „Sanego“
- 12 NEUERE FORSCHUNG  
Responsible Leadership Systems
- 17 STICHWORT  
Glaubwürdigkeit
- 20 PRAXIS-PROFIL  
Die Schweisfurth-Stiftung
- 22 REZENSION  
Dorothee Baumann-Pauly:  
Managing Corporate Legitimacy
- 25 NETZWERK DNWE  
Aktivitäten · Neue Mitglieder
- 27 FINIS  
von Karin Sahr

## MITWIRKENDE

### Autoren dieser Ausgabe

Harald Bolsinger · James Bruton · Joachim Fetzer · Franz-Theo Gottwald · Erik G. Hansen · Stephanie Kast · Irina Lock · Karin Sahr · Peter Seele · Ina Verstl · Gerhard Wegner

### Redaktion und Layout

Alexander Brink *Forschung* · Monika Eigenstetter *Rezensionen* · Joachim Fetzer *V.i.S.d.P.* · Stephanie Kast *Kontrovers* · Cornelia Müller *Layout* · Brigitte Raschke *Red.Ass.* · Ina Verstl *dnwe-vernetz*

## EDITORIAL

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Kirchen werden der „Obhutspflicht für unser Gemeinwohl schon lange nicht mehr gerecht“ schrieb Christoph Golbeck über die Ökumenische Sozialinitiative im finis der Ausgabe 1/2014 des forum wirtschaftsethik. Am Beispiel der gleichen Initiative stellt Gerhard Wegener im Hauptbeitrag dieser Ausgabe die These auf, dass die stellvertretende Formulierung von Kompromissen eine wesentliche gesellschaftliche Leistung der Kirchen sei. Dies stehe in einem natürlichen Zielkonflikt zur Erwartung, dass möglichst ambitionierte Ziele und möglichst präzise Kritik an den Zuständen der Gegenwart geübt werden solle. Steht nicht die Wirtschaftsethik und damit das dnwe immer wieder vor einer vergleichbaren Frage: moralische Kritik möglichst kräftig zu formulieren oder verschiedene Perspektiven differenziert und geduldig zum Ausgleich zu bringen?

Thematisch vielfältig und sehr differenziert beleuchten die weiteren Beiträge dieser Ausgabe des forum wirtschaftsethik einzelne Teilaspekte der Wirtschafts- und Unternehmensethik: Wie steht es um die Werte der Kommunikationsfreiheit und des Persönlichkeitsschutzes bei den Verfahren anonymer Beurteilung im Internet (kontrovers)? Welche Bedeutung haben Führungssysteme für Unternehmensverantwortung (forschung)? Wie steht es um Glaubwürdigkeit und Legitimität bei CSR-Berichterstattung und CSR-Management (stichwort/rezension)? Wie immer wird ein korporatives Mitglied vorgestellt (praxisprofil). Wie immer berichten wir über Aktivitäten unserer Mitglieder (dnwe-vernetz).

Eine nachdenkliche und nachdenkenswürdige Auseinandersetzung mit allzu hohen moralischen Erwartungen steuert Karin Sahr im finis zu dieser Ausgabe bei.

Herzlichen Dank an alle Autorinnen und Autoren und Ihnen, verehrte Leser, eine anregende Lektüre!

Joachim Fetzer, im November 2014

Gerhard Wegner

## SAKRALISIERUNG DES KOMPROMISSES? DIE „SOZIALINITIATIVE“ UND DAS POLITISCHE MANDAT DER KIRCHEN

Die ersten Reaktionen auf den neuen gemeinsamen Text von evangelischer und katholischer Kirche in Deutschland: „Gemeinsame Verantwortung für eine gerechte Gesellschaft. Initiative des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz für eine erneuerte Wirtschafts- und Sozialordnung“ (= „Sozialinitiative“ 2014) waren insgesamt sehr positiv, wenn nicht gar euphorisch. Aus allen gesellschaftlichen Lagern gab es breite Zustimmung. Nahezu alle großen Organisationen von Gewerkschaften über Arbeitgeber bis zu fast allen Parteien begrüßten die Initiative der Kirchen, mit einem pointierten 10 Thesen Papier für die Erneuerung einer solidarischen Wirtschafts- und Sozialordnung in Deutschland zu werben. Entsprechend lauteten auch die Überschriften in den großen deutschen Zeitungen: „Gier sei schuld an Finanzkrisen. Kirchen prangern Auswüchse des Kapitalismus an“ (FAZ), „Kirchen warnen vor menschenfeindlicher Wirtschaftsordnung“ (Die Zeit), „Kirchen kritisieren die Gier der Wirtschaft“ (TAZ), „Die Kirchen geißeln Gier und loben den Staat“ (Die Welt), „Kirchen wollen eine erneuerte Wirtschaftsordnung“ (Idea). So oder ähnlich klang es zur Veröffentlichung des Papiers überall.

### Verantwortlicher Kapitalismus

Und damit wurde auch getroffen, was gemeint war. Das Papier wirbt im Kern darum, einen verantwortlichen Kapitalismus zu gestalten; in dieser Hinsicht die Soziale Marktwirtschaft zu erneuern, so dass wieder das Primat der Politik gilt und nicht die Finanzmärkte eine Diktatur über das gesamte wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben ausüben können. Die beiden Kirchen insgesamt, und den Autoren des Papiers insbesondere, saß immer noch die Erfahrung der großen Krise 2008/2009 im Nacken. Diese Krise, so war man sich einig, ist in Deutschland – wenigstens bis auf weiteres – durch eine gründliche Rückbesinnung auf die Qualitäten des klassischen Sozialmodells mit seiner lagerübergreifenden Kompromiss- und Konsensorientierung bewältigt worden. In der Krise bewährte sich der „rheinische Kapitalismus“ – allen neoliberalen Unkenrufen zum Trotz. Genau an diesen ordnungspoliti-

schen Qualitäten setzt das Papier an und versucht, sie in ökologischer, demografischer und sozialer Hinsicht weiter zu entwickeln ohne dabei den Boden geteilter Interessenlagen zu verlassen. Betont wird deswegen am Anfang und am Ende – auf diese Weise die einzelnen gesellschaftlichen Bereiche rahmend –, dass Ökonomie und Ethik keinen Gegensatz bilden können. Sollte ein solcher Eindruck dennoch entstehen, so hätte man davon auszugehen, dass in der Ökonomie etwas nicht stimme. In dieser Hinsicht argumentiert das Papier folglich konsequent wirtschaftsethisch. Eine Auffassung, die betont unethische Verhaltensweisen wie Maßlosigkeit, Gier und Neid als wirtschaftsförderliche Haltungen legitimieren würde, wird von den Kirchen scharf geißelt. Daran hat sich seit der Herkunft der modernen Wirtschaft nichts geändert: der (vermeintliche) ökonomische Zweck heiligt niemals die Mittel. Letztlich betrügt sich auch die Wirtschaft mit solchen Diskursen selbst. Zudem wird eine ökologische Erneuerung im Sinne einer großen Transformation eingefordert, da der gegenwärtige Wirtschaftsstil national und international mit den Ressourcen dieses Globus schon jetzt in keiner Weise mehr vereinbar sei. Das sind mithin durchaus deutliche Worte. Die Wirtschaft ist in dieser Sichtweise kein nur auf sich selbst bezogenes System, sondern bleibt ein Teil eines Ganzen, das seine Ziele und Zwecke letztlich durchaus vor einer alles umfassenden, transzendental begründeten, Verantwortungsebene reflektieren muss. Die Kirchen reden folglich pointiert als Kirchen.

So weit, so schlüssig. Steigt man allerdings näher in den Text ein, stellt sich dann doch Ernüchterung ein, da es bei der Allgemeinheit der Aussagen dann auch bleibt. In der Konkretion hält sich das Papier auffallend zurück. Die Begründung hierfür liegt vor allen Dingen darin, dass es sich hierbei um ein Konsenspapier von Evangelischer und Katholischer Kirche – mit der Erwartung von Zustimmung allerdings weit darüber hinaus – handelt, in dem gemäß der Natur der Sache unauflösbare Gegensätze und unterschiedliche Interessenlagen entweder sprachlich „überwölbt“ oder ausgespart wurden. Den wirklichen Wert dieses Papier einschätzen kann folglich nur jemand, der integrative Kompromisse zur Gestaltung der Wirtschafts- und Sozialstruktur schätzt und deswegen Übungen in begrifflichen Allgemeinheiten für nicht umsonst, sondern gerade im Interesse der Sache für geboten hält. Kompromisse dieser Art zeichnen sich nun einmal gerade dadurch aus, dass in spezifischen Feldern bewusst begriffliche „Leerformeln“ eingebaut werden, die von

verschiedenen Interessenlagen her unterschiedlich gefüllt werden können bzw. geradezu gefüllt werden müssen. Genau darin besteht ihre Funktion. Wichtige ordnungspolitische Grundlagentexte des deutschen Gemeinwesens, wie z.B. große Teile des Grundgesetzes, operieren in dieser Weise mit entsprechenden integrativen Formelkompromissen. Ihr Wert wird erst dann richtig deutlich, wenn man die mit ihnen markierte institutionelle „Fahrinne“ mit denen anderer wirtschafts- und sozialpolitischer Ordnungsmodelle, so z.B. dem amerikanischen oder dem chinesischen, vergleicht. Dann zeigen sich markante Differenzen, die sich mit den deutschen Formeln allein nicht mehr überbrücken lassen – z.B. im Staatsverständnis allgemein und dem Konzept des Sozial- bzw. Wohlfahrtsstaats im Besonderen.

### Die Rolle der Kirchen: Der stellvertretende Konsens

Allerdings ist natürlich verständlich, dass mit solchen Kompromisspapieren eine gewisse Enttäuschung all derjenigen einhergehen muss, die konkrete parteiliche Positionierungen der beiden großen Kirchen erwarten. Auf dem Kongress, der anlässlich der Veröffentlichung des „Sozialinitiative“-Papiers am 18. Juni 2014 in Berlin durchgeführt wurde, zeigte sich dies auch sehr deutlich in vielerlei Forderungen nach größerer Konkretion und klareren Festlegungen. Diese sollen in einem abschließenden Papier, nach dem Ende des groß angelegten Dialogprozesses von einem Jahr, d.h. im März 2015, noch einmal erwogen und möglicherweise in einer abschließenden Stellungnahme eingebaut werden. Deutlich ist aber von vornherein, dass diese Interessenlagen sehr unterschiedlich, ja zum größten Teil gegensätzlich artikuliert werden und deswegen die Frage nach einer konkretisierenden Überschreitung des bisher vorliegenden Kompromissstandes durchaus fraglich ist. Allerdings kann der laufende Dialogprozess aus sich selbst heraus ja auch durchaus weitere, bisher übersehene, Konsensmöglichkeiten erarbeiten. Das wäre durchaus zu wünschen.

Die beiden großen Kirchen operieren mit der Veröffentlichung dieses Papiers, inhaltlich wie formal erkennbar als selbstbewusste gesellschaftliche Großorganisationen bzw. religionssoziologisch im Sinne der klassischen Typologie von Ernst Troeltsch (Troeltsch 1912) als letztlich „anständig“ organisierte Kirchen, die auf die Integration der Gesellschaft in die Kirche und ebenso die Integration der Kirche in die Gesellschaft setzen und daraus ihre Macht und ihren Einfluss

in der Gesellschaft ableiten können. Das dem entgegengesetzte religiöse Organisationsmodell – bei Troeltsch wird es noch als „Sekte“ bezeichnet –, das dem gegenüber aus religiöser Vollmacht betont einseitige parteiliche Positionierungen ableitet, die in der Gesellschaft zum Konflikt und zu Auseinandersetzungen – aber auch zu Innovationen – führen, wird von den beiden großen Kirchen faktisch erkennbar abgelehnt. Die spezifische Institutionalisierung des Christentums in Deutschland geht folglich mit spezifischen Konturen ihrer politischen Interventionen einher. Dieses Verständnis hat sich im Verfahren der Erarbeitung des Papiers deutlich darin gezeigt, dass jeweils spezifisch weitergehende parteiliche Positionierungen, auch rein symbolischer Art, immer weiter ausgeschieden wurden. Dahinter steht mithin der Anspruch, dass diesem Papier „alle Menschen guten Willens“ zustimmen, und es, wenn auch nicht als Maxime ihres Handelns, so doch als Rahmen wirtschafts- und sozialpolitischer Gestaltung in Deutschland anerkennen können. Abgesehen von der Wertschätzung der inhaltlichen Leistung selbst liegt der positive Effekt für die Anerkennung der Kirchen in der gesamten Gesellschaft auf der Hand.

Die Kirchen verfolgen damit weiterhin die von ihnen nach dem 2. Weltkrieg entwickelte Strategie, mittels Stellungnahmen und Denkschriften einen „stellvertretenden Konsens“ für die Gesamtgesellschaft zu formulieren. Damit nehmen sie nach ihrem eigenen Selbstverständnis eine „gesellschaftsdiakonische“ Haltung wahr. Ihnen gelingt es, in ihren Reihen Vertreter ansonsten konfliktbefangener gesellschaftlicher Interessenlagen zusammenzubringen und in der gemeinsamen Besinnung auf das Christsein der Beteiligten eine Basis für gemeinsames Handeln auch über Interessengegensätze hinaus zu formulieren. Trotz ihrer herausgehobenen, privilegierten Stellung in Deutschland nehmen die Kirchen damit auch eine betont zivilgesellschaftliche Verantwortung wahr und bemühen sich darum, der Gesellschaftsordnung Wertgrundsätze und, pathetisch ausgedrückt, „transzendente Vertrauensgrundlagen“ zu liefern, welche die Gesellschaftsordnung, insbesondere der Staat, aber auch die Wirtschaft aus sich selbst heraus so nicht liefern könnten. Sie erweisen sich als integrative – über den Gegensätzen agierende – Kraft. Wenn man so will, bildet sich darin etwas ihres transzendentalen Bezuges ab: Er weist jedenfalls seine gesellschaftliche Nützlichkeit aus.

### Akzentuierungen des „Gemeinsamen Wortes“ von 1997

Wie sieht das kirchlich-religiöse Bezugssystem inhaltlich genauer aus? Das wird in der Einordnung der „Sozialinitiative“ in andere, ähnliche Texte deutlich. Das neue gemeinsame Wort schließt an eine ähnliche Initiative an, die 1997 mit dem „Gemeinsamen Wort zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland“ unter dem Titel „Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit“, die ebenfalls vom Rat der EKD und der Deutschen Bischofskonferenz veröffentlicht worden ist (Gemeinsames Wort 1997), ihren Höhepunkt hatte. Im Unterschied zu dem jetzigen Text ist der damalige aus einem breit angelegten Konsultationsprozess hervorgegangen, an dem sich große Teile der Gesellschaft mit Stellungnahmen und Diskussionsbeiträgen beteiligten. Anlass für seine Erstellung waren die damaligen erheblichen Transformationsprozesse, die ausgelöst durch den Wegfall des „Eisernen Vorhangs“ in Europa und besonders in Deutschland auf allen gesellschaftlichen Ebenen zu beobachten waren und allgemein für Verunsicherung sorgten.

Anknüpfend an ähnliche Initiativen aus den USA hielten die beiden Kirchen an grundlegenden Charakteristika des deutschen Wirtschafts- und Sozialmodells unter der Leitformel der Sozialen Marktwirtschaft fest. Im Mittelpunkt standen die Probleme der damals rasant wachsenden Arbeitslosigkeit und einer damit verbundenen notwendigen Reform des Sozialstaats. Am Horizont wurden ferner auch Fragen der ökologischen Krisenhaftigkeit, des europäischen Integrationsprozesses und weiterer globaler Herausforderungen angesprochen. Dringend empfohlen wurden strukturelle und moralische Erneuerungen, um sozialen und ökologischen Verwerfungen, insbesondere der sich schon damals abzeichnenden Armutsentwicklung in Deutschland vorzubeugen. Das Leitbild war damals (und ist weiterhin) der oder die möglichst in Freiheit lebende und handelnde Einzelne, der oder die zur Verantwortungsübernahme befähigt wird und solidarisch abgesichert ist, so wie er oder sie auch wiederum zu Solidarität beiträgt.

