Corporate Political Responsibility ? 5 Fragen an? Dr. Johannes Bohnen

Die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - kurz CSR - ist nicht neu, befindet sich jedoch seit geraumer Zeit im Wandel. Der Ukraine-Krieg hat eine Frage in den Fokus gerückt, die auch außerhalb dieses Konfliktes relevant ist**: Wie verhalten sich Unternehmen in Kriegszeiten?** Und aus wirtschaftsethischer Sicht vor allem die Frage: **Wie sollen oder sollten sich Unternehmen in politischen Fragen verhalten?** Kurz: Wie beschreiben wir die Corporate Political Responsibility?

Vor acht Jahren hat Johannes Bohnen den Begriff der Corporate Political Responsibility (CPR) in die öffentliche Debatte eingeführt und vor zwei Jahren mit einem Buch konzeptionell begründet: "Corporate Political Responsibility (CPR). Wie Unternehmen die Demokratie und damit sich selbst stärken."

Lesen Sie im Folgenden seine Antworten auf unsere 5 Fragen zum Thema CPR.

(1) Wo beginnt für Sie "politisches Engagement von Unternehmen" und an welche Beispiele denken Sie?

Dr. Johannes Bohnen: Das Politische gehört in die Mitte der Gesellschaft. Es darf nicht nur alle vier Jahre an unsere Abgeordneten delegiert werden. Ich wünsche mir mehr Selbstbewusstsein des Souveräns. So ist es bereits ein politischer Vorgang, wenn zwei Bürger eine private Kita gründen. Für Unternehmen als Corporate Citizens beginnt politisches Engagement damit, dass sie sich ihrer Verantwortung für den öffentlichen Raum und ihrer Beziehung zu diversen gesellschaftlichen Akteuren bewusst werden, diese annehmen und mit Leben füllen.

Das bisher bekannteste unternehmerische Verantwortungskonzept ist Corporate Social Responsibility, kurz CSR. So ist die Hilfe eines Bauunternehmens für einen Brunnenbau in Mali ein soziales und die Reduzierung des eigenen CO2-Fußabdrucks ein ökologisches Engagement. CSR ist sehr zu begrüßen. Aber es springt in Zeiten massiver Bedrohungen für die westlichen Demokratien zu kurz. Unternehmen müssen auch ihrer politischen Verantwortung gerecht werden. Tun sie dies strategisch, entsteht sogar ein Business Case und damit eine Win-win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft.

Meine Kernthese: Unternehmen sollten in die gesellschaftlichen und politischen Voraussetzungen ihres wirtschaftlichen Erfolges investieren. Wer die Demokratie stärkt, stärkt letztlich sich selbst.

Politisch handelt ein Unternehmen, wenn es den demokratischen Staat konstruktiv begleitet und seinen Teil dazu beiträgt, dass dieser in den Kernbereichen handlungsfähig ist und von den Bürgern unterstützt wird. Dafür gibt es vielfältige Möglichkeiten. Beispielsweise können Unternehmen dazu aufrufen, an Wahlen teilzunehmen. Insbesondere die Unternehmensführung kann sich durch sogenanntes "CEO Activism" in die öffentliche Debatte einschalten und sich für Werte wie Freiheit, Menschenrechte und Rechtsstaatlichkeit einsetzen. Und warum können Unternehmen nicht politische Weiterbildung anbieten, in der die Grundlagen

unserer Demokratie vermittelt und diskutiert werden? Warum sollten sie keine Beiträge für eine fruchtbare Diskussionskultur und gegen Hate-Speech leisten können? Erste ermutigende Entwicklungen wie die Initiative "Business Council for Democracy" oder das Demokratie-Coaching von NOMOS Glashütte gibt es bereits.

(2) Wie ist es aus Ihrer Sicht um die Legitimität des politischen Engagements von Unternehmen bestellt? Was ist angemessen und was nicht?

