

Herausgeber

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik · EBEN Deutschland e.V.

Im Internet

Bayreuther Str. 35 · D -10789 Berlin +49.30.236 276 75 · www.dnwe.de · info@dnwe.de

www.forum-wirtschaftsethik.de

ISSN 2194-9247

INHALT

- 2 LUDGER HEIDBRINK
Consumer Social Responsibility –
Die gesellschaftliche Verantwortung
der Verbraucher

- 7 KONTROVERS
Ethischer Konsum – mehr als ein frommer
Wunsch?

- 12 NEUERE FORSCHUNG
„Servant Leadership“ – ethisch verantwortete
Führung für das 21. Jahrhundert

- 17 PRAXIS-PROFIL
Corporate Responsibility Management
bei der Daimler AG

- 19 REZENSION
Peter Vogler: Genug geschwiegen!

- 21 NETZWERK DNWE
Aktivitäten · Neue Mitglieder

- 23 FINIS
von Joseph Wieland

MITWIRKENDE

Autoren dieser Ausgabe

Mathias Hartmann · Wolfram Heger · Ludger Heidbrink
Stefanie Kast · Markus Schenkel-Nofz · Tobias Siebel ·
Michael Walther · Josef Wieland

Redaktion und Layout

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

EDITORIAL

Haben Sie heute schon getötet? Oder daran mitge-
wirkt? Falls Sie sich nicht sicher sind, dann sehen Sie
doch mal auf Ihre Schuhe: Sind diese vegan? In Berlin
zumindest gibt es ein veganes Schuhgeschäft, welches
mit folgendem Text wirbt: „... die lederfreien Schuhe
von heute sind atmungsaktiv, tier- und umweltfreund-
lich, aus fairem Handel und dazu noch tod-schick,
aber eben ohne Tod.“

Wie früher die Träger bzw. Trägerinnen von Pelz-
mänteln durch PETA-Aktivisten, könnten demnächst
die Träger von Lederschuhen durch radikale Veganer
an den Pranger gestellt werden.

Nicht nur „Corporate Responsibility“ kann aggres-
siv eingefordert werden, sondern auch „Consumer
Responsibility“. Allerdings sollte es dann wohl eher
„Consumer Accountability“ heißen.

Im Konzept des libertären Paternalismus, wel-
ches Ludger Heidbrink in seinem *Hauptbeitrag* zum
Thema Konsumentenverantwortung vertritt, bleibt die
Entscheidung über die eigene Schuhmode zwar dem
einzelnen Konsumenten und seiner freien Verantwor-
tung überlassen. Allerdings würde durch sogenannte
„nudges“ ein verantwortlicher Konsum erleichtert und
nahegelegt werden. In diesem Beispiel würde wohl a)
die vegane Schuhmode aus dem Spezialhandel und
der Marktnische heraus in den Schuhfachmarkt wan-
dern und b) der Lederschuh ganz hinten oder oben
im Regal versteckt werden. Wie sähe diese Zukunft für
einen Automobilhersteller aus? Wie würde sich das
Marketing der Automobilmarke wohl verändern (*siehe
Praxisprofil*)?

Ich wünsche eine nachdenkliche Lektüre auch bei
den anderen Beiträgen dieser Ausgabe des *forums
wirtschaftsethik*: beim *Forschungsbeitrag* zu „Servant
Leadership“, der *Rezension*, den Kurznachrichten aus
dem Netzwerk DNWE und nicht zuletzt beim europä-
isch-chinesischen *Finis*, welches diesmal vom Vorsit-
zenden des DNWE beigesteuert wurde.

Joachim Fetzer, im Juni 2014

Ludger Heidbrink CONSUMER SOCIAL RESPONSIBILITY DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANT- WORTUNG DER VERBRAUCHER

Die Frage nach der Rolle und dem Status der Konsumentenverantwortung in der globalisierten Marktwirtschaft führt regelmäßig zu Kontroversen. Auf der einen Seite wird mit starken ethischen und sozialen Argumenten die Ansicht vertreten, dass Verbraucher für die schädlichen Auswirkungen ihres Konsums verantwortlich sind, auch wenn sie keine schlechten Absichten verfolgt haben und der schädigende Beitrag des einzelnen Konsumenten zu vernachlässigen ist. Auf der anderen Seite wird mit gleich starken empirischen und psychologischen Argumenten Verbrauchern die Verantwortung für ihr Verhalten abgesprochen, weil sie weder die Folgen ihres Handelns überblicken wollen noch dazu in der Lage sind und zudem hoffnungslos damit überfordert wären, sich als einzelne Individuen gegen die Übermacht der Konzerne und die Verführungen des Marktes zur Wehr zu setzen.

Beide Ansichten sind in ihrer Einseitigkeit nicht nur faktisch falsch, sondern auch theoretisch verkürzt. Der folgende Beitrag soll deutlich machen, dass Verbraucher auch dann als gesellschaftlich verantwortliche Akteure zu betrachten sind, wenn sie nicht durchweg moralisch handeln, sondern bisweilen oder sogar häufiger gegen ethische und soziale Standards verstoßen. Die gesellschaftliche Verantwortung von Verbrauchern besteht nicht darin, dass sie moralische Regeln umsetzen, sondern ihnen zu folgen versuchen. Es ist deshalb legitim und sinnvoll, Verbrauchern genauso wie Bürgern auch dann Verantwortung zuzuschreiben und abzuverlangen, wenn sie zur Übernahme der Verantwortung nicht durchweg in der Lage sind oder es scheinbar gute Gründe gibt, die Verantwortung für ihr Konsumverhalten zurückzuweisen.

Zur Lage des moralischen Konsums

Die Rolle des Konsums hat sich in den letzten Jahren auf auffällige Weise geändert. Es gibt immer mehr Verbraucher, die sich für die Herkunft ihres T-Shirts, den CO₂-Ausstoß ihres PKWs oder die Löhne von Kaf-

feebauern interessieren. An die Stelle der Schnäppchen-Mentalität und des demonstrativen Luxus der Yuppie-Ära ist eine neue Haltung der Verantwortung getreten, die sich auf die schädlichen Folgen des Konsums richtet. Diese Entwicklung ist kein isoliertes Phänomen, sondern steht im Zusammenhang mit einem allgemeinen Trend hin zu moralisch verfassten Märkten. Gütern und Dienstleistungen, die über einen moralischen Mehrwert verfügen, kommt eine wachsende ökonomische Bedeutung zu.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in Zahlen wider. So hat der Umsatz von Fairtrade-Produkten allein zwischen 2011 und 2012 um 33 Prozent zugenommen und liegt inzwischen bei über einer halben Milliarde Euro (<http://tinyurl.com/k2ugmj5>). In 2013 gaben Verbraucher über 7,5 Milliarden Euro für Bio-Waren aus, was einer Umsatzsteigerung von etwa 7,2 Prozent entspricht (BÖLW 2014, 16). 56 Prozent der Verbraucher haben 2013 angegeben, häufig ethische Waren zu kaufen, während es 2009 noch 26 Prozent waren (Otto Group Trendstudie 2013).

Ein genauerer Blick zeigt allerdings, dass die Bereitschaft zum verantwortlichen Konsum nicht konsequent umgesetzt wird. Trotz des Kaufs klimafreundlicher oder fair gehandelter Produkte nutzt die Mehrzahl weiterhin das Auto für Fahrten zum Arbeitsplatz und das Flugzeug für Fernreisen. Auch bei Preisen wird der gute Wille häufig schwach. So zeigen die Deutschen eine relativ geringe Bereitschaft, Geld für den Klimaschutz auszugeben (Löschel et al. 2010). Diesen Umstand belegen auch empirische Studien und Umfragen, nach denen zwar über die Hälfte der Verbraucher von sich behauptet, an sozialen und ökologischen Standards von Gütern und Dienstleistungen interessiert zu sein (Borgstedt et al. 2010), letztlich aber nur etwa zehn Prozent ihre Einstellungen in die Praxis umsetzen (UBA 2009).

Die Lage ist also alles andere als eindeutig. Dem Trend zum Konsum von Bio- und Öko-Produkten steht eine nur langsam wachsende Bereitschaft der Verbraucher gegenüber, ihren Lebensstil tatsächlich an genuin moralischen Kriterien der Nachhaltigkeit und Fairness auszurichten. Der verantwortliche Verbraucher bleibt ein relativ seltenes Phänomen, in der Alltagspraxis klafft weiterhin ein Graben zwischen Bewusstsein und Handeln.

Die Verantwortung der Verbraucher

Der Umstand, dass zwischen Bewusstsein und Handeln ein Graben – der so genannte Mind Behaviour Gap – klafft, legt nahe, die moralische Verantwortung der Konsumenten grundsätzlich in Frage zu stellen und sie an die staatliche Politik oder das Rechtssystem delegieren (so Grunwald 2012). Aber worin besteht die Verantwortung der Verbraucher überhaupt und wodurch ist der verantwortliche Konsum gekennzeichnet (Heidbrink/Schmidt 2011b)?

Verbraucher sind durch Kauf, Gebrauch und Entsorgung von Gütern, sowie die Inanspruchnahme von Dienstleistungen maßgeblich an der Entstehung der sozialen und ökologischen Probleme beteiligt, die die Lebensgrundlagen zukünftiger und heutiger Generationen gefährden. Zwar ist der Beitrag des einzelnen Verbrauchers zu Folgeschäden wie dem Klimawandel oder übermäßigem Ressourcenverbrauch als marginal zu bezeichnen. Moralisch lässt sich sein individuelles Verhalten dennoch in Frage stellen, da es aufgrund seiner kollektiven Auswirkungen dem ethischen Kriterium der Verallgemeinerungsfähigkeit von Einzelhandlungen in der Regel nicht entspricht. Für den Verbraucher westlicher Industrienationen besteht, so gesehen, die ethische Verpflichtung, zumindest eine moralische Mitverantwortung für die Vermeidung sozialer und ökologischer Schäden zu übernehmen.

Diese Mitverantwortung der Verbraucher lässt sich in dreifacher Hinsicht unterscheiden: in die Norm der Sozialverträglichkeit, die Norm der Naturverträglichkeit und die Norm der Fürsorgepflicht für sich selbst (Neuner 2008):

Die Norm der sozialen Verträglichkeit des Konsums bezieht sich darauf, Auswirkungen auf Mitmenschen im Nah- oder Fernbereich sowie in der Zukunft zu vermeiden, sofern sie diese negativ treffen und ihre sozialen Lebensbedingungen beeinträchtigen.

Mit der Norm der Naturverträglichkeit ist die Vermeidung solcher Verhaltensweisen gemeint, die aufgrund der aus ihnen resultierenden Umweltschäden die physischen Lebensgrundlagen jetziger oder folgender Generationen (beziehungsweise Lebewesen) irreversibel zerstören.

Die Fürsorgepflicht des Konsumenten für sich selbst umfasst die eigene Gesundheit, die vernünftige Verwaltung der eigenen Finanzen, oder auch das Stre-

ben nach Selbstverwirklichung und einem gelingenden Leben. Die Selbstfürsorge ist letztlich die Grundlage für die Erfüllung der anderen Normen, denn erst die Sicherung des eigenen Wohlergehens setzt Kapazitäten für die Verfolgung des Gemeinwohls frei.

Die Zuschreibung und Übernahme von Verantwortung ist zwar nur dann möglich, wenn Verbraucher auch die Freiheit haben, alternative, weniger schädliche Konsumweisen in Übereinstimmung mit den drei genannten Normen zu wählen. Eine solche Freiheit mag nicht immer vorliegen, lässt sich aber für die meisten Verbraucher in der Regel voraussetzen:

So haben Verbraucher normalerweise die Möglichkeit, ihre eigenen Konsumwünsche zu hinterfragen: Inwiefern trägt der Erwerb von neuen Produkten zur eigenen Befriedigung bei? Kann auf bestimmte Produkte verzichtet werden, ohne dass das eigene Wohlergehen beeinträchtigt wird? Verbraucherverantwortung kann bedeuten, den Umfang der konsumierten Güter und Dienstleistungen insgesamt zu reduzieren und sich im Sinn der Suffizienzstrategie auf lebensnotwendige Güter und Dienste zu beschränken.

Über individuelle Kaufentscheidungen kann der Verbraucher mit bestimmen, welche Produkte und Anbieter am Markt bestehen bleiben. Je mehr Verbraucher recyclebare, ökologische oder fair gehandelte Produkte kaufen, desto mehr Anbieter stellen sich auf diese Nachfrage ein. Der bewusste Einsatz der Kaufkraft zu sozialen und ökologischen Zwecken kann sich auch in Formen des Boycott (der Unterstützung von umwelt- und sozialfreundlichen Produkten) oder des Boycott (der zielgerichteten Vermeidung von schädlichen Produkten und Unternehmen) artikulieren.