Im Unterschied zum Papier von 2014 wurden die grundlegenden Wertorientierungen 1997 auch in einem breiten, begrifflich ansprechenden und sozusagen „leuchtend“ geschriebenen, explizit religiös und sozialetisch argumentierenden Kapitel herausgearbeitet. Dies war und ist insofern von besonderer Bedeutung, als die Kirchen mit dieser Akzentsetzung

sehr bewusst ihre eigene transzendental begründete – aus der Sicht von anderen sicherlich partikulare – Sicht zur Grundlage ihrer gesellschaftlichen Vorschläge explizieren. Es wurde hier folglich nicht so getan, als würden die Kirchen über eine überlegende Einsicht in gesellschaftliche Prozesse verfügen. Ihre Vorschläge wurden vor dem Hintergrund ihrer eigenen Traditionsgeschichte, Glaubenshaltung und Wertorientierung entwickelt. Da dieser Text auch 2014 nicht überholt ist, sei etwas ausführlicher an ihn erinnert. Er beginnt mit der Beschreibung der Sicht auf den Menschen: „Er ist als Bild Gottes, als das ihm entsprechende Gegenüber geschaffen und so mit einer einmaligen unveräußerlichen Würde ausgezeichnet. Er ist als Mann und als Frau geschaffen; beiden kommt gleiche Würde zu. Zugleich ist er mit der Verantwortung für die ganze Schöpfung betraut; der Mensch soll Sachwalter Gottes auf Erden sein.“ (Ziffer 93) Dies gilt nicht nur von den einzelnen Menschen, sondern für den Menschen als Gemeinschaftswesen. „Das Volk Gottes lebt aus der Erinnerung an die Geschichte des Erbarmens Gottes; es erzählt immer wieder Geschichten des göttlichen Erbarmens und feiert es in seinen Festen.“ (Ziffer 96) Dazu zählt die grundlegende geschichtliche Erfahrung der Befreiung des Volkes Israel aus der Knechtschaft aus Ägypten und die Stiftung des Bundes. Die alles kulminiert im Auftreten und der Predigt Jesu, der seine Botschaft vom Kommen des Reiches Gottes und der Einladung zum Glauben mit dem Ruf zur Umkehr, d. h. zu einem Leben, das ganz auf Gott und seine Gerechtigkeit und Barmherzigkeit setzt. (Ziffer 99) Geboten ist deswegen der Einsatz für die Menschenwürde, für Gerechtigkeit und Solidarität. „Die Christen können nicht das Brot am Tisch des Herrn teilen, ohne auch das tägliche Brot zu teilen.“ (Ziffer 101)

Näherhin werden sodann grundlegende ethische Maximen entwickelt wie das Doppelgebot der Gottes- und Nächstenliebe (Ziffer 103f); die vorrangige Option für die Armen und Schwachen und Benachteiligten (Ziffer 105f); Gerechtigkeit (108f). Sie wird vor allem im Hinblick auf Teilhabegerechtigkeit konkretisiert. Sodann auch das Verhältnis von Solidarität und Subsidiarität (Ziffer 115f). Von großer Bedeutung ist dabei der Grundsatz: „Die gesellschaftlichen Strukturen müssen daher gemäß dem Grundsatz der Subsidiarität so gestaltet werden, dass die einzelnen und die kleineren Gemeinschaften den Freiraum haben, sich eigenständig und eigenverantwortlich zu entfalten. Es muss vermieden werden, dass die Gesellschaft, der Staat oder auch die Europäische Union Zuständigkeiten

beanspruchen, die von nicht staatlichen Trägern oder auf einer unteren Ebene des Gemeinwesens ebenso gut oder besser wahrgenommen werden könnten.“ (Ziffer 120) Und schließlich wird auch hier schon das Prinzip der Nachhaltigkeit erwähnt: Solidarität beziehe sich nicht nur auf die gegenwertige Generation, sie schließt die Verantwortung für die kommenden Generationen ein.

Es wird dann ein „Grundkonsens einer zukunftsfähigen Gesellschaft“ formuliert, der aus den erwähnten christlichen Maximen Folgerungen angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen ableitet. „Ein solcher „Grundkonsens“ meint nicht Harmonie, sondern ein ausreichendes Maß in Übereinstimmung trotz verbleibender Gegensätze“ (Ziff. 127). Da die gesellschaftliche Situation immer komplexer wird, werde gleichzeitig die Übereinstimmung über bestimmte Grundelemente der sozialen Ordnung wichtiger. Zu diesem Grundkonsens zählen die Menschenrechte, die freiheitlich soziale Demokratie, eine ökologisch soziale Marktwirtschaft (die sich deutlich von einer Marktwirtschaft pur unterscheidet), das Menschenrecht auf Arbeit und die Notwendigkeit eines neuen Arbeitsverständnisses sowie Chancen und Formen der Solidarität in einer erneuerten Sozialkultur. Diese Thesen werden dann auch in internationale Verantwortung eingeschrieben. Erkennbar steht also auch das neue Sozialwort von 2014 in dieser Traditionslinie. Die Kirchen schreiben folglich ihr Engagement für eine tragfähige und gerechte Gesellschaft fort.

### Teilhabegerechtigkeit

In dieser Hinsicht hat sich im sozialetischen Denken der Kirchen ein neues Leitbild herauskristalliert, das sich gut mit dem Begriff der Teilhabegerechtigkeit zusammenfassen lässt. Dazu seien kurz einige Thesen ausgeführt. „Teilhabe“ wird in der Armutsdenkschrift der EKD von 2006 (Gerechte Teilhabe, 2006) als Realisierungschance der den Menschen von Gott geschenkten Fähigkeiten folgendermaßen definiert: „Eine gerechte Gesellschaft muss so gestaltet sein, dass möglichst viele Menschen in der Lage sind, ihre jeweiligen Begabungen sowohl zu erkennen als auch sie auszubilden und schließlich produktiv für sich selbst und andere einsetzen zu können.“ (S. 11) Und weiter: „Das sozialetische Leitkriterium hinter der Vorstellung gerechter Teilhabe besteht darin, dass es für jede Person möglich sein muss, die Erfahrung zu machen, für sich selbst und die eigene Familie sorgen zu können.

In einer gerechten Gesellschaft ist dies für alle Glieder der Gesellschaft möglich und alle Menschen erfahren dadurch so viel Unterstützung und Hilfe, dass sie vor Armut geschützt sind.“ (Ziffer 5) Reaktualisiert wird so das protestantische Verständnis der Berufung der Menschen zum Dienst am Nächsten, in seinen Tätigkeiten und insbesondere seiner Arbeit. Im engeren Sinn theologisch gesprochen bedeutet das: Gerecht ist eine Gesellschaft dann, wenn sie möglichst vielen Menschen das Ausleben ihrer Berufung ermöglicht.

Alle gesellschaftlichen Akteure sind folglich dafür verantwortlich, eine breite Beteiligung möglichst aller Menschen der Gesellschaft zu sichern und ihnen in dieser Sichtweise einen „Teil“ an der Gesellschaft zu sichern. Dies gilt auch für Menschen, die über Macht in der Gesellschaft verfügen: „Führungshandeln in der Perspektive des christlichen Glaubens hütet sich deswegen vor der Verabsolutierung der eigenen Interessen und versteht seine Rolle im Sinne eines Treuhänders aller von seinem Tun Betroffenen – vor allem im Interesse der Verbesserung der Situation der Schwächeren“ (Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive, 2008, Ziff. 27). Das wird in der Denkschrift der EKD zum unternehmerischen Handeln betont.

In dieser Perspektive realisiert sich das christliche Verständnis von Freiheit: „Es kommt in der engen unauflösbaren Beziehung von Freiheit und Bindung, Freiheit und Dienst zum Ausdruck: Frei ist derjenige Mensch, der sich in Bindung an Gott zum Dienst an den anderen als befreit erleben kann. Freiheit ist nicht auf die Wahlfreiheit des Individuums zu reduzieren, sondern als ‚kommunikative Freiheit‘ in Verantwortung vor Gott wie vor den anvertrauten Menschen zu verstehen.“ (Ziffer 31) Dieses Verständnis steht quer zu einer reinen Nutzenmaximierung: „Alle, die im Unternehmen tätig sind, ob Vorstände oder Hilfsarbeiter, sind eben nicht nur Mittel zum Zweck, sondern auch und vor allem Geschöpfe Gottes, geschaffen zu Gottes Bild.“ (Ziffer 42) Damit ist bereits im Kern des Freiheitsverständnisses die Abgrenzung gegenüber klassisch radikalliberalen Eigentumsverständnissen deutlich: eine Selbstverständlichkeit in Teilen Mittel- und Nordeuropas – aber längst nicht überall in der Welt. Die Grundlinien dieser Argumentation könnten noch weiter ausgeführt werden. Dies kann an dieser Stelle nun nicht weiter geschehen (vgl. Wegner o.J.).

## Politik möglich machen

Bei allen Äußerungen bleibt es dabei, wie die Kirchen im „Gemeinsamen Wort“ von 1997 betonten, dass es nicht ihre Aufgabe sei, Politik zu machen, sondern „Politik möglich zu machen“, indem sie den Streit der Interessen von letzten Ergriffenheiten hin zu einem Streit im Vorläufigen und Fragmentarischen umzuprägen helfen. Letzte politische Konkretionen ließen sich eben nicht direkt aus christlichen Glaubenshaltungen ableiten. Es geht in der Politik nicht um das Heil der Menschen, oder um den Sinn ihres Lebens, sondern um letztlich pragmatische vorläufige Regelungen, die möglichst vielen Menschen Teilhabe und ein gutes Leben ermöglichen sollen. Folglich besteht die Aufgabe der Kirchen nicht in einer forciert vorangebrachten Parteilichkeit mit der Folge der Exklusion anderer, sondern um die Befreiung der Politik zu einer Suche nach Kompromissen. Begründungen des Politischen sind in dieser Richtung stets vorläufig und bleiben kontingent – und dies wegen und nicht trotz des religiösen, transzendenten Hintergrundbezugs. Eben dieses Verständnis hat kürzlich in einem ganz anderen Kontext besonders schön kein Geringerer als Hans Joas in seiner Deutung dessen, was für ihn eine „Begründung“ sei, zum Ausdruck gebracht: „Für mich heißt Begründung, dass historisch situierte Sprecher ihren ebenfalls historisch situierten Gesprächspartnern all das als Gründe nennen dürfen, was beiden im Prinzip einleuchtet.“ (Joas 2014, S. 250) Joas bezeichnet dies als einen „entspannten“ Begriff von Begründung. Entsprechend sind die Thesen der Kirchen gemeint: Verständigungen im Vorläufigen; keine abschließenden Äußerungen.

Die EKD hat diese grundlegende Haltung in einer Denkschrift des Rates der EKD zum Öffentlichkeitsauftrag der Kirche „Das rechte Wort zur rechten Zeit“ aus dem Jahr 2008 zusammenfassend zum Ausdruck gebracht. Dabei betont sie mehrfach, dass sie keinen Herrschaftsanspruch der Christenheit oder der Kirchen wahrnehmen will. Sie begründet dies theologisch: „Weil Christus seine Herrschaft als Dienst Gottes am Menschen gelebt hat und lebt, darum verwirklicht sich die Nachfolge von Christenmenschen – und damit ihr Leben in der Welt und für die Welt – als Dienst.“ (Ziffer 13) „Dieser Dienst achtet die Freiheit des Gewissens und die Freiheit Andersdenkender und freut sich an der Rechtfertigung allein aus Gnaden, die des Menschen Heil nicht in dessen eigener Leistung und Befindlichkeit, sondern in Gottes Liebe begründet weiß. Es ist ein Dienst, der den Glauben nicht zu Zwecken eigener Macht missbraucht, sondern die frohe Bot-

schaft – ohne äußere, menschliche Machtmittel, allein durch die Überzeugungskraft des Wortes – ausrichtet.“ (Ziffer 14)

Indem die Kirche sich so äußert, wird sie nicht Teil des Staates und tritt auch nicht an seine Stelle. Sie versteht ihre eigene Stellungnahme als Teil einer gesellschaftlich breit angelegten Kommunikation, die darauf zielt, differierende Standpunkte miteinander ins Gespräch zu bringen, notfalls auch im Konflikt. Sie übernimmt so ihren Teil der Mitverantwortung für das Gemeinwesen (Ziffer 22). Dabei hat sie evangelischerseits den Anspruch, dass der Gesamtkorpus der Veröffentlichungen in sich kohärent ist und auf diese Weise ein Gefüge protestantischer Sozialethik in der Weiterentwicklung zu Ausdruck bringt. Allerdings existiert in der Evangelischen Kirche kein Lehramt, das als Wächter einer solchen Kohärenz auftreten könnte. Dennoch können sich die evangelischen Positionierungen nicht, so wird es hier betont, in einen völligen Pluralismus auflösen: „Aber in Treue zu dem der Kirche Jesu Christi gegebenen Auftrag kann die evangelische Kirche nicht zum Spiegelbild der pluralistischen Gesellschaft werden (wollen): Sie verlöre sonst ihre Identität und damit die Chance, als Überzeugungsgemeinschaft dieser pluralistischen Gesellschaft eine klare Orientierung anzubieten.“ (Ziffer 60) Dass sich die Positionierungen und Stellungnahmen nur noch geschmeidig an die plurale Welt der Gesellschaft anpassen, ist folglich nicht das Ziel kirchlicher Positionierung. Es soll schon auch das eigene, für die Gesellschaft oft sperrige, ethische und religiöse Erbe deutlich werden. Gerade von ihm her lassen sich ggf. innovative neue Sichtweisen und dementsprechend Lösungen erwarten. Allerdings wird man im Durchgang durch die Stellungnahmen der letzten Jahre feststellen, dass ein solcher Akzent eher selten gesetzt wird. So etwas ist angesichts der typisch kirchlichen Verfahren – jedenfalls auf evangelischer Seite – zu solchen Stellungnahmen zu kommen: nämlich hier wiederum in der Regel auf Konsense in Expertengremien zu setzen – auch eher nicht zu erwarten. Prophetische Stimmen kommen von Einzelnen oder von Gruppen in der Kirche.

## Das religiöse Dispositiv der Kirchen

Beim Durchblättern der Stellungnahmen wird man den Kirchen deswegen auch kaum irgendwelche Vorwürfe machen können, hier würde mittels einer falschen Anmaßung religiöser Autorität Zwietracht gesät oder lediglich im Interesse eigener, partikularer Interessenlagen argumentiert. Einem solchen, in der säkularer

werdenden Gesellschaft ja nicht gerade selten auftauchenden Verdacht, lässt sich anhand der Texte gut wehren. Auch sind immer noch gängige Vorstellungen, dass die Kirchen sich eigentlich immer einseitig gegen unternehmerisches Handeln, gegen die Freiheit der Märkte oder Ähnliches aussprechen würden, in keiner Weise haltbar. In großer Differenziertheit wird vielmehr immer wieder versucht, Lösungen für diverse divergente Interessenlagen anzuregen. Das Festhalten an gemeinsamen Kompromissen und Konsensen dient der Vertrauensbildung über den Kreis der eigenen religiösen Überzeugung im engeren Sinne hinaus und bietet hierüber Dialoge mit allen in der Gesellschaft an.

Mit Paul Nolte (Nolte 2009, S. 84ff.) lässt sich zusammenfassend sagen, dass gerade in den eigensinnigen, religiösen Positionierungen der Kirche ein Schatz für die gesamte gerade auch säkulare Gesellschaft versteckt liegt, der vielleicht viel zu selten in den Blick kommt. Hinter den kirchlich-christlichen Positionierungen steckt nämlich ein „Modell der aktiven und sozial verantwortlichen Lebensführung“ (S. 88), das sich natürlich aus verschiedenen Quellen speisen kann, aber weil es eben aus einer religiös unterfütterten Lebensführung resultiert, die besondere höchst demokratierelevante Leistung der Selbstrelativierung (zwischen Gott und mir) erbringe. „Diese Selbstrelativierung führt zugleich auf eine elementare Anerkennung des Anderen, dem Gott so gegenübersteht wie ich selber.“ (S. 88)

Zudem geht es hier um eine ethisch-religiöse Grundhaltung, die zwar aus partikularen Ursprüngen erwächst, der es aber gelungen ist, moralische Verpflichtungen universalistisch immer weiter auszudehnen und so Exklusionen zu vermeiden. Hierzu zählen auch und gerade die Verteidigung sozialer Logiken gegenüber Markt und Staat (S. 102). „Wer kann schon im Streit um die Sonntagsruhe auf Gottes eigenes Ruhen nach sechs Tagen anstrengender Schöpfung verweisen? Mit anderen Worten, gerade die Berufung auf Gesetz und Gebote ganz anderer, außeralltäglicher, außermärklicher, nicht demokratischer legitimierter Art, führt die Bürgergesellschaft Kräfte- und Reflexionspotenziale, die aus einer anderen Quelle kaum ersetzbar sind.“ (S. 103) Zusammengefasst: „Moralressource und Gemeinschaftsbildung, soziale Netzwerke und Räume, Sprachfähigkeit und Investitionen, politische Widerständigkeit und sozialer Protest: Damit ist ein weiter Horizont skizziert, in dem sich die Potenziale von Religion in der modernen Bürgergesellschaft ent-

falten können; in dem Religion zu einer wichtigen Ressource der Bürgergesellschaft werden kann – vielleicht sogar zu einer ihrer wichtigsten überhaupt“ (S. 105). Das ist der funktionale – und zugleich substanzielle – Horizont, in dem auch die Positionierung der großen Kirchen stehen. Was sich in ihren Texten niederschlägt, ist letztlich ein Reflex auf die in und mit ihnen gelebte aktive Christlichkeit.

Von daher kann vielleicht auch die Enttäuschung derjenigen ein Stück weit aufgefangen werden, die sich gerade beim letzten Text mehr Bissigkeit und Griffigkeit gewünscht hätten. Der Eindruck, dass es sich hierbei um ein letztlich ordoliberaleres Papier in der klassisch deutschen Tradition handelt, ist sicherlich nicht von der Hand zu weisen – könnte aber in einer anderen Blickrichtung auch an die Mitautorenschaft vieler Christen an eben dieser wichtigen Richtung erinnern. In dieser Sichtweise wird hier etwas Selbstverständliches „gefeiert“. Zudem gilt es zu sehen, dass dieses Papier nicht das Ende der Positionierung der Kirchen darstellt. Auf seiner Grundlage und über sie hinausgehend werden sich die Kirchen weiterhin auch zu politischen Einzelfragen exponieren. Einzelne Christenmenschen ohnehin.