Dr. Johannes Bohnen: Unternehmen müssen niemanden um Erlaubnis fragen, wenn sie sich politisch engagieren wollen. Und sie tun dies auch nicht, wenn sie Lobbyismus betreiben und den Gesetzgebungsprozess beeinflussen. In einer liberalen, pluralistischen Ordnung ist es selbstverständlich und notwendig, dass alle Akteure ihre Interessen in den demokratischen Prozess einspeisen. Entscheidend ist nur, ob sie sich dabei an die Spielregeln wie das Transparenzgebot, die Gemeinwohlorientierung und das Primat des Politischen halten. Darüber hinaus sollten sie verstehen, wie sehr sie selbst von einer professionell funktionierenden Politik abhängen. Der Sturm auf das Kapitol am 6. Januar 2021 ist uns hier genauso Mahnung wie der Ukraine-Krieg oder eine in Teilen dysfunktionale EU. Die destruktive Haltung Ungarns in vielen Fragen ist ein Beispiel.

Betriebe existieren nie als Selbstzweck, sondern dienen immer den Bürgern. Damit haben sie auch eine Verantwortung für das politische System, in dem sie operieren. Natürlich besitzen Unternehmen kein parlamentarisch legitimiertes Mandat. Hier liegt eine wichtige Grenze. Aber als Arbeitgeber, Steuerzahler, Ausbilder, Lobbyisten und Innovatoren sind Unternehmen bereits politische Akteure. Daher weist ihr Aktionsradius über das Soziale und Ökologische hinaus. Es ist angemessen und wünschenswert, dass Unternehmen ihre umfangreichen Ressourcen auch politisch nutzen, um unsere Demokratie zu stärken - im aufgeklärten Eigeninteresse.

(3) Welche Grenzen hat politisches Engagement von Unternehmen und wann kann es auch gefährlich und schädlich sein?

Dr. Johannes Bohnen: Unternehmen sollten ihren eigenen Bürgerethos im Sinne des "Corporate Citizenship" stärken und nicht den Primat des Politischen untergraben. Würden sie dies tun und die staatliche Steuerungs- und Regulierungskompetenz beeinträchtigen, wäre die Grenze überschritten. Das gleiche gilt für das Gewaltmonopol, also die Ausübung legitimer Gewalt. In der Daseinsvorsorge hingegen kann das Verhältnis von Staat und privat immer wieder neu austariert werden.

In diesem Kontext: Große Tech-Unternehmen wie Meta, Amazon oder Google drohen mit ihrer Marktmacht unsere Demokratie zu unterhöhlen. Deutliche Anzeichen dafür gibt es seit langem. Gerade deshalb ist die Handlungsfähigkeit der EU so wichtig, damit durch supranationale Regulierung bzw. die Bündelung einer kritischen Masse von Nationalstaaten ein klares Stoppschild aufgebaut werden kann. Insbesondere die Arbeit der Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager spielt hier eine entscheidende Rolle und könnte weltweiten Vorbildcharakter haben. Dabei könnte sie von Unternehmen noch stärker unterstützt werden, auch wenn diese sich mit den Tech-Giganten anlegen müssten. Perspektivisch sind im Sinne des Corporate Citizenship auch ad hoc Allianzen von Unternehmen gegen andere Unternehmen denkbar, wenn es um die Verteidigung von Demokratie und Gemeinwohl geht. Es wäre eine weitere Grenzverschiebung, die durchaus positiv zu bewerten sein könnte.

In Bezug auf ihre politischen Äußerungen sollten Unternehmensleitungen selbstverständlich darauf achten, dass sie sich von parteipolitischen Verlautbarungen und zu kleinteiligen tagespolitischen Fragen fernhalten, gerade auch um die eigene Belegschaft nicht zu irritieren oder gar zu spalten. Zur Grenzziehung empfiehlt sich folgende Leitlinie: Unparteiisch im Besonderen, aber parteiisch im Grundsätzlichen - dann, wenn es um unsere freiheitliche Lebensform geht.

(4) Welche internen Strukturen (Corporate Governance) und welche Expertise benötigen Unternehmen, um gute politische Entscheidungen zu treffen?

Dr. Johannes Bohnen: CPR ist zunächst ein Führungsthema. Strategiefragen, die die Ausrichtung eines ganzen Betriebes betreffen, können nicht delegiert werden. Daher braucht es einen klaren "tone from the top". Durch den sogenannten CEO Activism, die öffentliche Positionierung von Führungskräften zu gesellschaftspolitisch relevanten Themen, kann die Unternehmersicht aus erster

Hand und damit authentisch vermittelt werden. Für die professionelle Konzeptionierung sollten belastbare interne Strukturen geschaffen werden. Dafür empfiehlt sich ein CEO-Planungsstab, der als unternehmensinterner Think Tank fungiert, eng mit der Strategie-, Kommunikations- und Politikabteilung verzahnt ist und die nachhaltige Verbindung mit verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren sichert.