Ein wesentlicher ökologischer Faktor ist die Art der Güternutzung, die ebenfalls in der Macht des Verbrauchers liegt, denn negative Umweltauswirkungen finden besonders in der Gebrauchsphase eines Produktes statt. Zur ressourcenschonenden Verwendung von Produkten gehören z.B. spritsparendes Autofahren, Waschen bei Niedrigtemperaturen oder die längere Verwendung von Produkten. Im Sinne des eigenen Wohlbefindens zählt auch die gesunde Ernährung zu diesem Verantwortungsbereich.

Verantwortlicher Konsum besitzt darüber hinaus eine explizit politische Dimension, indem Verbraucher durch zivilgesellschaftliche Aktivitäten Einfluss auf

die Nachhaltigkeit des marktwirtschaftlichen Systems nehmen. Beispiele für solche Praktiken des Consumer Citizenship sind das Engagement in Nichtregierungsorganisationen, die soziale oder ökologische Missstände adressieren, oder die Beteiligung an Bundestagspetitionen und öffentlichen Dialogverfahren.

Gestaltung des Verbraucherverhaltens

Das Verhalten der Verbraucher beruht allerdings nicht immer auf vernünftigen und moralischen Entscheidungen. Konsumenten agieren weitaus häufiger aufgrund kurzfristiger Präferenzen und situativer Entscheidungseinflüsse, als dies neoklassische Modelle des Verbraucherverhaltens und normative Theorien der Konsumentenethik voraussetzen. Weil Verbraucher zwar moralisch konsumieren wollen, in der Praxis dazu aber nur mit Einschränkungen in der Lage sind, spricht einiges dafür, zur Unterstützung nachhaltiger Konsum- und Nutzungspraktiken nicht nur auf der moralischen und politischen Ebene, sondern auch auf der Ebene der alltäglichen Entscheidungskontexte anzusetzen, durch die Verbraucher in ihrem Konsumverhalten beeinflusst werden.

Hierzu bietet die von Richard Thaler und Cass R. Sunstein (2008) entwickelte politische Philosophie des libertären Paternalismus einen hilfreichen Ansatz. Der Grundgedanke des libertären Paternalismus besteht darin, soziale Akteure durch die förderliche Gestaltung der Wahlarchitektur (choice architecture) darin zu unterstützen, die Entscheidungen zu treffen, die sie eigentlich treffen wollen. Die zentrale Idee des libertären Paternalismus ist es, durch moderate Anstöße (nudges) Änderungen des Verhaltens herbeizuführen, die im Interesse der Akteure liegen und von ihnen selbst erwünscht sind. Hierfür stehen drei Wege der Gestaltung zur Verfügung: nachhaltiger Konsum lässt sich erstens durch den Abbau von Hindernissen erschweren, zweitens durch die Errichtung von Barrieren erleichtern und drittens durch die Schaffung alternativer Handlungsfelder fördern.

So können beispielsweise Bürodruker standardmäßig auf beidseitigen Druck eingestellt und routinemäßig mit Recycling-Papier befüllt werden. Steckdosen in Wohnungen lassen sich vom Vermieter mit Ein-/Ausschaltern ausstatten, so dass Mieter nicht extra eine Steckleiste dafür benutzen müssen. In Geschäften können nachhaltige und faire Produkte an auf-

fälligen und zugänglichen Orten präsentiert werden – alles Maßnahmen der Erleichterung nachhaltiger Konsumpraktiken. Die Erschwerung konventioneller Konsumgewohnheiten lässt sich dadurch erreichen, dass in der Cafeteria Fleisch- und Süßspeisen am Ende des Selbstbedienungsbereichs positioniert oder umweltschädliche Güter mit Warnhinweisen versehen werden. Schließlich lassen sich nachhaltige Konsumpraktiken fördern, indem Kommunen dafür sorgen, dass nach dem Wohnortwechsel neu hinzugezogene Bürger automatisch Strom aus regenerativen Energien beziehen. Oder Verbraucher werden selbst zu Produzenten regenerativer Energien, indem sie sich an Solargenossenschaften beteiligen oder die Herstellung von Strom in die eigenen Hände nehmen, wie der Fall der Schönauer Stromrebellens gezeigt hat, die als Elektrizitätswerke Schönau (EWS) mittlerweile zu den führenden Ökostrom-Anbietern in Deutschland gehören.

In allen Fällen bleiben alternative Handlungsoptionen bestehen. Die Büroangestellte kann die Standardeinstellung seines Druckers rückgängig machen und normales Papier einlegen. Der Mieter kann den Schalter an der Steckdose anlassen, die Käuferin sich jederzeit für konventionelle Waren entscheiden und der Zugezogene den Vertrag mit dem lokalen Ökostromanbieter kündigen. Wichtig ist, dass die individuelle Handlungsfreiheit garantiert bleibt (die libertäre Bedingung), während die Umgebungsfaktoren so gestaltet werden, dass sie den Handelnden ohne großen Aufwand dazu bringen, sich für die nachhaltige Alternative zu entscheiden (das paternalistische Ziel).

Libertärer Paternalismus und moralische Selbstbindung

Das Ziel des libertären Paternalismus besteht darin, durch die Gestaltung alltäglicher Entscheidungskontexte die Verbraucher darin zu unterstützen, ihre eigenen – langfristigen und wohlverstandenen – Interessen so zu realisieren, dass sie mit gesellschaftlichen Gemeinwohlzielen übereinstimmen. Gleichwohl besteht das Risiko einer restriktiven Konsumpolitik, bei der individuelle Freiheits- und Grundrechte im Namen von kollektiven Nachhaltigkeitspflichten beschnitten werden. Um diese Risiken zu reduzieren, ist eine aktive Einbeziehung der Konsumenten in die politischen Steuerungsprozesse erforderlich. Je restriktiver die Ein-

griffe durch die institutionellen und organisatorischen Arrangements in die Entscheidungsfreiheiten der Akteure sind, umso stärker müssen die betroffenen Akteure an der Gestaltung ihrer eigenen Entscheidungs-umgebung beteiligt werden (Heidbrink/Reidel 2011).

Auch wenn das Zusammenspiel von staatlicher Steuerung und Selbstbindung der Verbraucher noch in seinen Anfängen steckt, existieren hierfür schon unterschiedliche Instrumente und Verfahren, die es in Zukunft weiter zu entwickeln gilt. So hat die EU-Kommission Vorschläge zur stärkeren Berücksichtigung verhaltensökonomischer Erkenntnisse bei der Politikgestaltung entwickelt. Das britische National Consumer Council und die Better Regulation Executive haben die Empfehlung ausgesprochen, Informationen und Warnhinweise auf Produkten gemeinsam mit Verbrauchern, z.B. in Fokusgruppen-Tests, auf ihre Zulässigkeit und Nützlichkeit zu prüfen. Weitere Instrumente bestehen darin, vor politischen Gesetzgebungsverfahren das Feedback von Verbraucherbarometern auszuwerten und die Expertenmeinungen von Verbraucher-Beiräten einzuholen oder Multistakeholder-Foren einzurichten, in denen öffentlich über konsumpolitische Entscheidungen abgestimmt wird.

Der libertäre Paternalismus bildet die Grundlage für eine Konsumpolitik, die zu einer Verknüpfung der Idee des gestaltenden Staates mit dem Ideal der moralischen Selbstbindung seiner Bürger führt. Der gestaltende Staat verbessert die Mitsprache-, Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Konsumentbürger und stärkt zugleich die administrativen Möglichkeiten, Prioritäten im Sinne der Leitvorstellung einer nachhaltigen Entwicklung zu setzen, indem er die Verbraucher darin unterstützt, aus eigener Initiative Lebensstilveränderungen in Gang zu setzen und an einem sozial- und umweltverträglichen Umbau der Konsumgesellschaft mitzuwirken.

Consumer Social Responsibility

Auch wenn Konsumenten eine vergleichbare Verantwortung wie Bürger tragen, ist die Konsumentenverantwortung nicht mit der Bürgerverantwortung identisch. Bürger orientieren sich vorrangig an Zielen des Gemeinwohls, während Konsumenten sich an ihrem Privatwohl ausrichten. Von daher ist der Begriff der Consumer Citizenship nur bedingt tauglich, die be-

sondere Verantwortungsrolle des Verbrauchers zu erfassen. Ähnlich wie bei Unternehmen bietet sich hierfür der Begriff der Consumer Social Responsibility an, durch den das marktwirtschaftliche Umfeld der Verbraucherverantwortung angemessener berücksichtigt wird (Heidbrink/Schmidt 2011a). Der Grund für diese Parallelisierung besteht darin, dass Konsumenten genauso wie Unternehmen an Marktprozessen teilhaben, aus denen ihnen wechselseitige Vorteile und entsprechende Verpflichtungen erwachsen. Ebenso wie Unternehmen müssen sich Konsumenten an Gesetze halten und vernünftig wirtschaften, sollten sie ethische Gebote beachten und können sich zudem philanthropisch engagieren.

Die Parallelen zwischen der Corporate Social Responsibility (CSR) und Consumer Social Responsibility (ConSR) gehen aber noch weiter. Dadurch, dass Konsumenten und Unternehmen gemeinsam an globalen Marktprozessen partizipieren, mit denen sie durch wechselseitige Interessen und Regeln verbunden sind, wächst ihnen eine geteilte Verantwortung für die Gestaltung von Märkten zu. Wie Unternehmen tragen Verbraucher eine „social co-responsibility“ (Brinkmann/Peattie 2008), die folgende Arten der Verantwortung umfasst:

- die „Verantwortung, achtsam zu sein“ gegenüber der „Qualität und Sicherheit von Gütern, bevor sie gekauft werden“,
- die „Verantwortung, aufmerksam zu sein“ in Hinsicht auf „die verfügbaren Informationen zu einem Produkt oder einer Dienstleistung“,
- die „Verantwortung, unabhängig nachzudenken“ in Bezug auf „tatsächliche Bedürfnisse und Wünsche“,
- die „Verantwortung, sich mitzuteilen und zu beschweren“ bei „Unzufriedenheit oder Zufriedenheit mit einem Produkt oder einer Dienstleistung“,
- die „Verantwortung, ein ethischer Konsument zu sein“, und der „Verantwortung, die Umwelt zu respektieren“ (Kendall et al. 2007, eig. Übers.).

Subsidiäre Verbraucherpolitik

Dieser Beitrag sollte deutlich machen, dass Verbrauchern auch dann eine moralische und gesellschaftliche Verantwortung für ihr Konsumverhalten zugeschrieben werden kann, wenn sie diese Verantwortung nicht immer konsequent praktizieren. Die gesellschaftliche

Verantwortung von Verbrauchern besteht nicht darin, dass sie moralische Regeln umsetzen, sondern ihnen zu folgen versuchen. Die Kluft zwischen Bewusstsein und Handeln stellt die Geltung ethischer Normen nicht in Frage, sondern verlangt stattdessen, das Ideal des moralischen Verbrauchers zu revidieren und wirkungsvollere Maßnahmen zur Unterstützung nachhaltigen Konsumverhaltens zu entwickeln. Aufgrund neuerer kulturökonomischer und verhaltenspsychologischer Forschung muss die wirklichkeitsferne Vorstellung des „gut informierten und zu selbstbestimmtem Handeln befähigten und mündigen Verbrauchers“ (Bundesregierung 2009) durch das weitaus realistischere Bild des „überlasteten, zeitknappen, weniger kompetenten, bedingt interessierten, nicht immer disziplinierten Verbrauchers“ (WBVE 2010) korrigiert werden.

Vor diesem Hintergrund stellt die libertär-paternalistische Gestaltung alltäglicher Entscheidungskontexte eine Alternative zur bisherigen Verbraucherpolitik dar. Voraussetzung hierfür ist es, dass die Verbraucher in das Design der Wahlarchitektur einbezogen werden. Nudges sind dann legitime und effektive Mittel der Konsumsteuerung, wenn sie offen und transparent gestaltet sind, die Selbstverantwortung von Akteuren unterstützen und soziale Lernprozesse zulassen. Praktisch bedeutet dies, dass Konsumenten durch eine subsidiäre Verbraucherpolitik unterstützt werden müssen, ihren Interessen an einem umwelt- und sozialverträglichen Alltagsverhalten konsequenter zu verfolgen. Auf diese Weise können sie besser die moralischen Ziele realisieren, die sie nach eigenem Bekunden umsetzen möchten.

Literatur

Borgstedt, Silke, Christ, Tamina und Reusswig, Fritz. 2010. Umweltbewusstsein in Deutschland 2010. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Dessau.

Brinkmann, Johannes und Peattie, Ken. 2008. "Consumers Ethics Research: Reframing the Debate about Consumption for Good." *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 13, S. 22–31.

Bundesregierung - 2009. Wachstum. Bildung. Zusammenhalt. Koalitionsvertrag von CDU, CSU und FDP, 17. Legislaturperiode. <http://tinyurl.com/qhj3f5t> (26.2.2014).

Grunwald, Armin. 2012. Ende einer Illusion. Warum ökologisch korrekter Konsum die Umwelt nicht retten kann. München.

Heidbrink, Ludger und Schmidt, Imke. 2011a. „Das Prinzip der Konsumentenverantwortung. Grundlagen, Bedingungen und Umsetzung verantwortlichen Konsums.“ In *Die Verantwortung der Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und*

Konsum, hrsg. von Ludger Heidbrink, Imke Schmidt und Björn Ahaus, S. 25-56. Frankfurt/New York.