Man kann gut mit einem der schönen Schlussätze von D. Stephen Long aus seiner Einführung in „Christian Ethics“ schließen: „So what is christian ethics? It is the pursuit of Godness by people on the way to a city not built by human hands. It's not a precise science but the cultivation of practical wisdom that comes from diverse sources. It draws in all that is good in God's creation and among the nations. But it also acknowledges that creatures cannot attain their true end without the gift of god's own goodness.“ (Long 2010, S. 121) In dieser unauflöselichen Spannung von gelebter praktischer Vernunft und Gottes absoluter Forderung ergeben sich das politische Mandat der Kirchen. Wenn dies so geschieht, dass es zu umfassendem Frieden und zur Vermeidung destruktiver Konflikte in Gottes Schöpfung beiträgt, ist genug getan.

#### Literatur

Gemeinsames Wort (1997): Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit. Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland, am besten zugänglich über [www.ekd.de](http://www.ekd.de).

Das rechte Wort zur rechten Zeit (2008): Eine Denkschrift des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland zum Öffentlichkeitsauftrag der Kirche. Gütersloh.

Gerechte Teilhabe (2006): Befähigung zu Eigenverantwortung und Solidarität. Eine Denkschrift des Rates der EKD zur Armut in Deutschland. Gütersloh.

Joas, Hans (2014): Replik. In: Hermann-Josef Große Kracht (Hg.): Der moderne Glaube an die Menschenwürde. Philosophie, Soziologie und Theologie im Gespräch mit Hans Joas. Bielefeld.

Long, D. Stephen (2010): Christian Ethics. A very short introduction. Oxford.

Nolte, Paul (2009): Religion und Bürgergesellschaft. Brauchen wir einen religionsfreundlichen Staat?, Berlin.

Sozialinitiative (2014): Gemeinsame Verantwortung für eine gerechte Gesellschaft. Initiative des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz für eine erneuerte Wirtschaft- und Sozialordnung, am besten zugänglich über [www.ekd.de](http://www.ekd.de).

Troeltsch, Ernst (1912 u.ö.): Die Soziallehren der christlichen Kirchen und Gruppen. Band 1 und 2. Tübingen.

Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive (2008). Eine Denkschrift des Rates der EKD Gütersloh.

Wegner, Gerhard (o.J.): Teilhabegerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Sozialethische Positionierungen der Evangelischen Kirche seit dem Gemeinsamen Wort 1997.

[www.ekd.de/si/19315.html](http://www.ekd.de/si/19315.html)



Gerhard Wegner ist Direktor des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD in Hannover und war in dieser Eigenschaft einer der Autoren des Papiers der Sozialinitiative.  
[gerhard.wegner@si-ekd.de](mailto:gerhard.wegner@si-ekd.de)

## KONTROVERS

### WENN VOR UNSEREM RÜCKEN OFFEN UND ANONYM ÜBER UNS GESPROCHEN WIRD...?!

Bewertungsportale im Internet erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. Wer schaut sich beim Online-Shopping nicht die bereits vorhandenen Kundenrezensionen an? Wer hat bei der Hotelbuchung noch nie die Beliebtheit bei den bisherigen Gästen zumindest als ergänzendes Suchkriterium gewählt? Die Einschätzung, ob es sich lohnt, die nächste Vorlesung bei Professor XY zu besuchen, kann MeinProf.de erleichtern, oder? Ob den häufig anonym abgegebenen Bewertungen über Ärzte hingegen ein Stellenwert bei der eigenen Arztwahl eingeräumt werden sollte, ist da eher noch umstritten. Mehr Transparenz, bessere Informationen, bessere Vergleichbarkeit, einen höheren „sozialen Wert“ im WorldWideWeb... Mit derartigen Vorteilen preisen Betreiber solcher Portale ihre Angebote an. Im Grunde genommen rühmen sie sich also damit, die Meinung der breiten Masse abzubilden bzw. implizit sogar damit, als eine Art Whistleblower-Hotline zu fungieren. Um einen ersten Überblick zur Arbeitsweise derartiger Portale und der entsprechenden Rechtsprechung zu erhalten, werden wir Ihnen zuerst das Unternehmen Sanego und das zugehörige BGH-Urteil vom 01. Juli 2014 vorstellen. Doch durchweg positiv sind anonym abgegebene Bewertungen zu bestimmten Produkten oder über Dienstleistungen und in diesem Zusammenhang insbesondere die Beurteilung namentlich genannter und eindeutig identifizierbarer Personen nicht zu sehen. Die Bewerteten können sich nach geltendem deutschen Recht nämlich kaum gegen die Aufnahme in derartige Datenbanken wehren, gleichzeitig werden sie nicht darüber informiert, wo sie gelistet sind und unwahre Behauptungen, von denen die Betroffenen u.U. gar keine Kenntnis haben, können Geschäft und Privatleben negativ beeinflussen. Früher sagte man, dass es unhöflich sei, hinter dem Rücken von Anderen über sie zu sprechen. Heute loben wir es als zivilisatorische Errungenschaft, dass wir sozusagen „vor dem Rücken anderer Personen über sie sprechen“ und sind stolz darauf, dies unter einem möglichst lustigen Pseudonym und ohne wesentliche Konsequenzen für die eigene Person erledigen zu können. Wenn schon der Gesetzgeber hier keinen Riegel verschieben will, läge es dann nicht in der Verantwortung der Unternehmen, solche Angebote für alle Beteiligten gerechter zu gestalten oder in dieser Form vielleicht ganz



abzuschaffen? Wäre das mit ihren kommerziellen Interessen überhaupt vereinbar? Unter dem Gesichtspunkt der Menschenwürde beschäftigt sich der abschließende Beitrag von Professor Harald Bolsinger mit diesen und weiteren Aspekten und plädiert ganz im Sinne der Frage „Wer kontrolliert eigentlich die Kontrolleure?“ für die Einrichtung eines „Meta-Portals“ zur Bewertung dieser „selbsternannten Kontrolleure“. (sk)

### Stefanie Kast DER FALL SANEGO

„Wer bei Bewertungsportalen anonym kommentiert, bleibt anonym. Dieses Grundsatzurteil hat der Bundesgerichtshof am 1.7.2014 ... getroffen.“ [1] Die Firma Sanego bot Besuchern ihres Online-Gesundheitsportals bereits im Jahr 2010 Einsicht in mehr als 50.000 Arztbewertungen, die andere Benutzer eingestellt hatten.[2] Seither hat sich der Erfahrungsaustausch zwischen den Sanego-Nutzern bezüglich gesundheitlicher Probleme, deren Behandlung sowie Medikamentennebenwirkungen positiv weiterentwickelt.[3] Unter welchen Bedingungen bei Sanego bewertet wird, verrät ein Blick in die Datenschutzrichtlinie,[4] die Nutzungsbedingungen[5] sowie die FAQs.[6]

Selbstverständlich und allseits bekannt, ist der Passus, dass Einträge „die persönliche Meinung der jeweils eingetragenen Mitglieder dar[stellen]. Der Anbieter übernimmt keinerlei Verantwortung für die Richtigkeit der Angaben.“ „Jedes Mitglied ist für die von ihm bereitgestellte [sic] Inhalte selbst verantwortlich.“ Natürlich wird erwähnt, dass derlei Einträge auf der angebotenen Informationsplattform u.a. nicht gegen geltendes Recht verstoßen oder vorsätzlich unwahr sein dürfen. „Der Anbieter behält sich vor, die Einträge zu prüfen und gegebenenfalls ganz oder teilweise zu entfernen, zu ändern oder zu ergänzen. Es besteht jedoch keine Verpflichtung dazu.“ Die tatsächliche Überprüfung von Inhalten stellt für das Unternehmen also grundsätzlich keine Pflicht dar.[5] Die genannten Einschränkungen, gekoppelt mit nachfolgendem Hinweis aus Sanegos FAQs: „Bitte bewerten Sie einen Arzt/Heilpraktiker nur, wenn Sie oder ein Angehöriger Patient bei ihm waren. [...] Beleidigungen und Schmähkritik werden von sanego gelöscht“[6], lassen dann doch kleinere bis größere Zweifel an der Qualität der zur Verfügung gestellten Inhalte aufkeimen und zeigen, dass das hier zugrundegelegte Verständnis des Begriffes „Information“ ein doch recht spezielles ist.

Den Datenschutz betreffend, gewährleistet Sanego seinen Mitgliedern, dass ihre persönlichen Angaben, wie Name oder E-Mailadresse, ohne deren Ein-

willigung weder an andere Nutzer von Sanego noch an Dritte weitergegeben werden, sofern Sanego dazu nicht gesetzlich verpflichtet ist.[4]

Wenn nun ein Betroffener – im Falle von Sanego ein Arzt oder Heilpraktiker – unwahre Behauptungen über sich in einer anonym abgegebenen Bewertung findet, kann er diese „auf einfache Anfrage entfernen lassen, wenn sie eine strittige Tatsachenbehauptung enthält.“[6] Aber selbst dann werden keine persönlichen Daten, im Zweifelsfall noch nicht einmal das vom Nutzer verwendete Pseudonym, an den betroffenen Arzt weitergeleitet, was ein zivilrechtliches Vorgehen unmöglich macht.[7] Außergerichtlich kann der Arzt die Person nur über das Portal anschreiben; alle Reaktionen darauf bleiben natürlich weiterhin anonym.[5] Lediglich dann, wenn der Benutzername mit dem tatsächlichen Namen des Nutzers übereinstimmen würde, hätte der Bewertete Kenntnis von der Identität des Bewertenden. Allerdings wird auf solchen Portalen nun einmal üblicherweise „unter Pseudonym“ kommentiert und selbst wenn Daten bei einer Anmeldung registriert wurden, „bleibt fraglich, wie viele Nutzer hier überhaupt korrekte Angaben zu ihrer Person machen.“[8]

„Möchte ein Arzt oder Heilpraktiker nicht in öffentlichen Verzeichnissen gelistet werden, wird er auf Wunsch bei sanego gelöscht. Dazu genügt eine Anfrage per E-Mail [...]. Sind die Daten jedoch über andere Online-Dienste, wie Telefonbücher, Branchenverzeichnisse, einen eigenen Internetauftritt, die Kassenärztlichen Vereinigungen oder Ähnliches öffentlich zugänglich, ist das Erheben, Speichern, Verändern oder Übermitteln personenbezogener Daten oder ihre Nutzung als Mittel für die eigenen Geschäftszwecke [...] rechtlich zulässig.“[6] Sich der Bewertung über solche Portale zu entziehen, ist also für viele Personen schlichtweg unmöglich und dies steht der fast völligen Anonymität auf Seiten der Bewertenden höchst konträr gegenüber. Sanego zufolge profitieren aber auch die Ärzte davon, dass sie „gesucht und bewertet werden“ können.[3] Zweifel an dieser positiven Sichtweise könnten aufkommen, wenn man sich vor Augen führt, dass sich Sanego neben Werbeeinnahmen durch den gezielten Vertrieb von „Praxismarketingpakete[n] für Ärzte und andere Heilberufler“[6] durch Telesales Berater finanziert.[9] Außerdem werden die anonymen Bewertungsmöglichkeiten immer häufiger missbraucht. Zwar können Betroffene solche Einträge löschen lassen und einen Unterlassungsanspruch gegenüber dem Verfasser geltend machen, allerdings müssen sie dafür erst einmal auf den entsprechenden Eintrag aufmerksam geworden sein.[10] Es ist also einerseits fast unmöglich sich derartigen Portalen zu entziehen, gleichzeitig

müssen diese Portale die bewerteten Personen aber nicht von sich aus von deren Aufnahme in die entsprechenden Datenbanken informieren. Das bedeutet, man muss regelmäßig selbst recherchieren, um überhaupt darüber im Bilde zu sein, auf welchen Portalen man bewertet wird und dann auch noch alle konkreten Bewertungen zur Kenntnis nehmen, um mögliche unwahre Aussagen zeitnah, also bevor sie Schaden anrichten können, aufzufinden.

Nach wiederholten derartigen Vorfällen verlangte ein betroffener Arzt von Sanego „zusätzlich zum Löschen der Bewertungen [...], Name und Anschrift des Kommentators preiszugeben.“[8] „Die [...] wiederholt veröffentlichten Vorwürfe sind zwar gelöscht worden. Sanego weigerte sich allerdings, dem Arzt Namen und Anschrift des Nutzers preiszugeben“.[11] Ganz im Sinne der von Sanego aufgeführten Begründungen entschied nun kürzlich der BGH „dass die Herausgabe der persönlichen Daten durch ein Bewertungsportal nur auf Basis einer gesetzlichen Ermächtigungsgrundlage passieren darf, die so im Telemediengesetz jedoch nicht existiere. Daher müssen Anbieter die Kontaktdaten ihrer Nutzer auch nicht herausgeben. Nach wie vor sind die Portale im Sinne der Störerhaftung allerdings verpflichtet, Kommentare zu prüfen und zu löschen, wenn falsche Behauptungen verbreitet werden.“[12] Damit wird der Datenschutz nicht gleich zum Täterschutz, da „[s]taatliche Ermittlungsbehörden [...] verschiedene rechtliche Befugnisnormen [haben], um auch an solche Bestandsdaten zu gelangen, wenn eine Straftat verfolgt wird. Im Fall hier stand das aber nicht zur Debatte. Hier beehrte eine Privatperson und nicht die Ermittlungsbehörde diese Daten.“[1]

„Problematisch ist hierbei allerdings, dass im Falle wiederholter rechtswidriger Äußerungen der Aufwand immer wieder einen Unterlassungsanspruch zu beantragen sehr hoch ist. Schließlich begründet auch nicht jede unwahre Tatsachenbehauptung eine Straftat, so dass den Betroffenen ohne weitergehenden zivilrechtlichen Anspruch die Hände gebunden bleiben“, stellt RA Christian Solmecke fest.[13] Mit diesem Urteil wird der Schutz der Anonymität im Internet gestärkt und die Praktiken von Bewertungsportalen bestärkt, die exemplarisch für Sanego aufgeführt wurden. Die Portale können nun weiterhin ohne großen Kontrollaufwand für die auf ihren Portalen hinterlegten Inhalte die Anonymität ihrer Nutzer auch bei kritischen Kommentaren wahren. All das, weil der Gesetzgeber wohl wissentlich und willentlich im Telemediengesetz den Schutz der Persönlichkeitsrechte nicht als relevantes Kriterium zur Aufhebung der Anonymität verankern mochte. Es handelt sich entsprechend um ein Grundsatzurteil, das

somit auch Bewertungsportale für Reiseanbieter, Gastronomie oder im Bereich der Wissenschaft z.B Mein-Prof.de betrifft.[8] Was das wiederum für jeden von uns ganz individuell bedeutet, kann jeder jetzt sofort per Internetrecherche eruieren.

Vertreter von Sanego freuten sich jedenfalls über die Entscheidung, da „der Schutz des Einzelnen gestärkt [wird], im Internet seine Meinung kundzutun“[14], welche von hoher politischer Bedeutung sei und „[w]enn wir anfangen diese aufzuweichen, dann entfernen wir uns vom Rechtsstaat.“[15] „Die Betroffenen sind ja nicht schutzlos“, sagte Gmerek weiter, der Sanego vorm OLG Stuttgart vertrat, bevor der Fall vom BGH verhandelt wurde. „Wir haben jetzt nur die Hürde, dass sie bei strafrechtlich relevanten Äußerungen den Staatsanwalt einschalten müssen.“[14] Sanegos Pressemitteilung resümiert schließlich: „Das Urteil ist wegweisend für viele Branchen. Es stärkt die Position von Nutzern und leistet einen Beitrag zu einer besseren Transparenz, die auch im Sinne der Ärzte ist.“[12]

#### Quellen (letzter Zugriff am 08.10.2014)

- [1] <https://www.bvdnet.de/verband/bvd-blog/post/2014/07/02/grundsatzurteil-bgh-vom-01072014.html>
- [2] <http://www.firmenpresse.de/pressinfo314326/gesundheitscommunity-sanego-weiter-auf-wachstumskurs.html>
- [3] <http://www.openpr.de/news/671039/Sanego-wird-5-Jahre-alt.html>
- [4] <http://www.sanego.de/Datenschutz>
- [5] <http://www.sanego.de/Nutzungsbedingungen>
- [6] <http://www.sanego.de/FAQ>
- [7] <http://www.fr-online.de/digital/sanego-portal-muss-nutzerdaten-nicht-herausgeben,1472406,27669410.html>
- [8] <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/bgh-urteil-zu-bewertungsportal-sanego-nutzer-duerfen-anonym-bleiben-a-978525.html>
- [9] <http://www.sanego.de/jobs#telesales>
- [10] <http://pressemittlung.ws/node/494173>
- [11] <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/bundesgerichtshof-urteil-zu-auskunftsanspruch-gegen-bewertungsportal-a-973047.html>
- [12] <http://www.netzwelt.de/news/138531-urteil-anonymekritiker-yelp-sanego-co-bleiben-geschuetzt.html>
- [13] <http://www.wbs-law.de/internetrecht/aetigt-recht-auf-anonymitaet-im-netz-gegen-bewertungsportale-besteht-kein-direkter-auskunftsanspruch-54017/>
- [14] <http://www.manager-magazin.de/politik/artikel/kein-auskunftsrecht-bei-verleumdung-im-netz-a-978519.html>
- [15] <http://www.rp-online.de/digitales/internet/bgh-nimmt-sich-zeit-fuer-entscheidung-zu-anonymitaet-im-internet-aid-1.4286076>

Stefanie Kast arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Sozialwissenschaften der TU Dresden – IHI Zittau. Sie hält u.a. Lehrveranstaltungen zum Personalmanagement und forscht daneben insbesondere in den Bereichen Corporate Social Responsibility und Corporate Social Performance. [stefanie.kast@tu-dresden.de](mailto:stefanie.kast@tu-dresden.de)



Harald Bolsinger  
„META-PORTALE“ –  
EINE NOTWENDIGKEIT ZUM  
SCHUTZ DER MENSCHENWÜRDE?