Damit CEO Activism darüber hinaus bei der Belegschaft zu Identifikations-, Rückkoppelungs- und Lerneffekten führt, durchdringt CPR bestenfalls alle betrieblichen Ebenen und bringt eine kollektive Geisteshaltung zum Ausdruck. Im Sinne des "Mainstreaming" könnte es in jeder Business Unit einen oder mehrere CPR-Verantwortliche geben, damit unternehmerische Verantwortung umfassend gefördert und gelebt wird. Während also der CEO-Planungsstab politische Themen auf die Agenda setzt und strategisch vordenkt, gewährleistet die dezentrale Verantwortungsübernahme deren Verankerung in der horizontalen Organisationsstruktur. Das verhindert Silo-Bildung und gewährleistet (politische) Kommunikation aus einem Guss, ähnlich wie beim CSR-Thema.

Um gute politische Entscheidungen treffen und vermitteln zu können, sollten CEOs und die Führungsebene schließlich in politischer Kommunikation und nachhaltigem politischen Engagement geschult werden. Denn das Politische sollte auch als Strategiefähigkeit gedacht werden: Durch neugewonnene Expertise in der Definition von Zielen und Mitteln unter der Berücksichtigung knapper Ressourcen und widerstreitender Interessen kann CPR auch die Unternehmensausrichtung positiv beeinflussen. Schließlich werden politische Themen immer wichtiger.

Wenn politische Verantwortung in den Unternehmensstrukturen verankert ist, können Unternehmen mit ihrer Ressourcenfülle besonders wertvolle Beiträge leisten. Dafür empfiehlt es sich, in einen strukturierten Prozess einzusteigen, den man als "Political Branding" bezeichnen kann. Er umfasst drei Schritte: Erstens ist es eine Grundvoraussetzung, dass Unternehmen überhaupt bereit sind, eine gesellschaftspolitische Haltung einzunehmen. Der Wille zu einem neuen Selbstverständnis muss vorhanden sein. Zweitens sollte die politische Dimension des unternehmerischen Handelns systematisch entwickelt und in ein Leitbild übersetzt werden; dafür haben wir eine eigene "Stärkenfilter"-Methodik entwickelt. Selbstverständlich muss die dergestalt gebildete politische Marke zur Gesamtmarke passen. Drittens sollte die politische Marke durch konkrete, langfristig angelegte Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern geführt werden: Konsistente, transparente, gemeinwohlorientierte Interessenvertretung (Responsible Lobbying); Positionierung über Themen und Dialoge; betriebliche Projekte der Partizipation im Bereich der politischen Bildung sowie die Bereitstellung von Kollektivgütern von Sportplätzen über Bibliotheken bis hin zu Infrastruktur.

(5) Worin sehen Sie Chancen und für welche Themen wünschen Sie sich mehr politisches Engagement von Unternehmen?

Dr. Johannes Bohnen: Die Themenfelder, in denen sich Unternehmen engagieren können, sind quasi unerschöpflich. Eine Orientierungshilfe bieten die Ressorts der Bundesregierung, entlang derer Aktivitäten entwickelt werden können, solange sie zu den Stärken, Produkten und Dienstleistungen der Unternehmen passen. Ein weiterer Ansatz könnten folgende Ausgangsfragen sein: Welche Gefahren für unsere Demokratie gibt es? Und was können wir mit unseren Ressourcen dagegen tun? Positiv gewendet: Wie können wir unsere Demokratie zukunftssicher und wehrhaft machen? Ein Beispiel: Es wird immer noch unterschätzt, welch zentrale Rolle ein funktionierendes und vielfältiges Mediensystem für die Resilienz der Demokratie spielt. Wenn dem so ist, können sich Medienhäuser und andere Unternehmen zusammenschließen und Maßnahmen gegen verschwörungsideologische Portale und Fake-News entwickeln, oder einen Fonds zur Stärkung von investigativem Journalismus gründen. Auch spricht nichts dagegen, sich positiv über den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu äußern, trotz des notwendigen Reformbedarfs.