Heidbrink, Ludger und Schmidt, Imke. 2011b. „Konsumenten als verantwortliche Marktakteure.“ In: *Fallstudien zur Ethik in Wissenschaft, Wirtschaft, Technik und Gesellschaft*, hrsg. von Matthias Maring, S. 96-104. Karlsruhe.

Heidbrink, Ludger, und Reidel, Johannes. 2011. „Nachhaltiger Konsum durch politische Selbstbindung. Warum Verbraucher stärker an der Gestaltung von Entscheidungsumwelten mitwirken sollten.“ *Gaia* 20, S. 152-156.

Löschel, Andreas, Sturm, Bodo und Vogt, Carsten. 2010. „Die reale Zahlungsbereitschaft für Klimaschutz“. *Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 90, S. 749-753.

Neuner, Michael. 2008. „Die Verantwortung der Verbraucher in der Marktwirtschaft“. In *Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie*, hrsg. von Ludger Heidbrink und Alfred Hirsch, S. 281-305. Frankfurt/New York.

Otto Group Trendstudie 2013: Lebensqualität. Konsumentethik zwischen persönlichem Vorteil und sozialer Verantwortung, <http://tinyurl.com/ntqzkbj> (26.2.2014).

Thaler, Richard H. und Sunstein, Cass R. 2008. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*, London.

UBA: Umweltbundesamt. 2009. *Umweltbewusstsein und Umwelverhalten der sozialen Milieus in Deutschland*. <http://tinyurl.com/nspvrue> (26.2.2014).

WBVE: Wissenschaftlicher Beirat für Verbraucher- und Ernährungspolitik beim BMELV. 2010. *Der vertrauende, der verletzte oder der verantwortungsvolle Verbraucher? Plädoyer für eine differenzierte Strategie in der Verbraucherpolitik*. <http://tinyurl.com/pwae6p2> (26.2.2014).

Der Beitrag ist eine stark gekürzte Fassung des Aufsatzes „Die moralische Verantwortung der Verbraucher als Bürger“, in: Bala, Christian und Klaus Müller, Hrsg. 2014 i. E. *Aschenputtel und Otto Normalverbraucher: Neue Wege in der Verbraucherforschung – Leitbilder, Informationen, Konsum und Demokratie*. Essen.

Prof. Dr. Ludger Heidbrink ist Inhaber des Lehrstuhls für Praktische Philosophie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Gastprofessor für Corporate Responsibility & Citizenship am Reinhard-Mohn-Institut für Corporate Governance und Unternehmensführung der Universität Witten-Herdecke und Forschungsdirektor des Zentrums für Wirtschaftsethik ZFW gGmbH. heidbrink@philsem.uni-kiel.de



KONTROVERS

ETHISCHER KONSUM – MEHR ALS EIN FROMMER WUNSCH?

Forderungen aus Öffentlichkeit, Politik und Wissenschaft, dass sich Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen sollen, werden nicht erst seit der Wirtschaftskrise immer lauter. So sollen Unternehmen u.a. die Menschenrechte in ihren Lieferketten achten, faire Arbeitsbedingungen gewährleisten, möglichst unbedenkliche Ressourcen verwenden oder ökologisch verträgliche Produkte anbieten. Diese Liste kann beliebig verlängert werden. Voraussetzung muss dann allerdings sein, dass Unternehmen die entsprechend hergestellten Produkte auch absetzen können. Was würden all die Forderungen an, und deren Erfüllung durch Unternehmen nutzen, wenn die individuellen Mitglieder der Gesellschaft in ihrer konkreten Rolle als Konsumenten letztendlich entscheiden: „Wir wollen schon, dass ihr gesellschaftlich verantwortlich produziert, aber das Produkt ist mir jetzt doch zu teuer!“ oder „Diese Öko-Kartoffel ist mir jetzt aber viel zu klein und Dellen hat sie auch noch...“ Es ist also nur recht und billig, dass auch das Verhalten der Konsumenten stärker in den Fokus gerückt wird und sie sich Fragen danach gefallen lassen müssen, inwieweit sie ethische Kaufabsichten de facto in die Tat umsetzen. Dieser Aspekt wurde bereits im Hauptbeitrag von Ludger Heidbrink erwähnt, der dort den libertären Paternalismus als Weg aufzeigt, um ethischen Konsum zu befördern.

Dazu besteht eben gerade deshalb die Notwendigkeit, weil der ethische Konsument in der realen Welt noch eine sehr seltene Gattung darstellt. Begleitet von einer differenzierten Betrachtung des recht vage definierten Konzepts des ethischen Konsums, wird diese These im nachfolgenden Beitrag von Markus Schenkel-Nofz und Michael Walther empirisch gestützt. Beide Beiträge setzen sich entsprechend kritisch mit den Ergebnissen empirischer Studien auseinander, die eine steigende und vor allem teils sehr hohe Anzahl ethischer Konsumenten ausweisen. Ein Beispiel dafür ist die Trendstudie der Otto Group von 2013, die wir deshalb eingangs kurz portraituren. (sk)

Die vierte Otto-Trendstudie zum ethischen Konsum

„Immer mehr Verbraucher kaufen Waren und Dienstleistungen auch nach ethischen Kriterien ein. Dabei hat sich das Verständnis von Konsumethik in jüngster Zeit verbreitert. Soziale Aspekte wie faire Arbeitsbedingungen spielen hier eine hervorgehobene Rolle – auch und vor allem im Hinblick auf die damit gewonnene Lebensqualität. Dies sind die Kernergebnisse der vierten Otto Group Trendstudie zum ethischen Konsum.“ (Otto Group Pressemitteilung, 2013)

Auf die konkrete Frage „Wie häufig kaufen Sie Produkte, die ethisch korrekt hergestellt sind, also biologisch hergestellte, regional produzierte, fair gehandelte oder klimafreundlich hergestellte Produkte etc.?“ sanken die Anteile bei den Antworten „nie“ und „selten“ in den Jahren von 2009 bis 2013 von 6 bzw. 27 Prozent auf 2 bzw. 9 Prozent. Im Jahre 2009 gaben 26 Prozent der Befragten die Antwort „häufig“, 2013 waren es bereits 56 Prozent. Die Anzahl, der sich ethisch verhaltenden Konsumenten, hat sich damit innerhalb von vier Jahren mehr als verdoppelt (Otto Group Trendstudie, 2013, S. 13).

„Das Verständnis von Konsumethik hat sich bei den deutschen Verbrauchern verbreitert: So nimmt beim Einkauf von Waren und Dienstleistungen etwa die Bedeutung von regionaler Herkunft zu. Bedeutete ethischer Konsum bei der letzten Studie vor zwei Jahren noch für 77 Prozent der Befragten, regional erzeugte Produkte zu kaufen, sind dies nun 87 Prozent. Für umweltfreundlich hergestellte Produkte stieg dieser Wert zwar leicht von 89 auf 92 Prozent, jedoch ist die konkrete Bereitschaft, für Bio-Produkte mehr Geld auszugeben, erstmals rückläufig.“

Eine besondere Bedeutung messen die Verbraucher beim Kauf von Gütern sozialen Aspekten bei: Für 92 Prozent der Bürger bedeutet ethischer Konsum, Produkte zu kaufen, bei deren Herstellung auf menschenwürdige Arbeitsbedingungen geachtet wird. Darüber hinaus zeigen Ergebnisse aus Experteninterviews, die ebenfalls in die Studie einfließen, und die Betrachtung der Gesamtentwicklung, dass viele Menschen für soziale Themen sehr sensibel sind. Das korrespondiert mit der in den Medien gerade im Wahlkampf stark thematisierten Gerechtigkeitsdebatte.

Unterstrichen wird der Stellenwert des Sozialen, wenn Konsumethik vor dem Hintergrund ihrer Bedeutung für die Lebensqualität betrachtet wird – dem thematischen Schwerpunkt der diesjährigen Studie. So stimmen 97 Prozent der befragten Verbraucher der Aussage zu, dass ein Unternehmen dazu beitragen kann, ihre Lebensqualität zu erhöhen, wenn es auf menschenwürdige Arbeitsbedingungen achtet und Mitarbeiter fair behandelt. Während 60 Prozent ethisch korrekte Produkte kaufen, weil sie ihre eigene Lebensqualität erhöhen, tun dies sogar 83 Prozent, weil sie damit die Lebensqualität anderer erhöhen. „Immaterielle Werte werden in einer materiell geprägten Lebenswelt immer wichtiger. Mit ethischem Konsum können Verbraucher diese beiden Enden verbinden und so ihre eigene Lebensqualität und die anderer verbessern“, fasst Prof. Peter Wippermann, Gründer des Trendbüros, die Entwicklung ethischen Konsums im Hinblick auf die Lebensqualität zusammen. [...]

Als Impulsgeber für ethischen Konsum werden Medien und NGOs immer wichtiger. 22 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass sie die zentralen Impulse setzen sollten, um das Thema Konsumethik für die Menschen attraktiver zu machen. Vor vier Jahren waren dies noch 12 Prozent. Auf die Wirtschaft vertrauen in dieser Beziehung wie im Vorjahr 21 Prozent.

Die Ergebnisse zeigen die Herausforderungen, aber zugleich auch Chancen für Unternehmen auf. Firmen können die Lebensqualität von Verbrauchern steigern, indem sie Konsumentenwohlbefinden durch sorgenfreien Konsum ermöglichen und hierfür vor allem soziale Aspekte berücksichtigen. [...]

Die Otto Group Trendstudie zum ethischen Konsum 2013 ist nach den Jahren 2007, 2009 und 2011 die nunmehr vierte Studie der Reihe und hat sich zu einem bedeutenden Instrument im gesellschaftlichen Dialog über dieses Thema etabliert. Dazu hat das Hamburger Trendbüro eine repräsentative Befragung von Verbrauchern im Alter von 16 bis 74 Jahren von TNS Infratest durchführen lassen. Ebenfalls flossen Experteninterviews in die Ergebnisse ein.“ (Otto Group Pressemitteilung, 2013)

Im Methodenteil der Trendstudie selbst wird ergänzt, dass die Befragungsergebnisse dieser 1.000 repräsentativ ausgewählten Konsumenten dennoch „[...] mit Bedacht zu interpretieren [sind]. In Umfra-

gen präsentieren sich die Befragten oftmals in einem positiven Bild, das nicht unbedingt mit der Realität übereinstimmt: Was sie denken und sagen, muss nicht deckungsgleich mit ihrem tatsächlichen Handeln sein. Insofern sind die Ergebnisse dieser Studie vor dem Hintergrund eines möglichen sozial erwünschten Antwortverhaltens zu betrachten. Die Zahlen sind Indikatoren für eine Entwicklung des ethischen Konsums in den vergangenen Jahren. Dabei dürfen sie weder überschätzt noch unterbewertet werden.“ (Otto Group Trendstudie, 2013, S. 61) (sk)

Quellen

Otto Group Trendstudie (2013): Lebensqualität – Konsumethik zwischen persönlichem Vorteil und sozialer Verantwortung. Otto Group Trendstudie 2013. 4. Studie zum ethischen Konsum. Hamburg.

Zugriff am 22.05.14 unter: <http://tinyurl.com/ntqzkbj>

Otto Group Pressemitteilung (27. September 2013): 4. Trendstudie zum ethischen Konsum: Verbraucher legen großen Wert auf faire Arbeitsbedingungen. Hamburg.

Zugriff am 22.05.14 unter: <http://tinyurl.com/mvr7bmq>

Markus Schenkel-Nofz / Michael Walther ETHISCHER KONSUM ODER VOM WIDERSPRUCH ZWISCHEN SCHEIN UND SEIN

Folgt man den vorliegenden internationalen und nationalen Studien, u. a. der Otto Group Trendstudie, zeigen Konsumentinnen und Konsumenten eine wachsende Sensibilität gegenüber sozialen, ökologischen und ethischen Aspekten, und damit einhergehend, eine wachsende Bereitschaft, die eigenen Einflussmöglichkeiten mittels der Kauf- oder Nichtkaufentscheidung aktiv für eine Beförderung von CSR zu nutzen, was sich wiederum in einer entsprechenden Zahlungsbereitschaft für ethische oder nachhaltige Produkte widerspiegelt. Wie Devinney, Auger und Eckhart (2012) pointiert bemerken, führt dies auf Seiten der Unternehmen – und man kann hinzufügen, auch auf Seiten der Politik – zur weitverbreiteten Auffassung „that customers: (a) know how to do “good”, (b) want to do “good”, and (c) are willing to reward the firm when it gives them the opportunity to do “good” through purchasing.“

Was hier auf den ersten Blick die Annahme zu stützen scheint, dass sich Ethik für Unternehmen, wenn vielleicht auch nicht kurz-, so aber doch zumindest mittel- oder langfristig auszahlt, weist bei genauerer

Betrachtung allerdings ein entscheidendes Problem auf: Die Konsumenten und ihr tatsächliches Konsumverhalten. Denn entgegen der postulierten und prognostizierten weiteren positiven Entwicklung, muss auch festgestellt werden, dass ethische Produkte bis dato einen Nischenmarkt bedienen, der je nach Produktkategorie in den meisten Fällen unter einem Prozent, bei etablierten Produktgruppen wie Bio-Lebensmitteln oder Fair-Trade-Produkten drei bis fünf Prozent des Gesamtmarkts ausmacht (vgl. BÖLW 2012; TransFair 2012).