Im besprochenen Fall kollidieren zwei wesentliche Werte: Die Meinungs- und Kommunikationsfreiheit sowie der Schutz der Menschenwürde. Artikel 5 GG macht deutlich, dass die Meinungs- und Kommunikationsfreiheit ihre Schranken u.a. im „Recht der persönlichen Ehre“ finden. Nachdem Portalbetreiber mit Nutzerkommentaren die öffentliche Meinungsbildung zwar bereichern können, aber Werturteile jeglicher Art in der Regel nicht ausreichend praktikabel überprüfen können, sollte Rede und Gegenrede ein Mindeststandard sein. Zu negativen, aber nicht verunglimpfenden Urteilen anonymer Art ist mindestens zwingend eine zeitnahe Antwort oder Gegendarstellung der Beurteilten zu ermöglichen. Dazu gehört auch die sofortige Information über ein derartiges Posting. Gleichzeitig sind klar erkennbare Schmähkritik und entsprechend würdelose Aussagen von anonymen Nutzern auch ohne gerichtlichen Zwang sofort zu löschen, um Verunglimpfung durch feige Nutzer hinter dem Deckmantel der Anonymität ausschließen zu können. Es ist ein Armutszeugnis für die Portale, wenn erst die Staatsanwaltschaft dafür sorgen muss, dass die Kommunikation auf dem entsprechenden Portal nicht die Würde der Bewerteten verletzt.

Portalbetreiber können sich auch weiterhin nicht hinter dem Urteil des BGH verstecken, da unser höchstes Rechtsgut – die Würde des Menschen – bei der Beurteilung jedes strittigen Postings Richtschnur bleibt. Verachtende Aussagen, gezielte Beleidigung, nachweislich und gezielt falsche Tatsachenbehauptungen oder Schmähkritik haben mit Meinungsfreiheit nichts mehr zu tun, so dass einer Nachzensur im Wege gerichtlicher Verfahren nichts entgegensteht: Der betroffene Arzt hat trotz seiner teilweisen Niederlage durch das BGH-Urteil gegenüber Sanego aus der Vorinstanz einen Unterlassungsanspruch, weshalb der Bewertungsportalbetreiber mit Hilfe von Wortfiltern und Prüfung fragwürdiger Beiträge durch entsprechende Mitarbeiter die wiederholten unwahren Behauptungen verhindern muss. Die ungefragt Bewerteten sind demnach auch zukünftig nicht schutzlos einem verleumderischen Mehrfachposting ausgesetzt. Anstelle eines zivilrechtlichen Vorgehens gegen den Portalbetreiber ist es bei wiederholten Schmähbeiträgen die erfolgversprechendere Wahl, direkt Strafanzeige bei den Er-

mittlungsbehörden wegen Verleumdung nach § 187 Strafgesetzbuch zu stellen und eventuell das Portal wegen Beihilfe dazu zu belangen. Werden daraufhin Ermittlungen aufgenommen, ist der Portalbetreiber zumindest sofort verpflichtet gegenüber den Ermittlungsbehörden alle verfügbaren Daten offenzulegen. Dazu zählt auch die IP-Adresse, mit deren Hilfe der entsprechende Internetanschlusshaber ausfindig gemacht werden kann.

Ob alle Bewertungsportale die Wahrung von Transparenz, Kommunikations- und Meinungsfreiheit als Ihren wichtigsten Auftrag ansehen oder ob auch wirtschaftliche Interessen mitschwingen, muss jeder Nutzer im Einzelfall selbst beurteilen. Affiliate-Programme und gängige Provisionspraxis (z.B. Vergütung pro view oder pro click) im Online-Business bergen aufgrund ihrer Anreizstrukturen oft die Gefahr, dass nicht immer die für den Endkunden besten Dienstleistungen auf Bewertungsportalen prominent platziert werden, sondern diejenigen, welche sich für den jeweiligen Portalbetreiber am besten rechnen. Verkaufsfördernd wirken auch positive Bewertungen von vermeintlichen ehemaligen Kunden/Nutzern, die durch ihre Anonymität eine Glaubwürdigkeitsprüfung erschweren. Was im Markt der Internetportale deswegen wirklich noch fehlt, ist ein Portal zur Bewertung der Glaubwürdigkeit und Seriosität der Portale selbst.



Prof. Dr. Harald J. Bolsinger  
lehrt Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsethik an der Hochschule  
Würzburg-Schweinfurt.  
bolsinger@orientierungskompetenz.de

## NEUERE FORSCHUNG

### Erik G. Hansen „RESPONSIBLE LEADERSHIP SYSTEMS“ – WIE FÜHRUNGSSYSTEME IN GROSSUNTERNEHMEN EINE AUS- RICHTUNG AM LEITBILD DER NACH- HALTIGEN ENTWICKLUNG FÖRDERN KÖNNEN

#### Einführung

Unsere Gesellschaft steht durch zahlreiche soziale, ökologische und ethische Probleme vor großen Herausforderungen von denen Klimawandel, Ressourcenknappheit, und bewaffneten Konflikte (in Zusammenhang mit Ressourcen bzw. deren Knappheit) nur einige Beispiele sind. Unternehmen werden heute einerseits als Teil dieser Probleme aber auch als Akteure mit Problemlösungskompetenz verstanden. In Praxis und Forschung haben sich die Konzepte Unternehmensethik, Corporate (Social) Responsibility und unternehmerische Nachhaltigkeit – im Folgenden vereinfachend als Corporate Responsibility (CR) zusammengefasst – als Bereiche entwickelt die darauf abzielen die negativen Einflüsse von Unternehmen zu minimieren und die positiven Beiträge zu Problemlösungen zu fördern.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor um CR erfolgreich in der Unternehmenspraxis zu etablieren ist die danach ausgerichtete Unternehmensführung. Die traditionelle Führungsforschung hebt insbesondere die individuelle Führungskraft hervor wie die Forschung zu „Transformational Leadership“ (Bass 1990), „Ethical Leadership“ (Treviño et al. 2000), „Servant Leadership“ (Parris – Peachey, 2013; siehe auch den Beitrag im Forum Wirtschaftsethik in Ausgabe 2/2014) und „Responsible Leadership“ (Maak – Pless 2006) zeigt. Die Bedeutung organisationaler (Kontext-)Faktoren wird wenn überhaupt, nur am Rande behandelt. So sieht das Führungskonzept Responsible Leadership eine Rolle als „Architekt“ vor, in der die Führungskraft dafür verantwortlich ist Managementsysteme, Leistungsbeurteilungssysteme, und Stakeholder-Dialoge ethisch auszugestalten und somit den systematischen Aufbau einer integren Unternehmenskultur zu ermöglichen (Maak – Pless 2006). Diese Rolle als „Ethik-Architekt“ des Organisations- und Führungskontextes wird aber bisher kaum dediziert betrachtet. Diese Lücke zu

schließen – d.h. auf die institutionalisierte Führung im Sinne von Führungssystemen zu schauen – ist Ziel des vorliegenden Beitrags.

#### Führungssysteme

Wenn auch individuelle Führungskräfte wichtig sind, wird in der Führungsforschung meist zu viel Gewicht auf das Individuum gelegt (Huff – Möslein 2004). Führung ist aber auch vom Führungskontext abhängig (Yukl 1989) der manchmal sogar als Substitut für individuelle Führung bezeichnet wird (Neuberger 2002, S. 442). Dies führte im Extremfall dazu, dass die Beeinflussung von Mitarbeitern durch Führungskräfte unmöglich oder unnötig sein kann (Kerr – Jermier 1978).

Ein wichtiger Aspekt des Führungskontextes sind die formalen Strukturen der Organisation im Sinne von Organisationsstrukturen, Prozessen und Richtlinien (Tenbrunsel et al. 2003; Treviño 1990). Besonders in Großunternehmen spielen die formalen Systeme und Managementprozesse für die Führung eine bedeutende Rolle. Die Führungskräfte werden auf den verschiedenen Leitungsebenen durch Instrumente, Tools und Methoden – sogenannten Führungsinstrumenten – unterstützt. Die systematische Verknüpfung verschiedener Führungsinstrumente innerhalb der Organisation wird dann als Führungssystem bezeichnet (vgl. Abb1).



Abb.1 Generisches Führungssystem (vgl. Huff – Möslein 2004; Siebert: 2006, S. 290; Reichwald et al. 2004)

Der vorliegende Beitrag greift die Herausforderung CR in das Kerngeschäft zu integrieren aus dieser Führungssystem-Perspektive auf (Huff – Möslein, 2004; Reichwald et al. 2004, 2005).

## Responsible Leadership Systems

Führungssysteme haben in Ihrer konventionellen Form zunächst den Anspruch exzellente Führungsleistung seitens der Führungskräfte zu ermöglichen und zu fördern – daher wird auch von „Leadership Excellence“ gesprochen (Reichwald et al. 2004). In der Management-Forschung, Lehre und Praxis hat sich dabei ein amoralisches Verständnis von Führung (aber auch anderen Konzepten) durchgesetzt: Es geht nicht darum welche Art von Geschäftstätigkeit bzw. Strategie durch die exzellente Führung befähigt werden soll, sondern nur darum ob die Ziele (welche auch immer) möglichst effektiv und effizient erreicht werden. So kann eine „exzellente Führung“ in einem Öl- und Gaskonzern – unberücksichtigt von bestehenden gesellschaftlichen Bedenken – darauf gerichtet sein Gewinne zu maximieren indem mehr und riskantere Quellen exploriert werden und erneuerbare Energien unberücksichtigt oder sogar torpediert werden. Ein Top-Management, das all seine Mitarbeiter mit entsprechend Führungsstrukturen und -systemen nach diesen Zielen ausrichtet, kann heute (noch) durchaus sehr erfolgreich sein.

Parallel zu der Wiederentdeckung der moralischen Faktoren in der individuellen Führungsforschung (wie im bereits genannten Responsible Leadership Konzept), geht es bei „Responsible Leadership Systems“ darum, Führungssysteme eine moralische Dimension (zurück) zu geben, d.h. ethische, soziale und ökologische Aspekte explizit zu berücksichtigen und somit Führung und Führungssysteme besser am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung auszurichten. Das hierfür grundsätzlich ein Bedarf besteht, zeigen nicht nur Unternehmensskandale der vergangenen Dekaden (Bilanzierungsskandal bei dem amerikanischen Unternehmen Enron; Korruptionsaffäre bei der Siemens AG; ökologische Unfälle in der chemischen Industrie und Atomwirtschaft) sondern auch schleichende, und dadurch nur ungenügend berücksichtigte Probleme des Klimawandels und der Ressourcenknappheit. Es ist daher durchaus anzunehmen, dass einige Unternehmen entweder (a) zur Absicherung gesellschaftlicher Legitimität, (b) zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch nachhaltigkeitsorientierte Innovation (Hansen et al. 2009) oder (c) sogar aus intrinsischer Motivation ihre Führungs- und Organisationskultur systematisch hinsichtlich CR gestalten wollen.

Die diesem Beitrag zugrunde liegende Dissertation (Hansen 2010) geht hierbei der zentralen Frage nach, wie CR (im Sinne von sozialen, ökologischen oder ethischen Kriterien) als fester Bestandteil in diese Füh-

rungssysteme integriert werden kann. Eine in diesem Sinne erfolgreiche Integration kann dann als verantwortliches Führungssystem oder „Responsible Leadership System“ bezeichnet werden.

Um ein besseres Verständnis von Responsible Leadership Systems zu erhalten, ging der Autor in der Dissertation zwei Forschungsfragen nach:

(1) Welche CR-orientierten Führungsinstrumente werden bereits von Unternehmen eingesetzt und welche Erfahrungen bzgl. deren Implementierung existieren?

(2) Wie stehen die verschiedenen Führungsinstrumente im Sinne eines Führungssystems zueinander in Bezug?

In der Arbeit wurden Führungsinstrumente in insgesamt sechs (der sieben) Untersuchungsfelder aus dem generischen Führungssystem (Reichwald et al. 2004) im Hinblick auf die Integration von CR untersucht. Dabei wurde folgende Bedeutung der Felder zugrunde gelegt:

(1) Führungsinteraktionsprozess: Dieses Feld enthält Instrumente, die die normative Grundhaltung und Zielsetzung der Organisation explizit machen und kommunikativ vermitteln (z.B. Vision, Werte).

(2) Führungsmesssystem: In diesem Feld sind Instrumente zur Messung und Bewertung individueller und unternehmensbezogener Führungsleistung in Bezug auf CR enthalten (z.B. 360° Feedback; Balanced Scorecard).

(3) Führungsanreizsystem: Dieses Feld enthält Instrumente zur Inzentivierung von Mitarbeitern einerseits und zur Kontrolle von ethischem Fehlverhalten andererseits (z.B. Compliance System).

(4) Führungsauswahl- und entwicklungssystem: Dieses Feld behandelt Instrumente zur Personalgewinnung und -Entwicklung (z.B. Führungstraining, Coaching) und deren Berücksichtigung von CR.

Weiterhin wurden zwei Kontextfelder des generischen Führungssystems hinsichtlich der Integration von CR untersucht:

(5) Strategie: In diesem Feld wurde der Frage nachgegangen welche formale Strategie von Unternehmen verfolgt wurde und inwiefern diese Bezüge zu CR herstellen.

(6) Organisationsstruktur: Abschließend wurden formale Strukturen zur Integration von CR in das Unternehmen analysiert (z.B. CR/Umwelt-Abteilung; CR Komitee).

## Methodik

Das Forschungsdesign der qualitativ-empirischen Studie basiert auf einer komparativen Fallstudien-Methodik. Im Fokus der Untersuchung standen börsennotierte Großunternehmen in Deutschland die im Deutschen Aktienindex (DAX) gelistet waren (siehe Tabelle 1). Insgesamt wurden in sieben Unternehmen verschiedener Branchen Fallstudien durchgeführt. Dabei wurden eine umfangreiche Desktop-Recherche (Nachhaltigkeitsberichte; Medienberichte; Nachhaltigkeits-Rankings) und 34 Experteninterviews mit Vorständen, Personalmanagern und Nachhaltigkeitsmanagern durchgeführt.

Unternehmen	Industrie	Mitarbeiter <sup>1</sup>
Anonym	Automobil	328.594
BMW AG	Automobil	107.539
Deutsche Telekom AG	Telekommunikation	242.703
Henkel AG	Chemie	53.107
Linde AG	Chemie (Gase)	50.485
Merck KGaA	Chemie/Pharma	28.877
Siemens AG	Industriegüter/Diversifiziert	398.200

<sup>1</sup>Daten von 2007

Tabelle 1: Untersuchte DAX-Unternehmen

## Ergebnisse

### Instrumente des Responsible Leadership Systems

Der erste Teil der Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigt die Unternehmenspraxis im Hinblick auf die Integration von CR in die einzelnen Untersuchungsfelder. Dazu wurden Führungsinstrumente die einen expliziten Bezug zu CR aufwiesen identifiziert und den Untersuchungsfeldern zugeordnet (siehe Tabelle 2 und Tabelle 3).