Unternehmen haben ein starkes Interesse an der Vitalität ihrer Marke und ihrer kraftvollen Positionierung im öffentlichen Raum. Eine echte Chance ist der Trend, dass Verbraucher immer mehr von Unternehmen erwarten. Vor allem die jüngere Generation fragt nach dem "Zweck", also der Sinnhaftigkeit der Geschäftstätigkeit. Kunden, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit orientieren sich immer öfter an Werten wie Nachhaltigkeit, Menschenrechten und sozialem Ausgleich. Sie erwarten auch eine klare Haltung zu gesellschaftspolitisch relevanten Themen, wie das Edelmann Trust Barometer seit Jahren belegt. Das eröffnet Unternehmen neuartige Rekrutierungsmöglichkeiten. Ich selbst habe dies unverhofft erfahren, als sich drei Personen proaktiv bei meiner Firma bewarben, nachdem sie mein Buch gelesen hatten. Alle haben einen Arbeitsvertrag erhalten.

Ein zweiter Trend könnte zu einer Chance werden, wenn die Unternehmen die richtigen Schlüsse ziehen. Durch Globalisierung und Digitalisierung kommt es zu einer abnehmenden Steuerungsfähigkeit des Staates. Gerade viele große Unternehmen fördern diesen Trend mit ihren technologischen Sprüngen. Gleichzeitig ist national organisierte demokratische Politik von einem langwierigen Interessenausgleich geprägt. Wie also können träge politische Systeme, die von Grenzen geprägt sind, Kräften widerstehen, die in großer Geschwindigkeit Grenzen auflösen? Diesem Spannungsverhältnis lässt sich nur begegnen, wenn Unternehmen helfen, diese Governance-Lücke zu schließen und sich damit als Teil der Lösung sehen. Im Grunde heilen sie damit die Verhältnisse, die sie selbst geschaffen haben. Denn sie haben ein großes Interesse daran, dass demokratische Eliten und Institutionen weiterhin Vertrauen und Akzeptanz erfahren.

Politisch nachhaltige Unternehmensführung ist ein Business Case mit der Möglichkeit zur Profilschärfung. Durch Corporate Political Responsibility vergewissern sich Unternehmen ihres Zweckes in der Gesellschaft, unterscheiden sie sich von der Konkurrenz und schaffen neue, nachhaltige Verbindungen zu ihren Stakeholdern. CPR kann bereits zu kurz- und mittelfristigen Vorteilen führen: Unternehmen, die sich durch eine konsequente Stärkung von Gesellschaft, demokratischen Institutionen und Debatten einen exzellenten Markenruf erworben haben, bauen Reputationskapital auf, das im Falle eines Fehlverhaltens beispielsweise einen Kursverfall abmildern und einen Turnaround einleiten kann - ein Gewinn für Gesellschaft wie Unternehmen. Zudem profitieren mutige Unternehmen, die CPR bereits in ihre Unternehmensstrategie implementiert haben, vom Vorteil des "first movers": sie wirken glaubhafter und stärker, da sie bereits frühzeitig nach dem CPR-Konzept gehandelt haben.

Die Vorteile der politischen Nachhaltigkeit zeigen sich allerdings besonders in der Langfristperspektive; daher scheinen sich Unternehmen oft noch zögerlich mit dem Thema zu beschäftigen. Hier gibt es eine Analogie, wenn wir an die soziale Frage oder das Klimathema denken. Bis zu ihrer Akzeptanz wurden lange öffentliche Diskurse geführt, aber als der Kipppunkt erreicht war, ging die Umsetzung sehr schnell. So wird es auch bei dem Thema der gesellschaftspolitischen Verantwortung sein. Und vergessen wir nicht: Richtig verstanden, ist das Soziale und Ökologische immer eine Facette des Politischen.

Corporate Political Responsibility - 5 Fragen an? ist eine Interviewreihe des DNWE. Sie zeichnet sich besonders durch die Pluralität unserer Expert_innen aus. Die gesamte Reihe veröffentlichen wir fortlaufend im Dossier.