Ganz offensichtlich stimmen die realen Kaufeinstellungen und -verhaltensweisen nicht mit den empirisch erhobenen überein, sondern stehen diesen, milde ausgedrückt, etwas entgegen. Diese Inkonsistenz zwischen den geäußerten Konsumeinstellungen und dem tatsächlichen Konsumverhalten wird als sogenannter „attitude-behaviour gap“ oder „ethical purchasing gap“ (vgl. z.B. Boulstridge/Carrigan 2000; Nicholls/Lee 2006) schon seit einiger Zeit intensiv diskutiert. Doch bleibt zu fragen, inwieweit es sich hier (in vielen Fällen) wirklich um eine Inkonsistenz handelt und nicht eher um Verzerrungen, die sich bei genauerer Betrachtung angesichts konzeptioneller und methodischer Schwierigkeiten ergeben.

Konzeptionelle und methodische Probleme

Studien zum ethischen Konsumverhalten liegen üblicherweise Verhaltensmodelle wie insbesondere die Theory of Planned Behaviour (TPB) zugrunde. Verhalten wird hier als das Resultat von Absichten modelliert, die wiederum als das Resultat von subjektiven Normen, Einstellungen und der persönlich wahrgenommenen Verhaltenskontrolle verstanden werden (vgl. Ajzen 1991). Im Allgemeinen liegt den Studien damit die Annahme zugrunde, dass die geäußerten oder erhobenen Einstellungen Rückschlüsse auf das tatsächliche Verhalten zulassen. Die unterstellte direkte Beziehung kann empirisch jedoch keinesfalls als gesichert gelten und fällt wohl generell schwächer aus als angenommen.

Das Modell erweist sich zudem insgesamt als schwierig, da zum einen der Umstand außer Acht gelassen wird, dass Menschen in einer (spezifischen) sozialen und materiellen Umwelt (Konsum-)Entscheidungen treffen, und weil zum anderen individuelles

Verhalten als rational, bewusst und willentlich unterstellt wird (vgl. Carrington et al. 2010; Caruana 2007). Doch zeigen Untersuchungen, wie von Tversky und Kahneman (1981; 1984), dass Menschen eben kein strikt rationales Verhalten an den Tag legen, sondern dass ihre Wahrnehmung und ihre Entscheidungen u. a. durch die Art und Weise beeinflusst werden, mit der ihnen etwas präsentiert wird.

Hinzu kommen weitere, hiermit zum Teil verbundene methodische Probleme, die darin zu sehen sind, dass Personen generell Fehler unterlaufen, wenn sie ihr aktuelles Kaufverhalten oder ihre zukünftigen Kaufabsichten und -handlungen einschätzen sollen. Angesichts der öffentlichen Präsenz des Themas CSR und der Vielzahl entsprechender Labels, mag die eine oder die andere Person ihr Einkaufsverhalten wohl durchaus ethisch „überschätzen“. Hinzu kommt, dass Studien, insbesondere unter Laborbedingungen, gegenüber dem Thema Ethik, Nachhaltigkeit, CSR, etc. eine künstliche Aufmerksamkeit schaffen oder schaffen können. Was im Rahmen von Studien erhoben wird, kann - lapidar gesagt - deshalb geäußert, gedacht oder beabsichtigt worden sein, weil es erhoben wurde.

Ein weiteres Problem ist darin zu sehen, dass infolge der moralischen Aufladung des Themas, Personen dazu verleitet sind, sozial erwünschte Antworten zu geben. Anzumerken bleibt ferner, dass die Definition ethischen Konsums keinesfalls einheitlich ausfällt und zu fragen bleibt, ob überhaupt von einem solchen gesprochen werden kann, wenn ein „ethisches“ Verhalten aus sehr unterschiedlich tauglichen, quantifizierten Messgrößen abgeleitet wird, wie im Rahmen des Ethical Consumer Market Report der Co-operative Bank von 2012 u. a. aus dem Kauf von Energiesparlampen oder Fahrrädern. Abgesehen davon, dass sich die Frage „Energiesparlampe? Ja oder Nein?“ mittlerweile in Europa nicht mehr stellt, muss hier doch eines berücksichtigt werden: Derartige nachhaltige oder als ethisch ausgewiesene Konsumententscheidungen können auf einer „wirklich“ ethischen Grundlage getroffen worden sein, sie müssen es aber nicht zwingend. Ein Fahrrad zu nutzen, kann u. a. schlicht und ergreifend dem Umstand geschuldet sein, dass es an Parkmöglichkeiten fehlt oder ich mich einfach körperlich betätigen möchte. Allgemein können solchen Entscheidungen daher durch andere und mitunter einzig und allein ökonomische Überlegungen bestimmt sein (vgl.

z.B. Boatright 2008). Die inhaltliche Unbestimmtheit oder Uneindeutigkeit ethischen Konsums ist, so muss festgestellt werden, ein wissenschaftliches, aber nicht nur ein wissenschaftliches Problem, sondern eben auch ein ganz praktisches. Denn wie Studien belegen, müssen die sozialen und/oder ökologischen Aspekte, die von der einen Person oder Konsumentengruppe als ethisch und wichtig erachtet werden, es noch lange nicht für andere sein (vgl. z.B. Devinney et al. 2011).

Erschwerend kommt hinzu, dass von der geäußerten ethischen Orientierung in Bezug auf einen Konsumbereich, nicht zwangsläufig darauf geschlossen werden kann, dass diese Orientierung auch in anderen Bereichen handlungsleitend ist (vgl. z.B. Belz/Reisch 2007).

Fazit: Ethik wenn, dann aktuell noch als untergeordneter Aspekt

Angesichts der skizzierten Probleme und des nach wie vor geringen Marktvolumens ethischer Produkte und Dienstleistungen, scheint (zumindest momentan) Anlass zu bestehen, der postulierten (wachsenden) Zahl ethischer Konsumenten und damit verbunden, der wachsenden Einsicht in die eigene (Mit-)Verantwortung und ihre verstärkte Übernahme durch Konsumenten mit einer gewissen Vorsicht zu begegnen. Um hier keinen falschen Eindruck entstehen zu lassen: Im Rahmen der aktuellen Otto Group Trendstudie wird auf einige der zuvor genannten möglichen oder bestehenden Probleme durchaus explizit verwiesen. Allerdings scheint es uns aber gerade wegen der genannten Probleme und vorliegender eigener Befunde angeraten, Befunden über den Bedeutungsgewinn sozialer und ökologischer Aspekte unter Konsumenten generell mit einem gesunden Maß an Skepsis zu begegnen. Denn ähnlich wie Devinney, Auger und Eckhardt (u. a. 2011) kommen auch wir anhand einer eigenen qualitativen Befragung unter Konsumentinnen und Konsumenten zum Thema Bekleidungskauf zu dem Schluss, dass für den weitaus größeren Teil der Konsumenten soziale und ökologische Aspekte (zumindest was das erforschte Thema anbelangt) bei ihren Kaufentscheidungen bislang keine, oder wenn, nur eine sehr untergeordnete Rolle spielen.

Ausschlaggebende Kriterien sind nach wie vor der Preis, das Design, die Qualität, eine bestimmte Marke etc. Und anders als zu erwarten, ändern hieran auch

negative Informationen über sozial oder ökologisch fragwürdige Bedingungen nichts. Abgesehen vom Tabuthema Kinderarbeit, werden Schädigungen Dritter sowie der natürlichen Umwelt meist entweder gleichgültig in Kauf genommen und anderen Kriterien untergeordnet oder das eigene Handeln bzw. Nicht-Handeln wird durch entsprechende Hinweise legitimiert, wie bspw. auf den Staat, der für ökologische oder andere Fragen in der Verantwortung gesehen wird.

Zugegeben, es handelt sich hier um eine qualitative Studie, der im Vergleich zur Otto Group Trendstudie daher eine geringere Fallzahl zugrunde liegt. Und es ist zweifellos auch anzumerken, dass wir, um den bestehenden oder möglichen Problemen beim Antwortverhalten entgegenzuwirken, einen vergleichsweise „aggressiven“ Forschungsansatz gewählt bzw. erprobt haben. Um die in Studien häufig entweder implizit oder explizit enthaltene positive Konnotation von CSR zu vermeiden und angesichts der Tatsache, dass negative Informationen einen weitaus stärkeren Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln von Personen haben als positive Informationen, wurde für die Befragung ein Negativszenario verwendet. Den Befragten wurde ein (hypothetisches) T-Shirt präsentiert, das unter sozial und/oder ökologisch fragwürdigen Bedingungen sowie mit Hilfe von Kinderarbeit hergestellt wurde. Angenommen wurde dabei, dass dieses die gleichen oder annähernd die gleichen Charakteristika aufweist, wie das von den Befragten zuvor genannte, von ihnen für gewöhnlich präferierte T-Shirt, aber billiger als dieses ist. In einem ersten Schritt wurde hierzu ein Preisrabatt von 25%, in einem zweiten und letzten Schritt von 50% unterstellt, also Rabatte, die im Bekleidungseinzelhandel durchaus nicht unüblich sind. Sicherlich hätten diese auch anderes bzw. kleinteiliger gewählt werden können, doch ist anzumerken, dass der Studie eine strikte Definition ethischer Konsumenten zugrunde gelegt wurde. Ausgehend von dem skizzierten Szenario wurde mit den Befragten in einen Diskurs getreten, wobei bei einer ablehnenden Haltung gegenüber einem derart hergestellten Produkt gängige (Gegen-) Argumente präsentiert wurden, zu welchen die Befragten dann wiederum Stellung beziehen sollten. Im Ergebnis zeigt sich so, wie bereits gesagt, dass Konsumenten, zumindest die durch uns befragten, mehrheitlich nicht gesellschaftliche, sondern persönliche Motive beim Konsum verfolgen. (vgl. auch Boulstridge/Carrigan 2000)

Literatur

- Ajzen, I. (1991): The Theory of Planned Behaviour. In: Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 50/No. 2, S. 179-211.
- Belz, F.-M./Reisch, L. A. (2007): Geteilte Verantwortung für nachhaltigen Konsum: Grundzüge einer polyzentrischen Verbraucherpolitik. In: Belz, F.-M./Karg, G./Witt, D. (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert, Marburg, S. 281–315.
- Boatright, J. R. (2008): Ethics in Finance, 2. Aufl., Malden/Oxford.
- BÖLW – Bund ökologischer Lebensmittelwirtschaft (2012): Zahlen, Daten, Fakten. Die Bio-Branche 2012, Berlin.
- Boulstridge, E./Carrigan, M. (2000): Do Consumers Really Care about Corporate Responsibility? Highlighting the Attitude-Behaviour Gap. In: Journal of Communication Management, Vol. 4/No. 4, S. 355–368.
- Carrington, M. J./Neville, B. A./Whitwell, G. J. (2010): Why Ethical Consumers Don't Walk their Talk: Towards a Framework for Understanding the Gap between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethically Minded Consumers. In: Journal of Business Ethics, Vol. 97/No. 1, S. 139-158.
- Caruana, R. (2007): A Sociological Perspective of Consumption Morality, in: Journal of Consumer Behaviour, Vol. 6/No. 5, S. 287–304.
- Co-operative Bank (2012): Ethical Consumerism Report 2012, Link: <http://tinyurl.com/pwtwpfk> (zuletzt abgerufen am 01.05.2014).
- Devinney, Th. M./ Auger, P./ Eckhardt, G. M. (2012): Can The Socially Responsible Consumer Be Mainstream? In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Jg. 13/Nr. 3, S. 227-235.
- Devinney, T. M./Auger, P./Eckhardt, G. M. (2011): The Myth of the Ethical Consumer, Cambridge.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1984): Choices, Values, and Frames. In: American Psychologist, Vol. 39/No. 4, S. 341–350.
- Nicholls, A./Lee, N. (2006): Purchase Decision-Making in Fair Trade and the Ethical Purchase 'Gap': Is There a Fair Trade Twix? In: Journal of Strategic Marketing, Vol. 14/No. 4, S. 369-386.
- Schenkel-Nofz, M./Walther, M. (im Erscheinen): Ideal und Wirklichkeit ethischen Konsums. Eine empirische Untersuchung unter Konsumenten zum Kleidungskauf. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu).
- Tversky, A./Kahneman, D. (1981): The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. In: Science, Vol. 211, S. 453-458.