## Führungs-Subsysteme und Instrumente

- I. Führungs-Interaktionsprozeß
  - I.1. Werte und Grundhaltungen
    - Formulierte Werte
    - Führungsmodelle
  - I.2. Verhaltenskodizes
    - Ethischer Verhaltenskodex
    - Sonstige Verhaltenskodizes
  - I.3. Kommunikation
    - Einseitige Kommunikations-Instrumente (z.B. Mitarbeiter-Zeitung)
    - Zweiseitige Kommunikationsinstrumente (z.B. Stakeholder Dialoge)
  - I.4. Zielsetzung und Entscheidungs-routinen
    - Organisationale Zielsetzung
    - Individuelle Zielsetzung
    - Entscheidungs-routinen
- II. Führungs-Meßsystem
  - II.1. Organisations-Kennzahlen
    - CR Messkennzahlen
    - Kennzahlen für philanthropisches Engagement
    - Externe Beurteilung (z.B. Rating-Agenturen)
  - II.2. Strategische Mess- und Management Systeme
    - Balanced Scorecard
    - Qualitätsmanagement-Framework (z.B. EFQM)
    - Werteorientierte Leistungsbeurteilung
  - II.3. Individuelle Leistungsbeurteilung
- III. Führungs-Anreizsystem
  - III.1. Monetäre Anreizsysteme
    - Leistungszulagen/Boni
  - III.2. Nichtmonetäre Anreizsysteme
    - Preisverleihung
    - Andere nichtmonetäre Anreizsysteme
  - III.3. Compliance
    - Compliance-Systeme
- IV. Führungsauswahl- und -entwicklungssystem
  - IV.1. Auswahl von Führungskräften
    - Personalgewinnung
    - Einführungstraining
  - IV.2. "Horizontale" Führungskräfte-Entwicklung
    - Kompetenz-Frameworks
    - Schulung zu organisatorischen Leitlinien (z.B. Korruptionstraining)
    - Fachtrainings (z.B. Ökodesign)
    - Führungstrainings
  - IV.3. "Vertikale" Führungskräfteentwicklung
    - Service Learning/ Volunteering
    - Coaching

Tabelle 2: Ausdifferenzierung der Führungssysteme und Instrumente (Quelle: basierend auf Hansen 2010, S. 203)

Kontextfelder des Führungssystems
<b>V. Strategie</b>
V.1. Vision
- Vision und Mission
V.2. Formale Strategien
- Unternehmensstrategie
- Funktionale Strategien ("CR Strategie")
<b>VI. Struktur</b>
VI.1. Hauptstrukturen
- Aufsichtsrat
- CR Abteilung
- CR Komitee
- Sonstige abteilungsübergreifende Strukturen
- Organisatorische Verknüpfung zur Unternehmensstrategie
VI.2. Weitere Strukturen
- Compliance Struktur
- Themenspezifische Strukturen (z.B. Arbeitsschutz)

Tabelle 3: Ausdifferenzierung der Kontextfelder des Führungssystems (Quelle: basierend auf Hansen 2010, S. 219)

Daraufhin wurde analysiert in welcher Art und Weise CR in die Führungsinstrumente einfluss. Zu jedem der sechs konzeptionellen Untersuchungsfelder wurden eingesetzte Führungsinstrumente deskriptiv beschrieben und die damit zusammenhängenden Erfahrungen seitens der Praktiker wiedergegeben. Zusätzlich zu dieser deskriptiven Beschreibung diente eine Bewertung der analysierten Führungsinstrumente anhand eines Scoring-Modells dazu die sieben Fallstudienunternehmen in Bezug auf ihre Führungsinstrumente zu vergleichen.

Aufgrund des Umfangs der Untersuchungsfelder kann hier nicht auf die einzelnen Instrumente eingegangen werden. Vielmehr soll auf das Zusammenspiel der Instrumente im Hinblick auf das gesamte Führungssysteme vertieft werden.

### Responsible Leadership Systems im Zusammenhang

Die Gesamtanalyse über alle Untersuchungsfelder zeigt, dass die Verwendung von CR-orientierten Führungsinstrumenten nicht in allen Untersuchungsfeldern gleichweit fortgeschritten ist:

– Zur normativen Ausrichtung der Unternehmen werden CR-Aspekte bereits sehr stark in Instrumente wie z.B. Unternehmenswerte oder -leitbilder integriert, wo der Anspruch auf CR noch einen eher unverbindlichen Charakter enthält.

– Im Untersuchungsfeld „Anreiz- und Vergütungssysteme“ konnten zwar zahlreiche etablierte Instrumente

identifiziert werden, allerdings sind diese überwiegend den sogenannten Compliance-Systemen zuzuordnen, die CR bei den Führungskräften nicht im Sinne eines positiven Anreizes fördern, sondern eher Fehlverhalten (z.B. Korruption) sanktionieren.

– Relativ schwach vertreten sind Führungsinstrumente im Untersuchungs-Feld „Messung“. Obwohl also in Unternehmen oft bereits eine normative Grundhaltung und Zielsetzung bestimmt (kommuniziert?) wurde (Untersuchungsfeld 1), wird die Zielerreichung noch wenig systematisch evaluiert bzw. gemessen.

– Im Untersuchungsfeld „Personalauswahl und -entwicklung“ wurde im Rahmen der Studie die schwächste Integration von Führungsinstrumenten mit CR identifiziert. Die Unternehmen scheinen es bisher zu scheuen stärkere Investitionen in direkte, auf die Persönlichkeit der Führungskräfte ausgerichtete Maßnahmen zur Wandlung der Unternehmenskultur zu tätigen.

Für die Kontextfelder Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur wurde bei den meisten Unternehmen eine mittlere bis starke Integration mit CR vorgefunden.

– Ein wesentlicher Schwachpunkt der im Kontextfeld Strategie identifiziert wurde, sind die oft noch separaten, von der eigentlichen Geschäftsstrategie getrennten CR-Strategien die meist von dedizierten Fachabteilungen entwickelt werden.

– Im Kontextfeld Organisationsstruktur sind neben den bereits weitgehend etablierten CR-Abteilungen auch zahlreiche neue Instrumente zur Beteiligung verschiedenen unternehmensinterner (z.B. CSR Komitee) und externer Gruppen (z.B. Stakeholder Advisory Board) feststellbar, die grundsätzlich einen positiven Einfluss auf das CR-Engagement eines Unternehmens haben können.

Im Sinne des Führungssystems zeigen die Ergebnisse, dass eine starke Integration in den vier Kernuntersuchungsfeldern mit einer starken Integration in einem der beiden Kontextfelder (Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur) zusammenhängt. Eine kongruente Entwicklung des gesamten Führungssystems und dessen Kontext scheinen daher notwendig zu sein. Auch zeigt die Untersuchung, dass ein gut ausgebildetes Responsible Leadership System mit einer hohen CR-Performance (gemessen nach Rating Agenturen) zusammenhängt. Um CR ganzheitlich umzusetzen, scheint man daher nicht am Führungssystem vorbeizukommen.

### Entwicklungspfade von Responsible Leadership Systems

Anhand der sieben Fallstudien konnten auch drei verschiedene Entwicklungspfade rekonstruiert werden, auf denen die Entwicklung von CR-orientierten Führungssystemen vorgenommen wurde.

– Eine Gruppe von Unternehmen steuerte dies durch die Wandlung der Unternehmensstrategie und einer damit zusammenhängenden Anpassung der Führungsinstrumente (z.B. Zielvorgaben).

– Eine zweite Gruppe von Unternehmen entwickelte aus Teileinheiten der Organisationsstruktur heraus (insbesondere aus der Nachhaltigkeits- bzw. Umweltabteilung) neue Messinstrumente und brachte diese in Teilen des Unternehmens zur Einführung. Aus dieser besseren Leistungstransparenz heraus entwickelte sich dann langfristig eine Anpassung weiterer Teile des Führungssystems und der Unternehmensstrategie.

– Ein dritter (nur einmalig vorgefundener) Entwicklungspfad nutzte die Einführung eines stark CR-geprägten Personalentwicklungsprogramms als Triebfeder für die CR-orientierte Transformation des weiteren Führungssystems.

### Fazit

Insgesamt zeigt die Dissertation, dass die Integration von Führungssystemen und CR eine mögliche, und von proaktiven Unternehmen bereits beschrittene Entwicklung ist. Allerdings sind die Führungssysteme meist noch nicht ganzheitlich auf CR ausgerichtet, sondern es herrschen eher Teilsysteme oder vereinzelte Führungsinstrumente vor. Auch sind viele der gefundenen Instrumente noch nicht lange genug in den einzelnen Unternehmen im Einsatz (teils auch bisher nur im Pilot-Betrieb), um eine langfristige Aussage über deren Wirkung auf die Unternehmenskultur und die Geschäftstätigkeit insgesamt zu bestimmen.

Zukünftige Forschung sollte daher insbesondere die co-evolutionäre Entwicklung von Führungssystem und Führungskräften bzw. Unternehmenskultur untersuchen, z.B. anhand der Strukturationstheorie (Giddens, 1984). Auch ist unklar, inwieweit die Führungsstrukturen (formale Systeme) das tatsächlich gelebte Führungsverhalten (informale Systeme) genügend widerspiegeln (vgl. Tenbrunsel et al. 2003). Ein „Decoupling“ von Struktur und gelebter Praxis ist nicht unüblich und wird in der Forschung verstärkt thematisiert (Boxenbaum-Jonsson 2008).

### Literatur

Bass, B. M. (1990): From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), S. 19-31.

Boxenbaum, E. – Jonsson, S. (2008): Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In: R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby – K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London, S. 78-98.

Giddens, A. (1986 [1984]): *The constitution of society – Outline of the theory of structuration*. Berkeley, CA.

Hansen, Erik G. (2010). *Responsible Leadership Systems: An Empirical Analysis of Integrating Corporate Responsibility into Leadership Systems*. Wiesbaden: Gabler.

Hansen, E. G. – Große-Dunker, F. – Reichwald, R. (2009): Sustainability Innovation Cube – A Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), S. 683-713

Huff, A. S. – Möslein, K. M. (2004): An agenda for understanding individual leadership in corporate leadership systems. In: C. L. Cooper (Ed.), *Leadership and Management in the 21st Century*. Oxford, S. 248-270.

Maak, T. – Pless, N. M. (2006): Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66 (1), S. 99-115.

Parris, D. L. – Peachey, J. W. (2013): A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), S. 377-393

Reichwald, R. – Siebert, J. – Möslein, K. M. (2004): Leadership Excellence: Führungssysteme auf dem Prüfstand. *Personalführung*, 37(3), S. 50-56.

Reichwald, R. – Siebert, J. – Möslein, K. M. (2005): Leadership Excellence: Learning from an exploratory study on leadership systems in large multinationals. *Journal of European Industrial Training*, 29 (3), S. 184-198.

Siebert, J. (2006): *Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel: Ein systematischer Ansatz zum Management der Führung (Markt- und Unternehmensentwicklung)*. Wiesbaden.

Tenbrunsel, A. E. – Smith-Crowe, K. – Umphress, E. E. (2003): Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16(3), S. 285-307.

Treviño, L. K. (1990): A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. In: R. Woodman & W. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development*. Vol. 4. Greenwich, S. 195-230.

Treviño, L. K. – Hartmann, P. L. – Brown, M. E. (2000): Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42 (4), S. 128-142.

Prof. Dr. Erik G. Hansen ist Gastprofessor für das Management der Energiewende im Innovations-Inkubator und am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg. Er promovierte zum Thema Responsible Leadership Systems an der Technischen Universität München. Im Herbst vergangenen Jahres wurde die Arbeit mit dem Plansecur Wissenschaftspreis 2013 ausgezeichnet.  
erik.hansen@uni.leuphana.de





## STICHWORT

Irina Lock & Peter Seele  
GLAUBWÜRDIGKEIT

Das Thema Glaubwürdigkeit ist momentan in aller Munde – und wenn es um Unternehmen geht, steht vor allem das Fehlen von Glaubwürdigkeit im Vordergrund. Gerade im Hinblick auf die gesellschaftliche Verantwortung (CSR) von Unternehmen wird viel über mangelnde Glaubwürdigkeit debattiert. Meistens kommt das zum Tragen, wenn es um die Vermittlung und Kommunikation ebendieser gesellschaftlichen Verantwortung geht. Unternehmen beschäftigen mittlerweile ganze Abteilungen, beziehungsweise beauftragen spezialisierte Kommunikationsagenturen, für das Erstellen von CSR-Broschüren, -Berichten, und -Websites. Sechsstellige Summen für einen Nachhaltigkeitsbericht sind dabei keine Seltenheit. Diese Entwicklung bedeutet zwar zum einen eine Professionalisierung der CSR-Kommunikation, zum anderen führte sie in der Vergangenheit aber auch dazu, dass Publikationen zur gesellschaftlichen Verantwortung negativ konnotiert als Public Relations- oder Marketing-Werkzeuge angesehen und unter den Verdacht des Greenwashing gestellt wurden.

In diesem Zusammenhang ist Glaubwürdigkeit ein zentrales Konzept. In der heutigen Forschung wird es von verschiedenen Blickwinkeln betrachtet: Einerseits geht es um die Glaubwürdigkeit des Senders, das heißt eine Aussage ist dann glaubwürdig, wenn es der Sprecher ist. Dessen Expertise und seine Vertrauenswürdigkeit spielen dabei eine entscheidende Rolle. Diese wiederum haben eine direkte Wirkung auf die Aussage und die Überzeugungskraft des Sprechers.

Übertragen auf Unternehmen bedeutet dies, dass je vertrauenswürdiger eine Firma erscheint, desto glaubwürdiger ist sie auch. Glaubwürdigkeit wird deshalb oft auch als eine Komponente von Vertrauen angesehen. Vertrauenswürdige Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern bauen also auf Glaubwürdigkeit auf. Diese vertrauenswürdigen Stakeholderbeziehungen wiederum sind die Basis dafür, dass Unternehmen von der Gesellschaft die sogenannte „license to operate“ zugesprochen bekommen, sprich, dass die Gesellschaft ihnen das Wirtschaften ermöglicht.

Weiterhin wird Glaubwürdigkeit auch oft als eine wichtige Komponente der Unternehmensreputation angesehen. Je glaubwürdiger das Unternehmen, des-

to höher ist dessen Ansehen in der Gesellschaft. Auch aus einer Marketingperspektive ist Glaubwürdigkeit wichtig: in Kombination mit CSR gilt es als Attribut, das die Kaufentscheidung der Konsumenten positiv beeinflussen kann.

Wenn Außenstehende sich ein Bild von den CSR Aktivitäten einer Unternehmung machen wollen, greifen sie oft auf unternehmenseigene Veröffentlichungen zurück, sprich CSR-Broschüren, CSR-Websites und vor allem CSR-Berichte, die Unternehmen regelmäßig publizieren. Laut vor kurzem erlassener EU-Richtlinie werden diese Publikationen, auch Nachhaltigkeitsberichte genannt, für Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern bald verpflichtend. Zur Zeit allerdings werden CSR-Berichte oft als Public Relations- oder Marketing-Broschüren angesehen, die dazu dienen, das Unternehmen in ein möglichst gutes Licht zu rücken, ohne dass der Außendarstellung zwangsläufig auch entsprechende CSR-Aktivitäten zugrunde liegen. Und in der Tat zeigen Forschungsergebnisse, dass CSR-Berichte oft schlecht untereinander vergleichbar sind, da sie sehr verschiedene Themen ansprechen und auch qualitativ große Unterschiede herrschen. Das rührt vor allem daher, dass Unternehmen weitestgehend frei entscheiden können, wen sie mit diesen Berichten ansprechen wollen, welche Themen sie aufnehmen und vor allem was sie darin nicht erzählen. Diese Relativität gilt wider Erwarten auch für Berichte, die nach bestimmten Richtlinien veröffentlicht werden, wie sie etwa die Global Reporting Initiative anbietet. Oftmals werden Unternehmen daher bezichtigt, sich nur die Rosinthemen herauszupicken und unangenehme und kontroverse Aspekte zu ignorieren. So zeigen Firmen aus dem Banken- und Versicherungssektor zum Beispiel großes Interesse an Umweltthemen in ihren Nachhaltigkeitsberichten und vernachlässigen dafür soziale Aspekte (Lock – Seele 2013). Sinnbildlich dafür steht der Titel des CSR-Berichts der Investmentbank Goldman Sachs im Jahre 2009, welcher lautet: „Environmental Progress Report“.

Das geringe Maß an Glaubwürdigkeit dieser Kommunikationswerkzeuge führt zu einem Vertrauensverlust auf Seiten der Stakeholder. Ungereimtheiten zwischen dem tatsächlichen gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens, und dem, was öffentlich kommuniziert wird, stellen die Legitimation des Unternehmens in der Gesellschaft in Frage.

Solch eine wahrgenommene Unglaubwürdigkeit der Kommunikationsinstrumente führt zu der sogenannten „Glaubwürdigkeitskluft“ („credibility gap“;

Dando – Swift 2003). Viele Leser glauben nicht, dass das, was in den Nachhaltigkeitsberichten steht, auch der Realität entspricht. Daher werden ihre Erwartungen in Bezug auf das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens nicht erfüllt und eine „Glaubwürdigkeitskluff“ tut sich auf, die die Legitimation des Unternehmens in der Gesellschaft in Frage stellen kann.

Da CSR-Berichte eine der Hauptinformationsquellen für Außenstehende in Bezug auf CSR sind, stellt es Unternehmen vor ernste Probleme, wenn dieses Kommunikationsinstrument als unglaubwürdig angesehen wird. Denn abhängig vom Glaubwürdigkeitsbegriff strahlen unglaubwürdige Nachhaltigkeitsberichte negativ auf das Unternehmen (als Sender der Kommunikation) ab, haben Einfluss auf Kaufentscheidungen der Konsumenten oder wirken sich negativ auf das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Stakeholdern aus.

Darüber hinaus unterliegt CSR Kommunikation, was neben CSR-Berichten zum Beispiel auch CSR-Werbung, Weblogs zum Thema oder Websites umfasst, allgemein einem Paradoxon (Waddock – Goggins, 2011): Je mehr Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement kommunizieren, desto größer wird die Skepsis auf Seiten der Stakeholder. Auch dies ist ein Problem der fehlenden Glaubwürdigkeit der CSR-Kommunikationsinstrumente und des großen Misstrauens, das Außenstehende dem Unternehmen entgegenbringen wenn es um deren gesellschaftliches Engagement geht.

Um einen Weg aus diesem Paradox und der „Glaubwürdigkeitskluff“ zu finden, setzen Unternehmen und Stakeholder seit geraumer Zeit auf Standardisierung. Denn Standards unabhängiger Organisationen, so die Annahme, machen das CSR-Engagement vergleichbar und objektiv.