Dr. Michael Walther arbeitet seit 1999 am Fachbereich Nachhaltige Unternehmensführung der Universität Kassel zu organisationalen und strategischen Fragen des Nachhaltigkeitsmanagements, des Klimaschutzes und der Klimaanpassung in Unternehmen sowie zu nachhaltigem Konsum.
walther@wirtschaft.uni-kassel.de

Markus Schenkel-Nofz promoviert am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel im Themengebiet Wirtschafts- und Unternehmensethik. Themen- und Forschungsschwerpunkte bilden: Ethischer Konsum, organisationales Verhalten, kleine und mittlere Unternehmen sowie ethisches Investment.
markusschenkel@web.de



NEUERE FORSCHUNG

Mathias Hartmann „SERVANT LEADERSHIP“ – ETHISCH VERANTWORTETE FÜHRUNG FÜR DAS 21. JAHRHUNDERT

„Ein Unternehmer oder Manager sollte sich heutzutage stets fragen: Warum und wozu machen wir das? Macht das Unternehmen für Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten Sinn? Denn nur wenn die Stakeholder einen Sinn in dem erkennen, was Unternehmen beabsichtigen und tun, werden diese auch nachhaltig erfolgreich sein.“ (Götz Werner, www.zeit.de, 24. August 2012)

Der Unternehmer Götz Werner, Aufsichtsratsmitglied, Gründer und ehemaliger langjähriger Geschäftsführer der Drogeriemarktkette dm, ist bekannt für seine innovativen und oftmals ethisch fundierten Aussagen zur Führung von Unternehmen. Seiner Vorstellung nach sind die sogenannten „Stakeholder“ (Anspruchsgruppen) und deren Einstellung zum Unternehmen extrem wichtig für den Unternehmenserfolg. Und interessanterweise benennt er als wesentliches Kriterium, an dem die Stakeholder ihre Einstellung ausrichten, die Sinnhaftigkeit des Unternehmens.

Bereits vor einigen Jahrzehnten hat Robert K. Greenleaf in den USA auf ganz ähnliche Weise die Stakeholderorientierung von Führungskräften und Un-

ternehmen gefordert – allerdings ohne diesen Begriff zu benutzen. Er entwickelte sein Führungsmodell „Servant Leadership“ und löste damit – zumindest in den USA – geradezu eine Bewegung aus. In Deutschland ist „Servant Leadership“ bisher nur wenig bekannt – ein Umstand der zu bedauern ist und zu dessen Veränderung dieser Artikel einen Beitrag leisten soll.

1. „Servant Leadership“ – die Grundidee und ihre Weiterentwicklung

Robert K. Greenleaf (1904-1990) war Director of Management Research des nordamerikanischen Telekommunikationskonzerns AT&T als er 1964 in den Ruhestand eintrat. Seine langjährigen Erfahrungen in Management- und Organisationsentwicklung brachte er in seine umfangreiche Lehrtätigkeit ein, u.a. an der Harvard Business School, der Sloan School of Management des MIT, dem Dartmouth College und der University of Virginia, die er auch in seinem Ruhestand fortsetzte. Inspiriert von Hermann Hesses Erzählung „Die Morgenlandfahrt“ (1932) und der darin beschriebenen Figur des „dienenden Führers“ Leo veröffentlichte Greenleaf im Jahr 1970 seinen programmatischen Aufsatz „The Servant as Leader“ (Greenleaf 2007, S.79-85). Er antwortet darin auf die Frage „Wer ist die dienende Führungskraft?“ („Who is the Servant-Leader?“): „Die dienende Führungskraft ist zuerst Diener (...). Eine dienende Führungskraft zu werden, beginnt mit dem natürlichen Gefühl, dass man dienen will, zuerst dienen. Erst dann bringt einen die bewusste Wahl dazu, dass man anstrebt zu leiten. (...) Der Unterschied manifestiert sich in der Sorge des zuerst Dienenden sicherzustellen, dass für die wichtigsten Bedürfnisse anderer Leute gesorgt wird. Der beste Test (...) ist dies: Wachsen diejenigen, denen gedient wird, als Persönlichkeiten? Werden sie, während ihnen gedient wird, gesünder, weiser, freier, autonomer, wahrscheinlicher selbst zu Dienern?“ (...)“ (Greenleaf 1977/2002, S. 27 Übersetzung durch den Verfasser). Von diesem Grundgedanken aus entwickelte Greenleaf in weiteren Publikationen und Vorträgen sein Führungsmodell „Servant Leadership“ einerseits als Modell für die Entwicklung von „dienenden Führungskräften“. Diese sollten „zuhören können, sich zurücknehmen können, die eigenen Mitarbeiter respektieren und akzeptieren, Intuition besitzen und benutzen, Weitblick haben, überzeugend sein etc.“

(Hartmann 2013, S.26). Andererseits wendet Greenleaf sein Führungsmodell auch auf die Entwicklung von Unternehmen, Organisationen und Institutionen an. Diese müssten „Servant Leadership“ auch strukturell integrieren, um den Mitarbeitenden, den Kunden und der Gesellschaft besser zu dienen und damit den zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden. (Greenleaf 1977/2002, S.85-87 und 147-175)

Die Idee des „Servant Leadership“ hat in den USA breite Aufnahme und Weiterentwicklung erfahren. Dafür sorgten zum einen die Protagonisten des noch von Greenleaf selbst gegründeten „Greenleaf Center for Servant Leadership“ in Indiana, wie zum Beispiel der langjährige Director Larry Spears. Zum anderen nahmen zahlreiche Führungskräfte von Unternehmen, Unternehmensberater und Managementtrainer die Grundgedanken Greenleafs auf, um sie für ihren Kontext umzuwandeln und weiter zu entwickeln. Unter ihnen so bekannte Persönlichkeiten wie Kenneth Blanchard (Blanchard/Hodges 2005) und Steven Covey, oder die Führungskräfte so bekannter Unternehmen wie Southwest Airlines oder Starbucks (Behar 2009).

Ein Beispiel für ein kompaktes und praxisnahes Konzept für „Servant Leadership“ stammt von Ken Jennings und John Stahl-Wert (Jennings/Stahl-Wert 2004). Sie fokussieren die Idee des „Servant Leadership“ auf fünf Prinzipien, die für sie Kennzeichen eines „Serving Leaders“ sind (vgl. Abbildung 1). Für ihre Darstellung verwenden sie die als Symbol für „Servant Leadership“ bekannt gewordene umgedrehte Pyramide – eine der einprägsamsten und gleichzeitig aussagekräftigsten Darstellungen des Führungsmodells.

Eine sehr gelungene Umsetzung von „Servant Leadership“ in den Kontext von Unternehmen haben James W. Sipe und Don M. Frick entwickelt (Sipe/Frick 2009). Sie machen deutlich, dass es bei „Servant Leadership“ sowohl auf konsequente Führungskräfteentwicklung als auch auf die organisatorische und strukturelle Einbettung ankommt (vgl. Abbildung 2).

Sipe und Frick entwickeln zu den sieben Säulen des „Servant Leadership“ noch eine Matrix mit 21 Führungskompetenzen (s.u.), die ganz konkret zur Führungskräfteentwicklung genutzt werden kann. Außerdem geben Sie konzeptionelle Hinweise für die Implementierung von „Servant Leadership“ in Unternehmen.

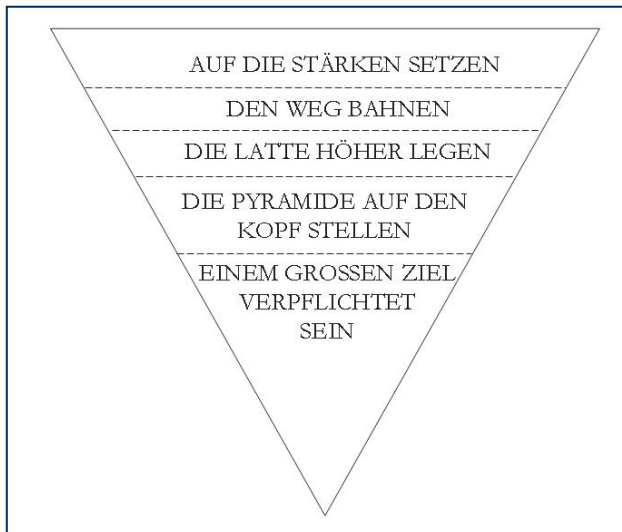


Abbildung 1: Die Kennzeichen eines „Serving Leaders“ (nach Ken Jennings und John Stahl-Wert)
(Eigene Darstellung nach: Jennings/Stahl-Wert 2004, S. 147)

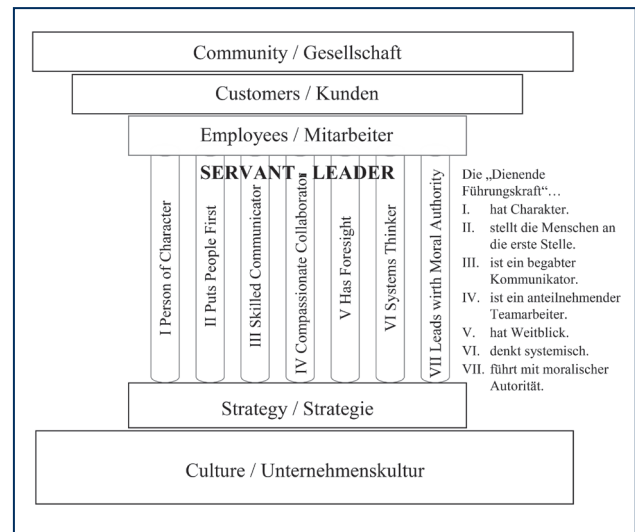


Abbildung 2: The Seven Pillars of Servant Leadership (nach James W. Sipe und Don M. Frick)
(Eigene Darstellung nach: Sipe/Frick 2009, S. 4)

2. „Servant Leadership“ – die individuelle ethische Komponente

Die Idee des „Servant Leadership“ setzt zunächst bei der Führungskraft an. Nach Greenleaf sind eine bestimmte Haltung, spezifische Kompetenzen und konkrete Handlungsweisen für dienende Führungskräfte kennzeichnend. Diese lassen sich in ein entsprechendes Führungskräfteprofil umbrechen. Wie oben erwähnt enthält das Konzept der „sieben Säulen des Servant Leadership“ von Sipe und Frick dafür ein im Unternehmenskontext für Führungskräfteentwicklung gut brauchbares Beispiel. Zu jeder der sieben Säulen formulieren Sie drei Kernkompetenzen („core competencies“), die ausführlich erläutert und erklärt werden (Sipe/Frick 2009, S.5+6 und 15-178). Ins Deutsche könnte man sie folgendermaßen übertragen:

1. „Die dienende Führungskraft hat Charakter: Sie trifft einfühlsame, ethisch verantwortbare und auf Prinzipien beruhende Entscheidungen.
 - Sie erhält ihre Rechtschaffenheit.
 - Sie demonstriert Bescheidenheit.
 - Sie dient einem höheren Ziel.
2. Die dienende Führungskraft stellt die Menschen an die erste Stelle: Sie hilft anderen ihre wichtigsten Entwicklungsbedürfnisse zu erfüllen.
 - Sie zeigt die Einstellung eines Dieners.
 - Sie hat die Gesinnung eines Beraters.
 - Sie zeigt Fürsorge und Achtsamkeit.

3. Die dienende Führungskraft ist ein begabter Kommunikator: Sie hört ernsthaft zu und redet effektiv.
 - Sie demonstriert Einfühlungsvermögen.
 - Sie bittet um Feedback.
 - Sie kommuniziert überzeugend.
4. Die dienende Führungskraft ist ein teilnehmender Teamarbeiter: Sie verstärkt Beziehungen, unterstützt Vielfalt und schafft ein Gefühl der Zugehörigkeit.
 - Sie drückt Wertschätzung aus.
 - Sie baut Teams und Gemeinschaften auf.
 - Sie bewältigt Konflikte.
5. Die dienende Führungskraft hat Weitblick: Sie denkt sich Möglichkeiten aus, sieht die Zukunft voraus und schreitet mit einer klaren Zielsetzung voran.
 - Sie ist visionär.
 - Sie zeigt Kreativität.
 - Sie handelt mutig und entschlossen.
6. Die dienende Führungskraft denkt systemisch: Sie denkt und handelt strategisch, führt in Veränderungen effektiv und weiß, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile.
 - Sie kann gut mit Komplexität umgehen.
 - Sie kann sich gut anpassen.
 - Sie bedenkt den „höheren Nutzen“.
7. Die dienende Führungskraft führt mit moralischer Autorität: Sie verdient Respekt, weckt Vertrauen und Zuversicht und stellt Qualitätsstandards für die Arbeitsleistung auf.

- Sie akzeptiert und delegiert Verantwortung.
- Sie teilt Macht und Kontrolle.
- Sie schafft eine Kultur der Verantwortlichkeit.“

(Hartmann 2013, S. 38-39)

Sipe und Frick formulieren zu jeder dieser Kompetenzen Fragen zur Selbstbesinnung für Führungskräfte, mit denen sie den Grad der Umsetzung dieser Kompetenzen in ihrem jeweiligen Führungshandeln reflektieren können. Sie sind sich darüber im Klaren, dass eine Führungskraft nie alle 21 Kompetenzen gleichzeitig und vollständig umsetzen kann. Aber genau deswegen ist es wichtig als Führungskraft ständig an der Entwicklung dieser Kompetenzen zu arbeiten.

Im Kontext ihres Modells „Value Integrated Leadership“, das mit „Servant Leadership“ eng verwandt ist, machen Donders und Hüger deutlich, dass neben der Selbstreflexion und dem weiteren Aufbau von Fachkompetenz durch „Lern-, Lese- und Studierzeiten“ zu einer konsequenten Führungskräfteentwicklung noch das Feedback durch ein beratendes Team, durch kollegialen Austausch und durch die Beratung eines erfahrenen Coachs gehören können. (Donders/Hüger 2011, S. 258-259) Diese Elemente einer nachhaltigen Führungskräfteentwicklung lassen sich sowohl strukturell in einem Unternehmen implementieren als auch individuell von jeder Führungskraft nutzen, die an der eigenen Weiterentwicklung interessiert ist.

3. Unternehmensethische Aspekte von „Servant Leadership“

Neben dem Ansatz bei der individuellen Führungskraft ist es notwendig auch bei der Unternehmensorganisation anzusetzen, um „Servant Leadership“ in einem Unternehmen konsequent umzusetzen. Sipe und Frick schlagen keinen durchgeplanten „Change Management Prozess“ vor, um „Servant Leadership“ in einem Unternehmen zu implementieren. Vielmehr halten sie aus ihrer Erfahrung einen nachhaltigen und lange andauernden Kommunikationsprozess im Unternehmen zu den Werten des „Servant Leadership“ für den richtigen Ansatz. In kleinen Gruppen sollten zum Beispiel die sieben Säulen des „Servant Leadership“ in Bezug zum Unternehmen und seiner Organisation gebracht und eine Weiterentwicklung eingeleitet werden, nicht indem man Antworten präsentiert, sondern indem man die richtigen Fragen stellt. So ließen sich gemeinsam die richtigen Antworten für die consequen-

te Ausrichtung des Unternehmens an den Prinzipien des „Servant Leadership“ finden. (Sipe/Frick 2009, S. 179-197)

Strukturell lassen sich die bereits von Greenleaf intendierten unternehmensethischen Impulse des „Servant Leadership“ für Unternehmen am besten einordnen, wenn man das Neue St Galler Management Modell (NSGMM) in der durch Johannes Rüegg-Stürm (Rüegg-Stürm 2002) aktualisierten Fassung als Hintergrund nimmt. Das NSGMM versteht Unternehmen als ein „komplexes arbeitsteiliges zweckorientiertes sozio-technisches System“ (Rüegg-Stürm 2007, S.155), das im Wesentlichen durch Kommunikation gesteuert wird. Neben dem strategischen und dem operativen Management gehört nach Rüegg-Stürm auch das normative Management zu den Grundaufgaben der Unternehmensführung – die Ausrichtung des Unternehmens nach Normen und Werten. Dies geschieht im Sinne der Systemtheorie nicht durch einseitige Festlegungen, sondern durch die Initiierung von Kommunikationsprozessen. Diese Kommunikation bezieht alle (nicht nur einige) Stakeholder des Unternehmens mit ein: die Mitarbeiter, die Kunden, die Kooperationspartner, die Öffentlichkeit etc. Auf diese Weise wird ein „normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept“ (Rüegg-Stürm 2002, S. 29-30) implementiert, das dafür sorgt, dass der Unternehmenszweck und die Ausrichtung des Unternehmens immer im Blick bleiben. Nach Peter Ulrich, dem St. Galler Wirtschaftsethiker, haben Unternehmen nämlich keinen Selbstzweck, sondern müssen sich immer an der „Lebensdienlichkeit“ ihrer Ziele und Ergebnisse messen lassen. (Ulrich 2008, S.221-249) Dazu benötigen Sie eine „deliberative Unternehmenspolitik“, durch die sie die Interessen der verschiedenen Stakeholder in Abgleich bringen und Interessenskonflikte durch das Kriterium der Lebensdienlichkeit auflösen. (Ulrich 2008, S.473-493) So wird im Sinne des „Servant Leadership“ geklärt, wem das Unternehmen „dienen“ will und wem es tatsächlich „dient“.

In einer Studie haben Sisodia, Sheth und Wolfe bei der Untersuchung von Unternehmen, die sich besonders um ihre Stakeholder kümmern und dadurch zu „Firms of Endearment“ werden – also zu Firmen, die sich bei ihren Stakeholdern beliebt machen – festgestellt, dass diese Unternehmen nicht nur in ethischer Hinsicht herausragend, sondern auch wirtschaftlich überdurchschnittlich erfolgreich sind. (Sisodia u.a. 2007)

4. Die Umsetzung von „Servant Leadership“

Besonders in den USA gibt es zahlreiche Beispiele von Unternehmen, die sich an den Prinzipien des „Servant Leadership“ orientieren und sie im Unternehmensalltag umsetzen wollen. Dies sind mitnichten in erster Linie wohltätige oder Not-for-Profit Organisationen. Es handelt sich um ganz „normale“, zu einem großen Anteil sogar wirtschaftlich überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen. Seit Jahren gelten mehr als ein Drittel der „100 Best Companies to Work For“, deren Liste jährlich vom Fortune Magazine aufgestellt wird, als „servant lead“. (Schnorrenberg 2007, S. 25) Dabei sind so bekannte Firmen wie Southwest Airlines oder Starbucks. Da „Servant Leadership“ kein festgefügtes Konzept ist bzw. beinhaltet, ist das Urteil, ob ein Unternehmen als „servant lead“ zu bezeichnen ist und in wie weit eine Erwähnung der Prinzipien des „Servant Leadership“ in den Unternehmensleitlinien tatsächlich in der Praxis realisiert wird, auf der einen Seite natürlich schwierig zu fällen. Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche interessante Beispiele für die Umsetzung von „Servant Leadership“ im ganz normalen Führungsalltag.

Von einem dieser Beispiele für gelungenes „Servant Leadership“ berichtet Howard Behar, der frühere Präsident von Starbucks International – dem nach eigenen Angaben mit 17.000 Kaffeehäusern (Stand: 5.1.2012) weltweit größten Röster und Anbieter von Kaffeespezialitäten. In seinem Buch „It's Not About the Coffee. Lessons on Putting People First from a Life at Starbucks“ (Behar 2009) erklärt Behar seine 10 Führungsprinzipien und berichtet darüber, wie er sie bei Starbucks umgesetzt hat:

1. „Wisse, wer du bist: Spiele keine Rollen.
2. Wisse, warum du hier bist: Tu es, weil es richtig ist, nicht weil es gut für deinen Lebenslauf ist.
3. Denke unabhängig: Die Person, die den Boden fegt, sollte den Besen aussuchen.
4. Baue Vertrauen auf: Sorge dich, so wie du es wirklich meinst.
5. Höre auf die Wahrheit: Die Wände reden.
6. Sei verantwortlich: Nur die Wahrheit klingt wie die Wahrheit.
7. Handle: Denke wie ein Praktiker und handle wie ein Denker.
8. Stelle dich Herausforderungen: Wir sind zuallererst Menschen.

9. Praktiziere Führung: Der große Lärm und die ruhige, kleine Stimme

10. Traue dich zu träumen: Sage Ja, das machtvollste Wort auf der Welt.“

(Behar 2009, S. 5-7 Übersetzung durch den Verfasser)

Auch wenn Behar nicht das große Etikett „Servant Leadership“ an seine Führungsprinzipien heftet, sondern sich nur in einem Fall explizit auf die Ideen Greenleafs bezieht, atmen seine Führungsprinzipien den Geist des „Servant Leadership“ und können als eine gelungene Umsetzung dieses Modells gelten. Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass Behar keine unkritische Erfolgsstory erzählt, sondern sehr genau auch von den Schwierigkeiten, Herausforderungen und Misserfolgen einer Führungskraft im Top-Management berichtet. Es ist geradezu ein Kennzeichen von Berichten über die Umsetzung von „Servant Leadership“, dass die Führungskräfte nicht glorifiziert und auf einen Sockel gestellt sondern als ganz normale Menschen mit Fehlern und Inkompetenzen dargestellt werden. Es ist nicht die Perfektion, sondern die Haltung der Führungskräfte, auf die es im „Servant Leadership“ ankommt.

Insofern ist das Führungsmodell „Servant Leadership“ tatsächlich an der Realität von Unternehmen orientiert und kann die Führung in Bezug auf ihre ethische Orientierung, sowohl in individuelle ethischer als auch in unternehmensethischer Hinsicht, positiv beeinflussen. Es bleibt zu hoffen, dass die Aktualität der Gedanken von Greenleaf immer mehr auch von deutschen Führungskräften im 21. Jahrhundert wahrgenommen wird, sodass das Führungsmodell „Servant Leadership“ seine Spuren auch in Profit- und Non-Profit-Unternehmen der deutschen Wirtschaft hinterlassen kann.

Literatur

Behar, Howard (2009): *It's Not About the Coffee. Lessons on Putting People First from a Life at Starbucks*, 2.Aufl. New York.

Blanchard, Kenneth H. - Hodges, Phil (2005): *Lead like Jesus. Lessons from the greatest leadership role model of all times*, Nashville.

Donders, Paul Ch. - Hüger, Johannes (2011): *Wertvoll und wirksam führen. In Balance von Mensch und Ergebnis*, Münterschwartzach a. Main.

Greenleaf, Robert K. (2007): *The Servant as Leader*. in: Zimmerli u.a. (Hg.), *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Berlin, Heidelberg, S.79-85.

Greenleaf, Robert K. (1977/2002): *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Essays by Robert K. Greenleaf*; edited by Larry C. Spears, Mahwah, New Jersey.

Hartmann, Mathias (2013): *Servant Leadership in diakonischen Unternehmen (Dynamisch Leben gestalten 5)*, Stuttgart.

Hesse, Hermann (1932): *Die Morgenlandfahrt*, Frankfurt/Main.

Hinterhuber, Hans u.a. (Hg.) (2007): *Servant Leadership. Prinzipien dienender Unternehmensführung (Kolleg für Leadership und Management, 3)*, Berlin.

Jennings, Ken – Stahl-Wert, John (2004): *Serving Leaders. Führen heißt dienen. Fünf durchschlagende Maßnahmen, die Ihr Team, Ihr Unternehmen und Ihre Gemeinschaft verändern werden*, Offenbach.

Schnorrenberg, Leonhard J. (2007), *Servant Leadership - die Führungskultur für das 21. Jahrhundert*. in: Hans H. Hinterhuber u.a. (Hg.), *Servant Leadership. Prinzipien dienender Unternehmensführung (Kolleg für Leadership und Management, 3)*, Berlin, S. 17–39.

Sipe, James W. – Frick, Don M. (2009): *Seven Pillars of Servant Leadership. Practicing the Wisdom of Leading by Serving*, Mahwah, New Jersey.

Sisodia, Rajendra S. u.a. (2007): *Firms of Endearment. How World Class Companies Profit from Passion and Purpose*, Upper Saddle River, New Jersey.

Rüegg-Stürm, Johannes (2002) *Das Neue St. Galler Management Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, 2. Aufl.* Bern.

Rüegg-Stürm, Johannes (2007), *Aufbauendes Management im Kontext von Ungewissheit und Unverfügbarkeit*. in: Haas, H.-St.; Krolzik, Udo (Hg.), *Diakonie unternehmen*. Alfred Jäger zum 65. Geburtstag (Diakonie, 3), Stuttgart.

Ulrich, Peter (2008), *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern, Stuttgart, 4. Aufl. Wien.



Dr. Mathias Hartmann, evangelischer Theologe, Abteilungsdirektor Bildung und Mitglied im Vorstand der Diakonie Neuendettelsau
mathias.hartmann@diakonienueuendettelsau.de

PRAXIS-PROFIL

Wolfram Heger CORPORATE RESPONSIBILITY MANAGEMENT BEI DER DAIMLER AG

„Es gibt Wirtschaft, es gibt Ethik – aber es gibt keine Wirtschaftsethik“ (Niklas Luhmann)

Auch wenn der eine oder andere Ökonom oder Manager Niklas Luhmanns Aussage teilt und womöglich in Anknüpfung an Milton Friedman zudem argumentiert, dass die einzige soziale Verantwortung der Unternehmen die Profitmaximierung sei, so wird dies der Lebenswirklichkeit nicht mehr gerecht. Die Realität sieht anders aus: Unternehmen werden von Kunden und anderen Interessengruppen für ihr Verhalten verantwortlich gemacht. Sie werden als gesellschaftliche Akteure wahrgenommen, mit einer ökonomischen, aber eben auch einer ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung. „Corporate Responsibility (CR)“ ist eng an das Kerngeschäft der Unternehmen herangerückt.