So gibt es für CSR-Berichte die Reporting-Richtlinien der Not-for-Profit-Organisation Global Reporting Initiative aus Amsterdam. Außerdem wenden viele Unternehmen Umweltmanagementstandards an, wie zum Beispiel die europäische EMAS-Richtlinie, die Unternehmen hilft, ihr Umweltmanagement zu verbessern. Auch für soziale Belange existiert eine breite Auswahl an Standards und Managementansätzen, wie die SA8000 Richtlinie, die Arbeitsbedingungen standardisiert; oder auch der Wertemanagementansatz, der davon ausgeht, dass der Wert eines Unternehmens maßgeblich von den gelebten Werten abhängt.

Den meisten Standards gemein ist allerdings, dass sie nicht rigoros kontrolliert werden. Sie werden von Unternehmen freiwillig eingeführt und umgesetzt, meist ohne dass ihre Einhaltung von unabhängigen Institutionen geprüft wird. Sie gehören daher zu dem breiten Spektrum der „Soft Laws“, die im Gegensatz zu „Hard Laws“ für Unternehmen nicht verbindlich sind. Dazu gehören neben oben genannten Richtlinien auch Produktlabels wie das Marine Stewardship Council (MSC), das nachhaltige Fischereiwirtschaft fördert. „Soft Laws“ sind verschieden interpretierbar und ermöglichen Unternehmen Flexibilität in ihrer Anwendung. Dies ist einerseits ein Vorteil für Unternehmen, andererseits wird dieses Maß an Freiheit auch ausgenutzt, indem Vorgaben der Standards breit ausgelegt werden. Zudem sind Standardisierer in einer Doppelrolle: zum einen müssen sie ihren Standard an den Mann bringen, denn je mehr er benutzt wird, desto angesehenere ist er. Zum anderen sollen sie objektiv sein bei der Bewertung ihrer zahlenden Kunden. Aus diesem Grund mangelt es manchen dieser Standards an Glaubwürdigkeit. In der Vergangenheit gab es zwar immer mehr Selbstverpflichtungsinitiativen, diese vermochten es aber im Großen und Ganzen nicht, Glaubwürdigkeit zwischen Unternehmen und Stakeholdern im Bereich CSR wieder aufzubauen.

So werden die Richtlinien zum Erstellen von CSR-Berichten der Global Reporting Initiative zwar von den allermeisten Unternehmen angewandt; ob und wie ihre Kennzahlen aber im CSR-Bericht tatsächlich angesprochen werden, ist den Unternehmen selbst überlassen. Das führt dazu, dass selbst die Kernindikatoren der Richtlinien (zum Beispiel der jährliche Wasserverbrauch des Unternehmens oder die Anzahl von Frauen in der Unternehmensführung) oft nicht vollständig berichtet werden.

Oft vertiefen daher selbstverpflichtende Standards das Problem mit der „Glaubwürdigkeitskluff“ noch weiter: Auf der einen Seite „kaufen“ sich Unternehmen mit Labels oder Richtlinien (die wenigsten davon sind kostenlos zu haben) den Anschein von Verantwortung, auf der anderen Seite nutzen sie die Flexibilität solcher Instrumente, um eben nur in für sie angenehmen Bereichen auch verantwortlich zu agieren. Stakeholder, allen voran Non Governmental Organizations (NGOs; Nichtregierungsorganisationen), kritisieren solche Unstimmigkeiten zwischen dem, was Unternehmen tun, und dem, was sie kommunizieren, häufig als „Greenwashing“.

„Greenwashing“, eine Bezeichnung dafür, dass Unternehmen sich den Anstrich von Verantwortung geben (meistens im Bereich Umwelt, deshalb „green“), ohne dass hinter dieser Fassade auch Tatsachen ruhen, fügt Unternehmen mehr Schaden als Nutzen zu (Seele – Heidbrink 2008). McDonald's Umfärbung ihres Marken-Ms von rot auf grün zum Beispiel stieß in Deutschland überhaupt erst eine Diskussion um die Nachhaltigkeitsbemühungen des Unternehmens an. British Petroleums Umwidmung ihres Kürzels BP in „beyond petroleum“ war der Aufmacher viel hämischer Kritik nach der Ölkatastrophe von Deep Water Horizon im Golf von Mexiko. Und auch Royal Dutch Shell's Anzeigenkampagne, in der das Unternehmen sich dafür rühmt, seine CO<sub>2</sub>-Emissionen zum Pflanzen von Blumen zu nutzen, wurde mit einiger Kritik belegt.

Durch „Greenwashing“ setzen Unternehmen ihre eigene Glaubwürdigkeit in den Augen ihrer Konsumenten, Kunden, Investoren und anderer Stakeholder regelmäßig aufs Spiel. Das führt wiederum dazu, dass sich die „Glaubwürdigkeitskluff“ nicht verringert, sondern sogar noch vertieft.

Mehrere Wege aus dieser Situation werden in der Wissenschaft seit längerem diskutiert. So spricht man zum Beispiel davon, dass Unternehmen darauf achten sollten, dass ihr „thinking, talking, and doing“ miteinander übereinstimmen. Andere meinen, dass der Weg der freiwilligen Selbstregulierung in der heutigen globalisierten Wirtschaftswelt zum Erfolg führt, wenn nur genügend Stakeholder auf dem Weg mit einbezogen werden. Wieder andere Stimmen sagen, dass nur echte gesetzliche Regulierung im Sinne der „Hard Laws“ Unternehmen dazu zwingt, wirklich Verantwortung zu übernehmen. Und andere verabschieden sich völlig von dem Gedanken der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und raten dazu, CSR als Marketinginstrument zu benutzen, das den Absatz der Produkte steigern und damit den Gewinn mehren soll.

Welcher dieser Ansätze am Ende der erfolgreichste ist, wird zu sehen sein. Fest steht, dass die „Glaubwürdigkeitskluff“ zwischen Unternehmen und Gesellschaft negative Konsequenzen für beide Seiten hat: einerseits für die Stakeholder, weil sie ihre Ansprüche an das Unternehmen nicht befriedigt sehen; und andererseits für die Unternehmen, weil sie fürchten müssen, ihre „license to operate“ zu verlieren. Ein Weg aus dieser Situation sollte also im Interesse aller Beteiligten liegen.

#### Literatur

Dando, N. – Swift, T. (2003): Transparency and assurance: Minding the credibility gap. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), S. 195-200.

Lock, I. – Seele, P. (2013): Analyzing Sector Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in the Chemicals and Banking and Insurance Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. DOI <http://dx.doi.org/10.1002/csr.1338>.

Seele P. – Heidbrink, L. (2008): Greenwash, Bluewash und die Frage nach der weißen Weste, *Forum Wirtschaftsethik*, Vierteljahrszeitschrift des DNWE, Jg. 16/3, S. 54-57.

Waddock, S. – Goggins, B. K. (2011): The paradoxes of communicating corporate social responsibility, in: O. Ihlen – J. L. Bartlett – S. May (Eds.): *The handbook of communication and corporate social responsibility*, Chichester, S. 23-43.



Peter Seele

ist Associate Professor für "CSR & Business Ethics" am Institute of Marketing and Communication Management der Universität Lugano und Principal Investigator des Schweizer Nationalfonds Projekts "The Credibility Gap in CSR Reporting"  
peter.seele@usi.ch



Irina Lock

ist Doktorandin am Institute of Marketing and Communication Management der Universität Lugano und forscht zum Thema CSR-Kommunikation.  
irina.lock@usi.ch

## PRAXIS-PROFIL

### Franz-Theo Gottwald DIE SCHWEISFURTH-STIFTUNG FÜR NACHHALTIGE AGRAR- UND ER- NÄHRUNGSWIRTSCHAFT

Die Schweisfurth-Stiftung wurde am 12. November 1985 in München gegründet. Seit nunmehr fast 30 Jahren fördert die Stiftung Wege in eine lebenswerte Zukunft. Nachhaltigkeit im Umgang mit den Lebensgrundlagen der natürlichen Mitwelt ist dabei ebenso maßgeblich wie die kreative Gestaltung kultureller Zusammenhänge.

Im Kern der Aufgaben der Schweisfurth-Stiftung wirken Fragen wie:

- Was ist eine zukunftsfähige Landwirtschaft?
- Was macht eine nachhaltige Lebensmittelwirtschaft aus?
- Wohin verschieben sich Bedarf und Bedürfnisse rund um Essen und Trinken in den wohlhabenden Gesellschaften?
- Wie können Kooperationen und soziale Netzwerke in ländlichen Räumen im 21. Jahrhundert gelingen?
- Welche Systemtransformationen braucht der Umgang mit den landwirtschaftlich genutzten Tieren?

Allen diesen Fragen ist gemeinsam, dass sie wirtschaftsethische Positionen reflektieren müssen, bevor es zu praktischen Umsetzungen in Projekten im ländlichen Raum kommt. Das Netzwerk des DNWE beheimatet eine Reihe von Fachkolleginnen und -kollegen, die für derartige Reflexionen die angemessenen Voraussetzungen mitbringen. Einen Teil der Reflexionen hat die Schweisfurth-Stiftung mit ihren Netzwerkpartnern u.a. im Deutschen Netzwerk Ernährungsethik DNEE ([www.dnee.de](http://www.dnee.de)) in den vergangenen zehn Jahren geleistet. Doch sind die wirtschafts- und unternehmensethischen Zusammenhänge einer nachhaltigen Agrar- und Ernährungswirtschaft überaus vielfältig und brauchen zu ihrer Berücksichtigung kollegiale Zusammenarbeit über das bisherige stiftungseigene Netzwerk hinaus.

Das wirtschaftsethische Arbeitsfeld wird durch Positionen abgegrenzt, die aus umwelt-, agrar- und ernährungsethischen Begründungszusammenhängen stammen. Die ethischen Implikationen der globalen Agrar- und Ernährungswirtschaft sind vielfältig und unterliegen einem steten Wandel. Mit dem steigenden

Grad an Globalisierung, Zentralisierung, Monopolisierung und dem zunehmenden Einsatz neuer Technologien, etwa Nano- oder Gentechnik, dehnt sich auch das Feld der Disziplinen und Diskurse aus, die sich mit Lebensmitteln und moderner Esskultur auseinandersetzen. Managementpraktiken und deren Auswirkungen auf die Biodiversität, Böden, Ressourcen und das Klima, Tierethik und Tierschutz bei Zucht, Haltung, Transport und Schlachtung, faire Löhne und Arbeitsbedingungen, Land Grabbing und Landrechte, Bauernsterben, Strukturwandel, Wasser und Ressourcen, Tank, Trog oder Teller, neue Technologien, Überfischung und Weltmeere, Patentierung, Unternehmernessen, Verbraucherthemen wie Verbraucherrechte, Verbraucherverantwortung, Autonomie und Wahlfreiheit, Produktsicherheit und Transparenz, Gesundheit, Genuss und Qualität – all diese Aspekte gründen in ethischen Fragestellungen nach Ernährungsgerechtigkeit, Generationengerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit. Die Schweisfurth-Stiftung befasst sich deshalb mit den ethisch relevanten Folgen der Land- und Lebensmittelwirtschaft, mit Konsumgewohnheiten und gesellschaftspolitischen Werthaltungen.

Was Menschen essen, ist längst nicht mehr nur eine Frage des individuellen Geschmacks. Lebensmittel sind moralisch aufgeladene Güter, die Werturteile enthalten. Gut oder schlecht, richtig oder falsch – jeden Tag aufs Neue gestalten die Verbraucher die Welt über ihre Kaufentscheidungen. Ziel des Engagements der Schweisfurth-Stiftung ist daher auch, den Einzelnen zum Nachdenken über die eigenen Ernährungsgewohnheiten anzuregen. Die globalisierte Welt der industriellen Land- und Lebensmittelwirtschaft macht viele Verbraucher zu Opfern und Tätern gleichermaßen, und zwingt ihnen eine Verantwortlichkeit auf, der sie sich nur allzu gern entziehen.

Dabei wissen viele Menschen um die Umstände der modernen Lebensmittelerzeugung. Gerade im Bereich der Produkte tierischer Herkunft reagieren die meisten Menschen zunehmend sensibel; Umfragen zeigen, dass ein Großteil der Verbraucher durchaus möchte, dass Tiere artgerecht gehalten werden, dass sie ein gutes Leben und ein angstfreies Lebensende haben. Doch klafft eine enorme Lücke zwischen moralischem Anspruch und tatsächlichem Verhalten. An der Supermarktkasse werden alle Zweifel ausgeblendet: Hier zählt nur der Preis. Die Ausblendung des wahren Wertes des Essens hat fatale Folgen – für die Gesellschaft, die Agrar- und Ernährungskultur, die Landwirt-

schaft. Wenn fair und ökologisch produzierte Ware als zu teuer wahrgenommen wird, während die eigentlich viel zu billig und zu Lasten aller hergestellten Produkte als globaler Preismaßstab gelten, verzerrt dies die Produktionsbedingungen tiefgreifend und verschlechtert die Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen.

Die Auseinandersetzung mit dem Wert des Essens und der eigenen Werthaltung gegenüber den Lebensmitteln sollte (wieder) unter Rückgriff auf ethisch verbindliche, allgemein gültige Maßstäbe stattfinden, die eine Orientierung für Erzeuger, Verarbeiter und Kunden gleichermaßen bieten. Diese Maßstäbe werden in den verschiedenen Ansätzen der Agrar- und Ernährungsethik diskutiert. Die Schweisfurth-Stiftung versteht sich als eine der bundesdeutschen Treiber agrar- und ernährungsethischer Arbeit.

In von der Stiftung realisierten oder geförderten Publikationen, Vorträgen und Projekten wird unter anderem nach prinzipientheoretischen Ansätzen gearbeitet. Derzeit wirken die MitarbeiterInnen der Stiftung intensiv auf eine Konsumstiländerung hin. Ziel ist vornehmlich eine Sensibilisierung hinsichtlich der Menge und Qualität von Produkten tierischen Ursprungs. Denn der übermäßige Konsum von Fleisch- und Milchprodukten zieht eine Reihe tier- und umweltethischer Probleme nach sich. Die Stiftung macht auf die Problematiken aufmerksam, und bringt Lösungsvorschläge und Alternativen in die Diskussion ein. In der landwirtschaftlichen Tierzucht und -haltung setzt sich die Stiftung für tiergerechte, ökologische, kleinteilige und lokal angepasste Lösungen ein, die zwangsläufig ein weniger hinsichtlich des Konsums bedeuten, aber eben auch einen Mehrwert an Tierschutz, Qualität, Genuss und Umweltverträglichkeit bieten.

Beispielhaft für das Engagement der Stiftung kann hier das Projekt Tierschutz auf dem Teller genannt werden ([www.tierschutz-auf-dem-teller.de](http://www.tierschutz-auf-dem-teller.de)). 2006 gegründet richtet es sich an Tagungshäuser, Hotels, Gastronomiebetriebe und andere Einrichtungen mit Gemeinschaftsverpflegung, die den Tierschutzgedanken in ihren Küchen umsetzen. Betriebe, die mindestens 60 Prozent der Zutaten tierischen Ursprungs aus tiergerechter, ökologischer Herstellung beziehen, werden von der Stiftung mit einer Tierschutzkochmütze und einer Urkunde ausgezeichnet.

Ferner wird in der Stiftung an Fragen der Transformation der Agrarwirtschaft hin zu einer ökosozialen Agrarkultur gearbeitet. Dazu werden besonders die Zusammenhänge zwischen Wertschätzung und Wert-

schöpfung unternehmens- und wirtschaftsethisch reflektiert. Alternative Produktions-, Verarbeitungs- und Vermarktungsansätze wie bio, regional, fair, slow, tiergerecht und vegetarisch bzw. vegan etwa sind als wertgebende Faktoren getragen von der Forderung nach einem Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit in der Herstellung und Verarbeitung von Lebensmitteln. Dieser Wandel ist dringend notwendig und benötigt einen entsprechenden wirtschaftsethischen und gesellschaftspolitischen Rahmen. Auch hier wirkt die Stiftung durch ihre wissenschaftliche Lehr- und Forschungstätigkeit am Institut für Ressourcenökonomie der Humboldt Universität zu Berlin und durch ihre Arbeit in der Politikberatung zukunftsgestaltend mit – für eine lebenswerte Zukunft aller Lebewesen.

Prof. Dr. phil. Dipl.-Theol. Franz-Theo Gottwald ist seit 1988 Vorstand der Schweisfurth-Stiftung München. Als Honorarprofessor für agrar- und ernährungsethische Fragen forscht und lehrt er an der Humboldt Universität Berlin sowie an der Hochschule für Politik München. Als Unternehmensberater sind Innovations-, Werte- und Nachhaltigkeitsmanagement sowie die Entwicklung leitbildgestützter Zielsysteme seine Schwerpunkte.  
[info@schweisfurth.de](mailto:info@schweisfurth.de)



## REZENSION

### DOROTHÉE BAUMANN-PAULY: MANAGING CORPORATE LEGITIMACY. A TOOLKIT.

Sheffield, Greenleaf Publishing Ltd., 2013, 237 Seiten, ISBN 1906093946, Preis: 37,95 EUR

Beim Konstrukt der Unternehmung als Nexus vielschichtiger Stakeholder-Beziehungen gibt es die verbreitete Vorstellung, dass Unternehmen ihre Legitimität, ihre licence to operate, von ihren anspruchsberechtigten Kunden, Mitarbeitern, Kapitalgebern, Lieferanten usw. beziehen. Eine eklatante Missachtung dieser Ansprüche führt dazu, dass einem Unternehmen die Legitimität entzogen werden kann, womit die Reputation leidet und im schlimmsten Fall die Existenzberechtigung in Frage gestellt wird. Folglich ergibt es Sinn – auch und insbesondere unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten –, wenn Unternehmen für einen angemessenen Ausgleich dieser nicht immer gleichgerichteten Interessen sorgen. Wie sie sich um diesen Interessensausgleich bemühen und wie sie sich als gute Bürger in der Gesellschaft verhalten, wirft viele theoretische und praktische Probleme auf. Vieles ist hier im Fluss; Meinung und Gegenmeinung prallen nicht selten aufeinander. Zudem ist der Gegenstand durch eine Fülle meist englischsprachiger Begriffe wie Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC) oder Sustainability (wofür es auch das deutsche Wort Nachhaltigkeit gibt) gekennzeichnet, um nur die wichtigsten zu nennen. Die Vielfalt von Bezeichnungen und unterschiedlichen Begriffsinhalten erleichtert nicht unbedingt den Zugang zu dieser wichtigen Thematik.

In ihrer Dissertation an der Universität Zürich stellte sich Dorothee Baumann-Pauly die Aufgabe, ein Instrument zur Bestandsaufnahme und zur Steuerung unternehmerischer Legitimität zu entwickeln. Das Ergebnis liegt nunmehr als englischsprachige Veröffentlichung vor, einschließlich eines umfangreichen Anhangs, in dem die Experteninterviews im Wortlaut wiedergegeben werden. Im theoretischen Teil der Arbeit untersucht die Autorin die Rolle multinationaler Unternehmen bei der Frage verantwortungsvoller Führung auf globaler Ebene. Dafür entschied sie sich, das umfassendere Thema CSR auf CC einzuschränken. CC beinhaltet die Vorstellung der Rolle der Unternehmung als „guter Bürger“ in der Gesellschaft. CC beinhaltet zum einen ein nicht-politisches Konzept,

wonach sich das Unternehmen dem Staat gegenüber richtig verhalten soll, unter anderem indem es sich an die Gesetze hält und Steuern bezahlt. Darüber hinaus wird erwartet, dass es sich in der lokalen Gemeinde engagiert. Hier spielt das Sponsoring und ganz allgemein die Philanthropie eine Rolle. Daneben gibt es CC als politisches Konzept. Dabei geht es um einen Beitrag zur verantwortungsvollen Führung im globalen Kontext. Der Grundgedanke hierbei besteht darin, dass multinationale Unternehmen Staaten bei der Erledigung ihrer Aufgaben beispielsweise in Form von public-private partnerships unterstützen. Derartige Kooperationen sind gesellschaftlich erwünscht, weil multinationale Konzerne über beträchtliche Machtpotenziale verfügen und Staaten und Unternehmen sich deshalb gut ergänzen können. Konzerne können daraus wirtschaftliche Vorteile für sich ziehen. Canon, der japanische Elektronikkonzern, hat seine Internationalisierungsstrategie auf diese Art gezielt und höchst erfolgreich betrieben, gleichzeitig zum Nutzen von unterentwickelten Ländern. Politisches Engagement von unternehmerischer Seite ist jedoch auch umstritten, weil Unternehmen die demokratische Legitimation für die Wahrnehmung politischer Aufgaben fehlt (vgl. Matten – Crane – Chapple 2003).

Eine Brücke zwischen CC und der unternehmerischen Praxis zu schaffen ist das Ziel der Arbeit, und zwar „... to bridge theory and practice and construct a concept of CC that can be implemented“ (S. 20). Als Ausgangspunkt greift Baumann-Pauly auf ein von Zadek entwickeltes Modell zum Themenmanagement (issues management) zurück (Zadek 2004). Zadek charakterisiert fünf Stufen des Lernens in der Organisation, die das Verhältnis zum Umgang mit CSR-Themen bestimmen. Auf der untersten Stufe verhalten sich Unternehmen defensiv. CSR wird in diesem Fall weitestgehend abgewehrt. Diese Unternehmen handeln meist amoralisch (jedoch nicht notwendig unmoralisch), d.h. sie nehmen bei ihren Entscheidungen überhaupt keinen moralischen Beurteilungsstandpunkt ein. Die zweite Stufe bezeichnet Zadek als die Stufe der compliance. Ein Unternehmen auf dieser Stufe achtet auf die Einhaltung relevanter Vorschriften, und zwar in enger Auslegung nach dem Buchstaben des Gesetzes. Auf der dritten Stufe (managerial) wird den Themen mehr Aufmerksamkeit vom Management geschenkt, jedoch handelt es sich um eine opportunistische, sporadische Beschäftigung mit Verantwortlichkeitsthemen, die ohne durchgängiges Konzept behan-

delt werden. Auf der vierten Stufe (strategic) versucht das Management, CSR bzw. CC durchgängig in die Unternehmensstrategie einzubetten (instrumenteller Ansatz). Auf der höchsten Stufe (civil) ist das Unternehmen bestrebt, CSR aus Überzeugung zu praktizieren, weil es eben aus sich heraus für sittlich richtig gehalten wird (normativer Ansatz).

Anhand der Auswertung von Interviewreihen mit Experten aus fünf Schweizer multinationalen Konzernen (ABB, Credit Suisse, Nestlé, Novartis und UBS) wurde das Bewertungsinstrument mit beschreibenden Inhalten gefüllt, und zwar in den theoretisch zuvor erarbeiteten Dimensionen Commitment (strategische Integration und Unterstützung durch die Unternehmensleitung; CC-Koordination), Strukturen und Verfahren (Richtlinien und Verfahren, Anreizstrukturen, Training, Beschwerdeverfahren, Evaluierung, Berichterstattung) sowie eine interaktive Dimension (Qualität von Stakeholderbeziehungen, Teilnahme an kollaborativen CC-Initiativen). Somit ergeben sich insgesamt zehn Aspekte (vgl. Übersicht auf S. 41). Diese Dimensionen bzw. Aspekte werden nun mit den fünf Ebenen von Zadek in einer Matrix zusammengeführt. Für jedes Matrixfeld wurde aus den Gesprächen eine Beschreibung abgeleitet. Dazu zwei Beispiele (vgl. S. 45f.): Das Compliance-Feld im ersten Aspekt „strategische Integration und Unterstützung durch die Unternehmensleitung“ enthält die Beschreibung: „legalistischer Ansatz mit Fokus auf Einhaltung nationaler und internationaler Gesetze im Unternehmensleitbild.“ Die Formulierung im Strategie-Feld beim zweiten Aspekt „CC-Koordination“ lautet: „Ein CC-Ausschuss entwirft eine CC-Strategie in Übereinstimmung mit der allgemeinen Unternehmensstrategie. Vorschläge werden an die Unternehmensleitung geleitet, die über die Implementierung von Zeit zu Zeit entscheidet. Die PR-Abteilung ist die erste Anlaufstelle für alle CC-Angelegenheiten. Bei der Implementierung bearbeiten die anderen Abteilungen ihre spezifischen Themen. Das Top-Management wird bei der Behandlung medienwirksamer Themen hinzugezogen.“ Diese Beispiele habe ich detailliert aufgeführt, um im Folgenden einige grundsätzliche Fragen im Zusammenhang mit der Arbeit zu erörtern.

Erstens: So interessant und wichtig die akademische Diskussion von CC auch ist – und hier sind die Ausführungen der Autorin sehr wertvoll –, stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit eines Instruments zur Feststellung des Zustands bzw. der Entwicklung von CC für die Praxis. Das Tool könnte sich in gleicher Weise auf CSR insgesamt beziehen, einen Begriff, der

sich neben Nachhaltigkeit allgemein durchgesetzt hat. Beispielsweise bezeichnen die DAX-30-Unternehmen ihre entsprechenden Berichte als Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Berichte. Zu Beginn ihrer theoretischen Ausführung verwendet die Autorin CSR und CC zunächst als scheinbar austauschbare Begriffe, bevor auf den politischen Aspekt zu sprechen kommt. Diesen feinen Unterschied kennt die Praxis im Allgemeinen nicht, so dass der für viele Leser neue Begriff zunächst als irritierend empfunden werden könnte. Allen Feinheiten zum Trotz ist es daher denkbar, CC im Tool durch CSR zu ersetzen.

Zweitens: Die Einschränkung auf CC als besondere Ausprägung von CSR könnte die integrierte Implementierung unternehmerischer Verantwortung eher abschwächen als verstärken. Nach dem klassischen Pyramiden-Modell von Archie Carroll (1991) bildet die wirtschaftliche Verantwortung die Basis jeglicher Verantwortung, gefolgt von den rechtlichen, ethischen und schließlich philanthropischen Aspekten der Verantwortung. Nach der Begriffsabgrenzung der vorliegenden Arbeit erfasst CC die philanthropische Verantwortung, geht aber darüber hinaus, indem – insbesondere im globalen Kontext – eine bedeutsame politische Dimension angefügt wird. Behandelt man CC nicht zwingend innerhalb eines gesamten Modells der Verantwortung, die auf wirtschaftliche Verantwortung fußt, wird es schwierig, einen Zustand von Einbettung zu erreichen, was ja bereits eine strategische Stufe voraussetzt. Aus diesem Grund geht man heute in der Praxis davon aus, dass CSR (oder nennen wir es CC) erst mit starker Einbeziehung der Controlling-Funktion erreicht werden kann. Hierfür setzt man gerne eine Variante der Balanced Scorecard, die so genannte Sustainability Scorecard, ein (Hahn – Wagner 2001). Man spricht in der Praxis inzwischen sogar von CSR-Controlling und Green Controlling (Frey – Gänßlen 2013). Der Leser mag sich darüber wundern, dass diese Diskussion im Buch so nicht vorkommt, was jedoch nicht der Autorin anzulasten ist. Vielmehr spricht es für das fehlende Bewusstsein der Fachleute in den untersuchten Konzernen, welche die PR-Abteilung als zentrale Instanz für das CC-Thema sehen.

Drittens: Die richtigerweise von der Autorin erläuterte modellimmanente Problematik der groben Charakterisierung der Stufen, die das Modell von Zadek in gleicher Weise betrifft (S. 42), bedeutet für das Tool, dass die Trennschärfe der Beschreibungen in den Matrixfeldern den Usern diffizile Interpretationen im konkreten Anwendungsfall abverlangt, die bei fließenden Grenzen ein hohes Maß an Erfahrung und Wissen

voraussetzen. Das könnte dazu führen, dass das Tool je nach Anwender willkürlich oder gar tendenziös eingesetzt werden könnte, was die Frage nach dessen Reliabilität stellt.

Allen Problemen zum Trotz gelangt die Autorin zu einer recht differenzierten Analyse der fünf untersuchten Konzerne. Unter keinem der zehn Implementierungsaspekte befinden sich Unternehmen in der untersten Stufe „defensive“, allerdings auch nicht in der höchsten Stufe „civil“. Insgesamt fällt das häufige Abblocken tief gehender Informationen („mangels Zeit“, „mangels Ansprechpartner“) in den Gesprächsrunden zwischen der Wissenschaftlerin und ihren Gesprächspartnern auf – eine defensive Strategie. Man gewinnt durchaus den Eindruck, dass sehr viele Informationen auf einer allgemeinen Ebene zur Verfügung gestellt werden. Sobald aber Nachweise, Einsichten in Dokumenten und dergleichen von der Autorin verlangt wurden, wurde höflich abgeblockt: PR-mäßig eben. Hier zeigt sich eine Grenze für die Möglichkeit des Einsatzes qualitativer Interviews in wissenschaftlichen Untersuchungen auf. Auf der Ebene „civil“ ist das Ergebnis nachvollziehbar, deckt es sich doch mit der bekannten Untersuchung von Reidenbach und Robin, wonach diese Autoren in ihrem Sample von 1.500 Unternehmen kein einziges entdeckt haben, das dem Kriterium „ethical“ als höchste Stufe genügt hätte (Reidenbach – Robin 1991). Eine tabellarische Zusammenstellung der Entwicklungsstufen mit ihren charakteristischen Merkmalen nach Reidenbach und Robin auf Deutsch befinden sich an anderer Stelle (Bruton 2011, S. 50f).

Am Ende ihrer Arbeit zieht Baumann-Pauly zusammenfassende Schlussfolgerungen für Unternehmen, für den UN Global Compact, für NGOs und für Regierungsstellen. Schließlich gibt sie einen Ausblick auf Möglichkeiten, wie das Tool in Zukunft verfeinert werden könnte. Zwei Hinweise sind besonders erwähnenswert. Zum einen nennt die Autorin das Problem, dass Unternehmen nicht gleichzeitig an allen Aspekten eines Implementierungskonzeptes arbeiten. Stattdessen ziehen sie es vor, sich auf Einzelaspekte, wie z.B. das Reporting, zu konzentrieren. Ohne Gesamtkonzept jedoch drohen Implementierungsversuche fehlzuschlagen. Der zweite Punkt betrifft die Anmerkung, dass in Punkto Stakeholder-Beziehungen Unternehmen durchaus ein Problem mit NGOs haben können, dergestalt, dass letztere auch wider besseren Wissens auf Konfrontation gehen, weil sie sich über Kampagnen Gehör und Daseinsberechtigung verschaffen wollen. Das ruft den Fall Foodwatch vs. Deutsche Bank in Erinnerung zurück. In diesem Fall, der lange

Zeit in den Medien präsent war, ging es darum, dass Foodwatch in ihrer Kampagne beharrlich behauptet hat, die Deutsche Bank trüge zum Welthunger durch Agrarspekulationen bei, und zwar auch dann nachdem unabhängige seriöse wissenschaftliche Untersuchungen zu einem gänzlich anderen Ergebnis gelangt waren (Prehn – Glauben et al. 2013).

Alles in allem ist das Buch sowohl für interessierte Akademiker als auch für Praktiker lesenswert. Man erfährt sehr viele Hintergrundinformationen über CSR und CC sowie über die fünf untersuchten schweizerischen multinationalen Unternehmen. Die Experteninterviews, die in wortwörtlicher Übersetzung im Anhang beigefügt sind, sind recht aufschlussreich. Das Buch ist klar gegliedert, in flüssigem Englisch geschrieben und durch ein umfassendes Literaturverzeichnis sowie durch einen Index, der das Nachschlagen erleichtert, abgerundet.

#### Literatur

- Bruton, J. (2011): Unternehmensstrategie und Verantwortung: Wie ethisches Handeln Wettbewerbsvorteile schafft, Berlin.
- Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons 34, S. 39-48.
- Frey, P. – Gänßlen, S. (2013): Green Controlling @ Hansgrohe – Nachhaltigkeit im Fokus, in: Controller-Magazin 6, S. 10-16.
- Hahn, T. – Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. (Universität Lüneburg, Centre for Sustainability Management) <http://tinyurl.com/mxj8zzl>.
- Matten, D. – Crane, A. – Chapple, W. (2003): Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship, in: Journal of Business Ethics 45, S. 109-120.
- Prehn, S. – Glauben, T. – Pies, I. – Will, M.G. – Loy, J.-P. (2013): Betreiben Indexfonds Agrarspekulation? Erläuterungen zum Geschäftsmodell und zum weiteren Forschungsbedarf. (Leibniz-Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe. Discussion Paper No. 138).
- Reidenbach, R. E. – Robin, D. P. (1991): A Conceptual Model of Corporate Moral Development, in: Journal of Business Ethics 10, S. 273-284.
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility, in: Harvard Business Review 82, S. 125-132.

#### Rezensent

Der gebürtige Ire, Prof. Dr. James Bruton, ist Buchautor und Lehrbeauftragter für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Flensburg. Seine Tätigkeitsschwerpunkte als Steuerberater umfassen das CSR-Controlling, Krisenmanagement sowie die steuerliche Betreuung von Investitionen mit Irlandbezug  
[www.james-bruton.de](http://www.james-bruton.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. (iv)

### DNWE unterwegs

„Social Entrepreneurship“ – Gemeinsam mit Ashoka, der weltweit führenden NGO zur Förderung von Social Entrepreneurship, veranstalteten die Hochschule Reutlingen und das Tübinger Weltethos-Institut am 25. Juli 2014 ein Forum über Formen unternehmerischer Verantwortung. Zum Thema „Von CSR zu Social Entrepreneurship“ diskutierten Wolfgang Scheunemann, dokeo, Prof. Dr. Bernd R. Banke, Ethikbeauftragter der Hochschule Reutlingen, und Laura Haverkamp, Ashoka.

CSR - Der Bayerischer Industrie- und Handelskammertag unter Federführung der IHK Nürnberg für Mittelfranken und die Wirtschaftskammer Salzburg/Zentrum für Humane Marktwirtschaft Salzburg richteten gemeinsam am 3. Juli 2014 in Nürnberg das Symposium „Vom Ehrbaren Kaufmann zum CSR-Management! Gesellschaftliche Verantwortung – konkrete Instrumente für Unternehmen“ aus. In moderierten Gesprächen gaben Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Sport ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiter, wie gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Organisationen in Geschäftsmodelle und verschiedene Aufgabenbereiche zu integrieren sind. Es referierten u.a. Dr. René Schmidpeter, Cologne Business School, Prof. Dr. Matthias Fifka, Universität Erlangen-Nürnberg, und Riccardo Wagner, DPRG.

Kongress der Ökumenischen Sozialinitiative – Um das Sozialwort „Gemeinsame Verantwortung für eine gerechte Gesellschaft“ zur Grundlage einer breiten Diskussion zu machen, richteten der Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland und die Deutsche Bischofskonferenz am 18. Juni 2014 im Französischen Dom zu Berlin den ersten Kongress der Ökumenischen Sozialinitiative aus.