Die Geschäftsaktivitäten großer und kleiner Unternehmen berühren die Lebensbereiche unterschiedlichster Gesellschaftsgruppen – positiv wie negativ. Unternehmen sind wichtige Arbeitgeber, die zu Wohlstand und Entwicklung beitragen. Sie verursachen jedoch auch Emissionen, machen Lärm und sind in schlimmen Fällen für schlechte Arbeitsbedingungen verantwortlich.

Die Definition dessen, was konkret in der unternehmerischen Verantwortung liegt, wird primär natürlich vom Unternehmen selbst festgelegt. Zum anderen wird dies aber auch im öffentlichen Diskurs erörtert. Dass hierbei auch Spannungen und kontroverse Sichtweisen auftreten, liegt in der Natur der Sache. In der Konsequenz ist für die langfristige Sicherung der „licence to operate“ durch eine zunehmend kritischere Öffentlichkeit für Unternehmen der Rückzug auf eine ökonomische Verantwortung, die sich auf Profitmaximierung beschränkt, nicht mehr akzeptabel. Legitime Stakeholder-Interessen gehen deutlich darüber hinaus und müssen seitens des Unternehmens antizipiert werden und in der operativen Ausgestaltung Berücksichtigung finden.

Um die Schwerpunkte unternehmerischer Verantwortung vor diesem Hintergrund zu definieren und

umzusetzen braucht es beides – Verantwortliche im Unternehmen und entsprechende Gremien einerseits sowie einen wirkungsvollen Dialog mit betroffenen Stakeholdern andererseits, um externe Erwartungen bzw. Risiken in dieses Management mit einzubeziehen.

Verantwortung definieren und managen – die unternehmensinterne Perspektive (bei Daimler)

Bei Daimler werden die Corporate Responsibility (CR) Aktivitäten in ihrer ganzen Bandbreite hauptverantwortlich in zahlreichen Ressorts umgesetzt, wobei übergreifende Fragen in zwei Gremien koordiniert werden – dem Corporate Sustainability Board (CSB) sowie dem Corporate Sustainability Office (CSO). Das CSB steht unter Leitung der beiden Vorstandsmitglieder für „Integrität und Recht“ sowie für „Konzernforschung & Mercedes-Benz Cars Entwicklung“. Unterstützt wird das Board bei der operativen Umsetzung durch das CSO, in dem auch alle Geschäftsfelder (PKW, LKW, Busse, Vans und Financial Services) in die Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten eingebunden werden. Hauptaufgaben beider Gremien sind die Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie, das Controlling und Monitoring der Nachhaltigkeitsziele und der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie ein systematischer Stakeholder-Dialog.

Verantwortung definieren und managen – Einbindung der Stakeholder Perspektive (für Daimler)

Für die Einbindung von internen und externen Stakeholder-Interessen in die Geschäftsaktivitäten – einem insgesamt komplexen Lernfeld, das noch nicht so weit entwickelt ist wie die Governance im Unternehmen – wurden bei Daimler in den Ressorts und seitens des CSB verschiedene Dialogformate erfolgreich entwickelt. Hierfür drei Beispiele.

Integrität als Geisteshaltung etablieren: „Integrität und Recht“ (IL) heißt ein eigenes Vorstandsressort, in dem Daimler wichtige Verantwortungsfunktionen bündelt – rechtliche Fragen, Compliance, Datenschutz, Corporate Responsibility bis hin zum Management von Integrität. Um letzteres zu fördern und wirksam in den Unternehmensalltag zu integrieren, hat IL mit der Initiative „Integrität im Dialog“, unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter, seit Ende 2011 ein gemeinsames Integritätsverständnis entwickelt und dessen Ergebnisse in die weltweit verbindliche „Richtlinie für

integres Verhalten“ einfließen lassen. Die Verstetigung von Integrität ist mittlerweile auch Bestandteil der Zielvereinbarung für die Vorstandsvergütung. Dabei wird das Unternehmen von einem externen „Beirat für Integrität und Unternehmensverantwortung“ unterstützt, der 2012 konstituiert wurde und die Aufgabe hat, mit namenhaften Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft den Integritätsprozess bei Daimler kritisch und konstruktiv zu begleiten.

Externe Stakeholder fragen und einbinden – der „Daimler Sustainability Dialogue“

Was sind aus unternehmensexterner Sicht die zentralen CR-Herausforderungen, heute und morgen? Welcher Daimler Beitrag kann hierzu erwartet werden? Zu welchen Themen sind gemeinsame Herangehensweisen sinnvoll und schaffen Mehrwert? Dies sind die Fragen des Daimler Sustainability Dialogue, der seit 2008 bereits sechs Mal in Stuttgart durchgeführt wurde. Durch zusätzliche internationale Veranstaltungen (des gleichen Formats), die bislang in China, den USA und Japan stattfanden, werden außerdem regionale Problemstellungen differenziert angegangen. In allen Veranstaltungen diskutieren Daimler Topmanager und Nachhaltigkeitsverantwortliche mit Vertretern von Nichtregierungsorganisationen, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Anspruch ist es dabei, auf der Veranstaltung getroffene Vereinbarungen zum Umgang mit Menschenrechten, zur Förderung der Elektromobilität, zu Werksprojekten zum demografischen Wandel oder dem fahrzeugbezogenen Datenschutz in konkrete Initiativen zu übersetzen. Initiativen, die im Jahresverlauf in Kooperation oder Abstimmung mit den beteiligten Stakeholdern weiter bearbeitet werden. Damit dies überhaupt funktioniert, sind gegenseitiges Vertrauen, das sich über die fortlaufenden Dialogveranstaltungen aufgebaut hat, und die Ernsthaftigkeit des Engagements zwei Grundvoraussetzungen.

Mitwirkung in Initiativen – Daimler als externer Stakeholder

Zur Verantwortung des Unternehmens gehört es auch, an (inter-)nationalen Initiativen für mehr Nachhaltigkeit und Verantwortung mitzuwirken – zum Beispiel im Global Compact oder auch dem Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE). Dies sind für Daimler wichtige Plattformen (z.B. bei Jahrestagungen oder aber

innerhalb der Regionalforen), um mit Gleichgesinnten den konstruktiven Austausch und Wissenstransfer zu pflegen, gemeinsame Rahmenbedingungen mitzugestalten und schlussendlich zur Lösung globaler wirtschaftsethischer Herausforderungen beizutragen. Auch deshalb ist die Daimler AG seit Jahren Mitglied im DNWE und unterstützt etwa die diesjährige EBEN Konferenz und Jahrestagung in Berlin.

Zusammenfassend: Wirtschaft und Ethik oder eben doch eine Wirtschaftsethik?

Es gibt Wirtschaft, es gibt Ethik – und es gibt sie: die Wirtschaftsethik. Ein Unternehmen ohne Moral und Verantwortung ist auf Dauer nicht überlebensfähig. Eine grundlegende Reflexion über die Verantwortung von Wirtschaft und Unternehmen ist daher unverzichtbar. Nicht ob man Unternehmensverantwortung braucht, steht zur Debatte, sondern lediglich ihre Ausgestaltung im System Wirtschaft.

Nachdem viele Unternehmen mit Gremien und Prozessen zu relevanten Schwerpunktthemen in den letzten Jahren die Professionalisierung des CR-Managements vorangetrieben haben, geht es nun darum, die Interessen von internen und externen Stakeholdern mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Daimler hat sich auf diesen Weg gemacht, um durch eine konstante Einbindung einer Vielzahl von relevanten Stakeholdern Argumente auszutauschen, um damit (z.T. auch widersprüchlichen) Ansprüchen in beiderseitigem Interesse so gut wie möglich Rechnung zu tragen. Denn Stakeholder, seien es die Mitarbeiter oder externe Personen und Gruppen, bestimmen maßgeblich die unternehmerische CR-Agenda mit, stellen wichtiges Wissen zur Verfügung und liefern wichtige Impulse für ein nachhaltiges, wirtschaftlich erfolgreiches Agieren in internationalen Märkten.



Dr. Wolfram Heger ist Senior Manager Corporate Responsibility (CR) im Vorstandsressort „Integrität und Recht“ der Daimler AG in Stuttgart. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen CR-Governance, Stakeholder Management und Menschenrechte. Dr. Heger ist zudem Lehrbeauftragter an Hochschulen und Universitäten.
wolfram.heger@daimler.com

REZENSION

PETER VOGLER: GENUG GESCHWIEGEN!

Wie Unternehmensethik praktisch-philosophisch grundzulegen ist. Orientierungs- und Reflexionswissen für Management und Führung.

Innsbruck: University Press, 225 Seiten.

ISBN 978-3-902936-27-1. Preis: 28,90 Euro

Der appellative Titel von Peter Voglers Dissertation richtet sich vor allen Dingen an seine eigene Disziplin: die Philosophie. Nach Vogler habe sie viel zu lange zu den „lebensweltlichen Problemen, die uns die Ökonomie bereit“ (S. 5) geschwiegen. Für Vogler ist es gerade die Philosophie, die mit ihrer genuinen Verbundenheit zur Ethik gewinnbringende Erkenntnisse und Orientierung für eine Unternehmensethik liefern könne. Voglers Arbeit lässt sich in zwei große Abschnitte gliedern. 1) Eine umfassende philosophisch begründete Bestimmung der Begriffe Unternehmen, Ethik und Unternehmensethik. 2) Eine Entwicklung der Grundlage einer praktisch-philosophischen Unternehmensethik.

Vogler stellt zunächst die zentrale Bedeutung des Unternehmens in der Moderne heraus und kritisiert dann die bislang unzureichende theoretische Reflexion des Begriffs. Mit Hilfe einer phänomenologischen Reduktion im Sinne Edmund Husserls versucht Vogler den Wesenskern des Unternehmens herauszustellen. Mit einer sehr knappen sprachphilosophischen Vorüberlegung nähert sich der Autor dem Begriff des Unternehmens, um dann in einer historisch-fachlichen Analyse des Begriffs (S. 19-37) aktuelle Begriffsbestimmungen der BWL und anderer Fachdisziplinen zu skizzieren, wobei er kritisiert, dass all diese Positionen den „lebensweltlichen Anspruch einer praktisch-philosophischen Definition von ‚Unternehmen‘“ (S. 37) missachten. Im Kapitel „Vom Wesen des Unternehmens“ (S. 38-54) vertieft Vogler seine Ausgangsfrage nach dem wirklichen Wesenskern des Unternehmens. Sein theoretischer Hauptbezugspunkt ist dabei Klaus Friedrich Veil, der im Jahr 1956 mit der Studie „Das Wesen von Unternehmung und Unternehmer“ die Unternehmensdefinitionen seiner Zeit untersuchte. Von ihm übernimmt er den Versuch die Trennung von Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt aufzuheben (Vgl. S. 40ff), denn erst durch diese Zusammensetzung wird nach Vogler ein ganzheitlicher Unternehmensbegriff möglich.

Er stellt fest, dass ein Unternehmen von und durch Menschen gemacht wird: „Ohne Menschen gibt es kein Unternehmen und ein Unternehmen ohne Menschen macht begrifflich keinen Sinn“ (S. 51). Es gehört zum Verdienst Voglers, dass er die Bedeutung des Menschen detailliert herausstellt. Ein Unternehmen ist keine Naturerscheinung, sondern eine von Menschen errichtete Organisation. Hier erinnert seine Argumentation an Arthur Richs Ausführungen zum wirklichen und vermeintlich Sachgerechten, wobei Rich das Fazit zieht, dass „nicht wirklich menschengerecht sein könne, was nicht sachgemäß ist, und nicht wirklich sachgemäß, was dem Menschengerechten widerstreitet“ (Rich 1991, S. 81)

Weil Vogler die menschliche Dimension absolut setzt, kann er von den menschlichen Daseinsbestimmungen auf die Wesensmerkmale des Unternehmens schließen. Das Leben des Menschen ist nach ihm gekennzeichnet durch seine Bedürfnisse. Aus dem Bedarf folgt das Bedürfnis und aus dem Bedürfnis das Tätigsein und Aneignen. Diese drei „Seins-Bestimmungen des Menschen“ (S. 51) übernimmt der Autor für den Unternehmensbegriff. Er betont dabei die Angewiesenheit des Unternehmens auf Kooperationen mit anderen Unternehmen und erinnert dabei unbewusst an Josef Wielands Grundlegung der Governanceethik (z.B. Wieland 2001), wobei Vogler sich selbst nur wenig, und wenn dann eher kritisch, zu Wielands Konzeption äußert. Unternehmen können, wie Vogler in Anlehnung an Joachim Fetzer (Fetzer 2003) überzeugend darstellt, als Subjekte verstanden werden, welche für ihr Handeln Verantwortung tragen (Vgl. S. 74). Unternehmen stehen wegen dieser Verantwortung immer vor einer ethischen Herausforderung, die nach Reflexion und Orientierung fragt. Unternehmensethik versteht Vogler daher als „das vernunftethische Bemühen um die kritische Reflexion der normativen Bedingungen der Möglichkeit vernünftigen Wirtschaftens in und von Unternehmen“ (S. 208). Verantwortung ist für Vogler immer begründet in Freiheit. Hierin sieht Vogler die Verschränkung der Begriffe Unternehmen und Ethik als „dringend geboten und letztlich notwendig“ (S. 75). Ethik ist für ihn das Reflektieren über das durch Freiheit mögliche Handeln und die ihm zugrunde liegenden Werte und Normen. Sie „ist die Reflexion über richtiges und moralisches Handeln, immer unter der Voraussetzung menschlicher Freiheit“ (S. 70).