Inhaltlich eingeleitet wurde der Kongress durch Prof. Dr. Gerhard Wegner, Direktor des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD. Ihm oblag die Pflicht äußerst vielfältige öffentliche Reaktionen auf das gemeinsame Sozialwort in weniger als 10 Minuten zusammenzufassen.

Im Ergebnis wurde ein überraschend positives Bild gezeichnet. Der Tenor des Dokuments wurde dabei

nicht nur durch die anwesenden kirchlichen Amtsträger, wie Reinhard Kardinal Marx oder den Landesbischof Prof. Dr. Heinrich Bedford-Strohm lobend hervorgehoben. In seinem einführenden Beitrag „Die Verbindung von Freiheit und Gerechtigkeit“ ordnete beispielsweise auch Prof. Dr. Udo di Fabio das vorliegende Papier als mehrheitlich unterschätzt ein. Gleichwohl kritisierte der frühere Bundesverfassungsrichter die fast ausschließliche Ausrichtung des Textes der Sozialinitiative auf die wirtschaftliche Dimension unseres Zusammenlebens. Viele seiner Nachredner taten es ihm gleich.

Am Nachmittag ließ das dicht bestückte Programm dann Raum für einige Podiumsdiskussionen, die von der Journalistin Dr. Ursula Weidenfeld, Mitglied im Kuratorium des DNWE, moderiert wurden. Unter dem Stichwort „Generationengerechtigkeit“ setzte sich eine der Runden mit der schwierigen Frage auseinander, ob es zukünftig unumgänglich werden könnte, im Gesundheits- und Sozialwesen Leistungen stärker als bisher zu rationieren. Prof. Dr. Jörg Althammer, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, betonte in diesem delikaten Kontext die Untrennbarkeit von intra- und intergenerationellen Gerechtigkeitsfragen. Dieser Zusammenhang würde bereits in naher Zukunft besonders dann spürbar werden, wenn die Leistungsgemeinschaft immer stärker debattieren werde, welche Leistungen im Katalog der Krankenversicherungen unter finanzierbaren Vorzeichen noch enthalten sein könnten.

Mit Andrea Nahles, Bundesministerin für Arbeit und Soziales sowie Annette Widmann-Mauz, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Gesundheit, war letztlich auch die Politik bei der Berliner Konferenz von evangelischer und katholischer Kirche prominent vertreten.

Grundsätzlich ist kritisch anzumerken, dass das Format der Veranstaltung so gut wie keine Interaktion mit dem zahlreich anwesenden Publikum zuließ.

(Bericht: C. Golbeck)



Mehr als 400 Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft sowie kirchlichen und zivilgesellschaftlichen Verbänden nahmen am Kongress der Ökumenischen Sozialinitiative in Berlin teil.

*Strategien zur Weltverbesserung* – Gemeinsam mit der Evangelischen Akademie Bad Boll lud das DNWE Regionalforum Baden-Württemberg am 11./12. Juni 2014 ein zur Tagung „Wer bestimmt die Regeln in der Weltwirtschaft?“ Es referierten u.a. **Maurizio Gasperi** über „Nachhaltigkeit in der Lieferkette“ und **Martin Priebe** über „Praktische Beispiele zur Weltverbesserung“.

*Post-2015 Agenda* - Das Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) konnten für ihr Flaggschiff-Forum „Global Partnership and the Post-2015 Agenda for Sustainable Development“ in Bonn am 12. Mai 2014 einen prominenten Keynote-Speaker gewinnen: den ehemaligen deutschen Bundespräsidenten **Horst Köhler**. Mit fast 300 Delegierten stieß das Forum auf großes Interesse. **Dr. Friedrich Kitschelt**, Staatssekretär im BMZ unterstrich dabei die Position der deutschen Bundesregierung: 1. Beseitigung der extremen Armut und des Hungers und die Sicherung eines Lebens in Würde; 2. Bewahrung der natürlichen Ressourcen und die Gewährleistung deren nachhaltiger Nutzung; 3. Schaffung menschenwürdiger Arbeitsplätze und angemessenem Einkommens durch umweltverträgliches Wachstum; und 4. Stärkung der guten Regierungsführung, die Verankerung der Gleichstellung der Geschlechter, Schutz der Menschenrechte und Sicherung des Friedens. Aus dem DNWE nahmen u.a. Kuratorin **Tanja Gönner**, **Hans-Martin Schmidt** und **Prof. Dr. Joachim Fetzer** an der Veranstaltung teil.



Es diskutierten mit Bundespräsident a.D. **Horst Köhler**: *Der Präsident des World Business Council for Sustainable Development* **Peter Bakker** (1.v.l.), die *Vorstandssprecherin der GIZ* **Tanja Gönner** (2.v.l.), *Staatssekretär im BMZ* **Friedrich Kitschelt** (1.v.r.) und die *Botschafterin Mexikos* **H.E. Patricia Espinosa Cantellano** (2.v.r.). *Moderatorin* **Melinda Crane** von der *Deutschen Welle* (3.v.l.).

## Von und über uns

Deutscher Wirtschaftswerte-Pulsschlag – Von **Prof. Dr. Harald Bolsinger**, Hochschule Würzburg, erschien am 1. August 2014 in den CSR News ein kritischer Kommentar zur Führungskräftestudie der „Wertekommission“.

Hedgefonds gegen Argentinien – „Geier-Fonds“ hätten Argentinien an den Rand der Pleite gebracht, lautet die landläufige Meinung. Aus gegebenem Anlass richtete die FAZ am 1. August 2014 daher die Frage „Dürfen die das?“ an die „professionellen Ethiker“ **Prof. Dr. Michael Schramm**, Universität Hohenheim, **Prof. Dr. Andreas Suchanek**, Handelshochschule Leipzig und **Prof. Dr. Ingo Pies**, Universität Halle-Wittenberg. <http://tinyurl.com/p7jl8fb>

Vertrauen – von **Rudolf X. Ruter** erschien der Beitrag „Vertrauen basiert auf Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit“ in der Zeitschrift *DDIM Interim Management Magazin Online*, Ausgabe 5 vom Juli 2014.

## Publikationen

Der von **Prof. Dr. Matthias S. Fifka**, Universität Erlangen-Nürnberg, herausgegebene Band „CSR und Reporting: Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen“ ist im Verlag Springer Gabler in der Management-Reihe „Corporate Social Responsibility“ erschienen. <http://tinyurl.com/q35bhko>

Von **Dr. rer. pol. Gregor Schönborn**, Bonn, erschien im Verlag Springer VS die Studie „Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity.“ Darin beschäftigt sich der Autor mit der Unternehmenskultur und der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, da deren Veränderung einen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft haben. Anhand der Praxisthemen „Nachhaltigkeit“ und „Employer Branding“ wird aufgezeigt, wie Unternehmenskultur als identitätsstiftendes Instrument zum Prozess Erfolg im Change Management beitragen kann. <http://tinyurl.com/oq8p977>

## Aus der Wissenschaft

Am Philosophischen Seminar der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel ist ein neues wissenschaftliches Forschungszentrum für die philosophischen und politischen Grundlagen der Ökonomie gegründet worden. Das Kiel Center for Philosophy, Politics and Economics (KCPPE) ist angegliedert an den Lehrstuhl für Prakti-

sche Philosophie und wird von Prof. Dr. Ludger Heidbrink und Dr. Verena Rauen geleitet.

Im Vordergrund der Arbeit steht die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit den ethischen und politischen Voraussetzungen der ökonomischen Rationalität, der veränderten Rolle der Wirtschaft im Zeitalter der Globalisierung und den Steuerungsgrenzen der Politik. Das Ziel besteht darin, durch die Verbindung von theoretischer und praktischer Forschung zu einer genaueren Analyse moderner Marktgesellschaften zu gelangen.

Im Rahmen des Zentrums finden regelmäßig öffentliche Vorträge, Workshops und Tagungen statt. Darüber hinaus stellt das KCPPE eine wissenschaftliche Plattform für Studierende des in Gründung begriffenen Studiengangs für Wirtschaftsphilosophie und Umweltethik dar und ist Kooperationspartner des Gustav-Radbruch-Netzwerks für Philosophie und Ethik der Umwelt an der CAU Kiel. [www.kcppe.uni-kiel.de](http://www.kcppe.uni-kiel.de)

## dnwe e.V.

### Wir begrüßen als neue Mitglieder

Peter-Löscher-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik  
an der TU München, Prof. Dr. Christoph Lütge

Dr. rer. pol. Jeannette Behringer, Zürich

Jan Eggers, Nürnberg

Michael Köster, Münster

Rainer Kratzmann, Willich

Eva Marburger, Schwäbisch Hall

## Jahrestagung

Mit fast 300 Teilnehmenden gut besucht war die zentrale Veranstaltung des DNWE als deutsches Chapter des europäischen Netzwerks EBEN vom 10.-12. Juni in Berlin. Unter dem Titel „Business Ethics in Europe. A Case for Unity in Diversity“ kamen Forscher aus ganz Europa, Interessierte aus Politik und Verbänden, zu einer vielfältigen Veranstaltung zusammen. Das eröffnende Symposium war gleichzeitig eine Kooperationsveranstaltung mit dem SDSN-Germany (Sustainable Development Solutions Network). Wir werden in einer späteren Ausgabe über Thema und Veranstaltung berichten.

## Finis

### Karin Sahr SCHEITERN

Vor Jahren sah ich ein Interview mit Ute Lemper. Sie war damals in Deutschland ein gefeierter Star, „die neue Marlene Dietrich“. Ich erinnere mich, wie sie, angesprochen auf den Jubel um ihre Person, sinngemäß sagte, dass sie sich darüber freue. Sie aber auch hoffe, dass, wenn es einmal nicht so gut lief, man auch weiterhin gut mit ihr umgehen würde. Das geschah nicht. Irgendwann kippte die Stimmung in der deutschen Öffentlichkeit. Die Kritiken wurden harsch, gnadenlos und verletzend. Sie verließ Deutschland und machte sich im Ausland einen Namen als Weltstar.

Für Ute Lemper ging die Geschichte gut aus. Sie war jung und konnte ausweichen. Zudem konnte sie aus ihrer Flucht aus der „deutschen Kleinkariertei“ ein Markenzeichen für sich machen, als einer Künstlerin, die sich keinen Regeln beugt, als femme fatale, als Diva. In der Welt der Kunst funktioniert das.

An diese Geschichte muss ich oft denken. Sie war für mich der Anstoß, immer wieder darauf zu schauen, wie wir in unserer Gesellschaft mit persönlichem Scheitern umgehen. Und ich muss gestehen, unsere Art des Umgangs bereitet mir Unbehagen.

Ute Lemper hat natürlich kein juristisch zu belangendes Vergehen begangen. Das sieht an anderen Stellen ganz anders aus. Dennoch: Auch bei Ereignissen, die eine juristische Überprüfung durchlaufen müssen, halten wir uns als Öffentlichkeit nicht zurück, um zunächst die Fachleute ihren Job machen zu lassen. Stattdessen gießen wir allzu oft Öl ins Feuer der Vernichtung von Personen und Existenzen. Ohne Sachverstand und mit Häme. Nicht selten mündet dieses Vorgehen in eine Hexenjagd. Wir alle kennen die Empörungsmaschinerie, die angeworfen und oft von ansonsten nicht besonders geschätzten Rädelsführern angeführt wird.

Woher kommen eigentlich dieser Zorn, die Wut und das Nachtreten? Ist das ein typisch deutsches Merkmal? Und – so oder so – gibt es Strategien dagegen? Immer wieder hatte ich den Gedanken, eine DNWE-Jahrestagung unter dem Motto des Scheiterns vorzuschlagen. Ich fände es interessant, hierzu Meinungen auszutauschen und zu verstehen, was uns als Gesellschaft und als Einzelne treibt, und welche Blüten eine solche Haltung auch im weniger prominenten Alltag hervorbringt.

Ich allein habe darauf keine finalen Antworten, sondern Beobachtungen und Vermutungen:

1. In einem größeren Kontext betrachtet, müssen wir uns immer wieder mit dem Vorwurf auseinandersetzen, eine Neidgesellschaft zu sein. Kann es sein, dass unsere unbarmherzige Art des Umgangs mit dem persönlichen Scheitern von Personen daran anknüpft? Nutzen wir hier eine unschöne Genugtuung über den Misserfolg von vermeintlichen Erfolgsmenschen, um die eigene, weniger erfolgreiche Karriere und Person „aushalten“ zu können?

2. Sind da vielleicht individual- und gruppendynamisch wirksame Spaltungsprozesse mit im Spiel: „Hier, bei mir (uns), das Gute, dort, beim Andern, das Schlechte“? Rein menschlich, allzu menschlich gesehen, haben wir doch alle – zumindest potenziell – die „bösen“ Anteile, die wir bei den Gescheiterten anprangern: Gier, Neid, Aggression, Narzissmus. Um sie symbolisch loszuwerden, bietet sich der Sündenbock an: Es ist ein Leichtes, ihn mit unserer „(unreinen) Hand“ zu berühren, um uns frei von „Sünde“ zu wähnen, während er aus den Stadtmauern getrieben wird.

3. Kommt das Scheitern unserer Helden einem Vertrauensbruch gleich? Hatten wir nicht Vertrauen und Hoffnungen in sie gesetzt? Sie idealisiert? Unsere eigenen Größenphantasien auf sie projiziert? Und nun wird aus dem Paulus ein Saulus? Mag sein, dass die Wut darüber nachvollziehbar ist. Das Ausmaß allerdings zeugt von einer starken Identifikation mit unseren öffentlichen Helden und Leitbildern, aus einer Distanzlosigkeit, die wahrscheinlich mehr über uns selbst aussagt als über das Fehlverhalten oder das Missgeschick der scheiternden Person. In diesem Sinne hat das Scheitern ein Vorspiel: Es liegt in dem Emporheben und Stilisieren von Personen zu Helden, verbunden mit einer überbordenden Anspruchshaltung an ihr Können. Meist wird diese Heroisierung von ihnen mitgetragen, oft sogar befördert. Doch es ist ein kollusives Spiel mit labilem Gleichgewicht. Schnell kann aus dem Charismatiker ein gefallener Engel werden, aus dem „Hosianna“ ein „Kreuzigt ihn!“.

Dieses Emporheben und Stilisieren von Personen bleibt nicht auf den öffentlichen Raum beschränkt. Es reicht weit in die Führungsetagen von Organisationen. Was müssen unsere Führungskräfte nicht alles vorweisen können? Führung, Visionskraft, Stressresistenz, Empathie, Durchsetzungsvermögen, Integrität, Gerechtigkeit, Unabhängigkeit, Wertebeständigkeit, in der neuen Zeit auch Fürsorglichkeit als Ehepartner und Familienmensch, gesellschaftliches Engagement, und, und, und...

Die unrealistische Delegation von Verantwortung für das Funktionieren von Prozessen und das Wohlfühlen des Umfelds an unsere Führungspersonen kann nur zu Enttäuschungen führen. Angesichts der Heftigkeit der Reaktionen wird es für den Gefallenen manchmal schwer zu unterscheiden, welche Kritik berechtigt ist und welche nicht. Dickhäutigkeit ist dann oft die Reaktion bei den Betroffenen, um die Stürme der Enttäuschung abzuwehren und keine Schwäche zu zeigen.

Ich möchte nicht in Schwarzweißmalerei verfallen. Selbstverständlich spielt auch die Art des Umgangs der Betroffenen mit ihren Fehlern und ihre Kommunikation mit der Öffentlichkeit eine entscheidende Rolle. Legen sie Einsicht an den Tag? Entschuldigen sie sich? Zeigen sie Reue? Oder geben sie sich trotzig, uneinsichtig und selbstgerecht, wie wir es bei vielen unserer „gefallenen Helden“ erleben?

Doch auch hier: Wie viel Reue ist notwendig? Und wonach richtet sie sich? An der Sache oder am Volkszorn? Es gab Fälle, in denen Personen unmittelbar nach einem Vorfall ihr Amt niedergelegt und damit der öffentlichen Lust an der Empörung den Wind aus den Segeln genommen haben. Sie haben damit sich und ihre Familie geschützt und blieben angesehene Persönlichkeiten. Doch das eine oder andere Mal hat man sich gefragt, ob diese Konsequenz wirklich angemessen war? Oder, ob es in einer anderen „Kultur des Scheiterns“ Alternativen gegeben hätte.

Das DNWE könnte ein gutes Forum sein, diese „Kultur des Scheiterns“ (selbst-)kritisch zu reflektieren. Ich kenne nur wenige Organisationen, die eine solche Vielfalt gesellschaftlicher Perspektiven vereinigt: Wirtschaftler, Ethiker, Psychologen, Theologen usw. in unterschiedlichen Funktionen, Ämtern und mit unterschiedlichen Erfahrungen. Es könnte eine Möglichkeit sein, unseren mit dem Scheitern in einem breiteren Kontext zu analysieren, zu erklären, und vielleicht auch Wege aufzuzeigen, wie wir im Kleinen wie im Großen der Menschlichkeit des Scheiterns und des Neubeginns etwas besser gerecht werden können.

Karin Sahr  
ist Sustainability Services Leader im  
Global Family Business Center of  
Excellence bei Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Sie  
ist Mitglied im Vorstand des DNWE.  
karin.sahr@de.ey.com