Nachdem Vogler im dritten Kapitel „Entwicklung einer deskriptiven Unternehmensethik“ (S. 77-128) das „Moralsystem Markwirtschaft“ (S. 83) kritisch hinterfragt und verschiedene „Konzeptionen der Unternehmensethik“ (S. 108ff) reflektiert hat, versucht er im vierten Kapitel dem Untertitel seiner Arbeit gerecht zu werden und die Unternehmensethik praktisch-philosophisch grundzulegen. Vogler erläutert zunächst detailliert die Relevanz von Freiheit und Verantwortung, um dann Prämissen der praktisch-philosophischen Unternehmensethik vorzustellen. Es wird hier deutlich, dass er die Philosophie als überragende Disziplin für Fragen der Ethik und damit auch der Unternehmensethik positioniert. Ihre Exklusivität unterstreicht er durch die Verneinung anderer Fachdisziplinen: „Praktisch-philosophische Unternehmensethik lehnt naturalistische oder theologisch begründete Prämissen ab“ (S. 158). Interessant ist zudem, dass er sich eindeutig für einen „Primat der Ethik“ (S. 158) in unternehmensethischen Fragen ausspricht und so auch den wirtschaftswissenschaftlichen Fächern ihre Kompetenz in diesem Bereich abspricht. Dies kann als ein Indiz für seine konzeptionelle Nähe zu Peter Ulrichs Integrativer Wirtschaftsethik gesehen werden. Parallelen zu Ulrichs Integrativer Wirtschaftsethik, vor allen Dingen seiner Ökonomismuskritik und die Forderung einer Lebensdienlichkeit der Wirtschaft, werden in Voglers Arbeit an verschiedenen Stellen sichtbar.

Im letzten Kapitel „Quintessenz“ fasst Vogler methodisch erfreulich erfrischend seine Kernthesen und seinen Argumentationsgang strukturiert zusammen. Diese Zusammenfassung eignet sich auch sehr gut für einen ersten Überblick über Voglers Erarbeitungen. Die Stärke der Arbeit liegt vor allen Dingen in den Begriffsbestimmungen von Unternehmen und Unternehmensethik. Hier entwickelt Vogler schlüssig Aspekte und Definitionen der Begriffe aus philosophischer Perspektive heraus und hilft bei der Schließung einer relevanten Forschungslücke im bisherigen interdisziplinären wirtschafts- und unternehmensethischen Diskurs mit. Das im Untertitel des Werkes angesprochene Orientierungs- und Reflexionspotenzial für das Management und die Führungskräfte fällt allerdings eher gering aus. Hierfür fehlt es der Arbeit an einer pragmatischen Dimension, ohne die eine Änderung der realen Gegebenheiten nicht zu erreichen ist. Gerade der Verbesserung der konkreten Lebensumstände sollte

sich eine Unternehmensethik immer auch verpflichtet wissen. Die Arbeit bietet der akademischen Forschung neues Reflexionsmaterial und leistet ihren Beitrag zur Brechung des monierten Schweigens. Fraglich ist, ob durch die exklusive Betonung der einzigartigen Kompetenz der Philosophie ein interdisziplinärer Dialog im Rahmen der fächerübergreifenden Unternehmensethik überhaupt gesucht wird und möglich ist: „Insofern ist es nur im Rahmen von Philosophie möglich, interdisziplinär, unvoreingenommen und grundlegend über diese Fragestellungen nachzudenken und dadurch veritable Ergebnisse zu liefern“ (S. 68). Hier hätte dem Ansatz im Sinne des fächerübergreifenden Dialogs und im Sinne der Sache mehr Demut gut zu Gesicht gestanden. Für eine philosophisch geneigte Leserschaft bietet Voglers Arbeit eine umfassende Erarbeitung des Themas Unternehmensethik. Für alle anderen Leser sind besonders die umfangreichen Begriffsbestimmungen von Interesse.

Literatur

J. Fetzer, Verantwortung der Unternehmung. Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion und ihre theologischen Konsequenzen, Göttingen 2003.

A. Rich, Wirtschaftsethik Band 1. Grundlagen in theologischer Perspektive, Gütersloh 1991.

P. Ulrich, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Stuttgart 2008.

J. Wieland, Eine Theorie der Governanceethik, in: zfwu, 2, 2001, S. 8-47.



Tobias Josua Siebel, schrieb seine Masterarbeit über theologische Perspektiven der Personalführung und arbeitet als Marketingleiter für die FitX Deutschland GmbH.
tjsiebel@gmail.com

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

Corporate Governance – Die 11. Regionalkonferenz der Financial Experts Association (Rudolf X. Ruter und Holger Baierl) beschäftigte sich am 5. Juni 2014 in Stuttgart mit der „Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und interner Revision“. Die Referenten waren Michael Bünis, Grundsatzabteilung des DIIR (Deutsches Institut für interne Revision), Axel Becker, Leiter der internen Revision der Südwestbank AG, und Stephanie Goeser, Universität Hohenheim und Autorin der empirischen Untersuchung „Haben Aufsichtsräte in Deutschland ein Marketing-Problem?“

Globale Elite – Auf dem katholischen Kirchentag in Regensburg am 31. Mai 2014 diskutierten der Präsident des Deutschen Sparkassenverbands, Georg Fahrenschon, und Missio-Aachen-Präsident Dr. Klaus Krämer sowie Prof. Dr. Brigitta Herrmann von der Cologne Business School, Köln, darüber, welche Bildung eine globale Elite benötigt. Die Teilnehmenden stimmten mit Prof. Herrmann überein, dass es neben der individuellen Übernahme von Verantwortung durch Führungskräfte notwendig ist, mehr verbindliche Regeln auf globaler Ebene einzuführen und deren Umsetzung zu kontrollieren, um gesellschaftlich erwünschte Ergebnisse zu erreichen.

TTIP – Ebenfalls auf dem Katholikentag, am 29. Mai 2014, wurde das Handels- und Investitionsabkommen zwischen der EU und den USA (TTIP) aus wirtschaftsethischer Sicht beleuchtet. Im Rahmen eines Gesprächs am Stand der Deutschen Kommission *Justitia et Pax* betonte Prof. Dr. Brigitta Herrmann, aus wirtschaftsethischer Sicht sei Transparenz bei den Verhandlungen notwendig, damit eine breite öffentliche Debatte über die sozialen und ökologischen Standards geführt werden könne, die in der EU aufrechterhalten und gegebenenfalls ausgebaut werden sollten. Da die EU-Kommission TTIP auch als Grundlage für weitere Abkommen mit Entwicklungsländern nehmen will, sei es unerlässlich, das Abkommen so

auszugestalten, dass Staaten die Möglichkeit behalten, zusätzliche Maßnahmen zu ergreifen, um sozialen Ungleichheiten entgegenzuwirken, Menschenrechte besser umzusetzen und das Klima und die Umwelt stärker zu schützen. Das vorgesehene Investor-Staat Klageverfahren sei abzulehnen, so Prof. Herrmann, weil es weder unseren Standards eines unparteiischen Gerichtsverfahrens gerecht werde, noch ausreichend Flexibilität für sich verändernde technische und gesellschaftliche Bedingungen lasse.

40 Jahre DAAD Afrika – Aus Anlass des 40. Jahrestages der Eröffnung des DAAD Afrika Büros in Nairobi veranstaltete der Deutsche Akademische Austauschdienst vom 28. bis 30. Mai 2014 in Nairobi, Kenia, eine Tagung zum Thema „How to equip a leader“. Es referierte Prof. Dr. Josef Wieland, Vorstandsvorsitzender des DNWE, über „The Importance of Integrity“.

Fehlanreize bei Finanzdienstleistungen – Zu diesem Thema hielt das Hamburger Institut für Finanzdienstleistungen vom 22. bis 23. Mai 2014 eine internationale Konferenz in Hamburg ab. Eingeladen waren Vertreter von Banken, Verbraucherverbänden, Schuldnerberatungen, der Wissenschaft, der Politik und der Medien. Über „Fairnessrating im Konsumentenkredit“ diskutierte u.a. Prof. Harald Bolsinger, FH Würzburg-Schweinfurt.

Phantastische Lern- und Spielwelt – Die Märchenakademie leitete einen Workshop auf der Europäischen Kinder- und Jugendbuchmesse am 22. Mai 2014 in Saarbrücken. Experten aus Bildung und Unterhaltung haben sich 2013 im Projekt Märchenakademie zusammengefunden. Zu den Initiatoren gehören Dr. Martin Beyer, Bamberg, Prof. Dr. Julia Knopf, Universität des Saarlandes und Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth. Ziel ist es, Kindern und Jugendlichen die Märchen durch ein innovatives Konzept spielerisch und nachhaltig zu vermitteln.

Wirtschaftlicher Erfolg durch gesellschaftliches Engagement – Auf Einladung der Wirtschaftsförderung des Landkreis Ansbach, der Wirtschaftsförderung Schwäbisch Hall und des Personalexperten BERA referierten am 13. Mai 2014 in Rothenburg Prof. Dr. Christopher Stehr, GGS Heilbronn, und Martin Priebe, DNWE Regionalforum Baden-Württemberg, über die Wechselwirkung von CSR und Unternehmenserfolg.

„Religiöse Modelle sozialen Ausgleichs“ lautete der Untertitel der Tagung „Arm und Reich“, die von DNWE-Mitglied Karl-Hermann Blickle initiiert und in Zusammenarbeit mit der Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart am 22. und 23. Mai 2014 in Hohenheim durchgeführt wurde. Die drei großen monotheistischen Religionen stellten ihre Beiträge vor und entwickelten einen interreligiösen Dialog.

Die Freude des Evangeliums – Auf Einladung der Katholischen Erwachsenenbildung (KEB) Trier und des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU) hielt Prof. Dr. Brigitta Herrmann, Cologne Business School, Köln, am 15. Mai 2014 die Trierer Lunch Lecture über „Papst Franziskus und seine Botschaft an die Wirtschaft“. Mit Vertretern aus Wirtschaft und Politik erörterte sie die Aufforderung des Papstes an alle, die Wirtschaft so zu gestalten, dass alle Menschen einbezogen sind und in ihrem täglichen Leben tatsächlich Freude erfahren können.

Von und über uns

Ebenfalls mit dem apostolischen Sendschreiben „Evangelium Gaudii“ und dessen scheinbarer Marktfeindlichkeit setzt sich Prof. Dr. Ingo Pies in mehreren Beiträgen und Interviews auseinander. Hierzu gehören die Diskussionspapiere „Argumentiert der Papst marktfeindlich?“ (<http://tinyurl.com/marktfeindlich>) und „Diese Wirtschaft tötet“ (<http://tinyurl.com/karfxuc>) und ein Interview im MDR (<http://tinyurl.com/piesmdr>).

Von Dr. Thomas Faust, FernUniversität Hagen, ist der Beitrag „Compliance-Management in öffentlichen Verwaltungen“ in der Zeitschrift „Innovative Verwaltung“ (Springer Gabler-Verlag) erschienen. Link: <http://tinyurl.com/nvlah84>.

Der Artikel „The Freedom-Responsibility Nexus in Management Philosophy and Business Ethics“ von Prof. Dr. Claus Dierksmeier, Direktor des Weltethos Instituts der Universität Tübingen, wurde im Wirtschafts-magazin www.agora42.de aufbereitet und ist dort gemeinsam mit einem Interview des Autors zu finden. Link: <http://tinyurl.com/nlho4pw>.

Dem Thema „Chancen und Grenzen von Verantwortung“ widmete der Fernsehjournalist Gerd Scobel eine Sendung auf 3sat am 6. März 2014. Es diskutierten Prof. Dr. Ludger Heidbrink, Universität Kiel, Prof. Dr. Annette Kleinfeld, Vorstandsmitglied des dnwe, und Prof. Dr. Harald Welzer, Direktor des Center for Inter-

disciplinary Memory Research (CMR), Essen. Die Sendung kann hier abgerufen werden unter: <http://tinyurl.com/ph2g3or>.

Auszeichnungen und Personalia

Das Wirtschaftsmagazin „brand eins“ hat imug als eine der besten deutschen Unternehmensberatungen im Bereich Nachhaltigkeit/Sustainability ausgezeichnet. Die imug Beratungsgesellschaft, Hannover, wurde zu den zwölf besten Anbietern im Nachhaltigkeitssegment gewählt. Für den Branchenreport „Unternehmensberater“ wurden rund 1.500 Führungskräfte, unter anderem aus DAX-, M-DAX- und S-DAX Unternehmen, um ihre Erfahrungen mit Beratungen in ausgewählten Branchen und Arbeitsbereichen gebeten. Die kompletten Bewertungslisten sind in der Mai 2014-Ausgabe von brand eins zu finden.



Dr. René Schmidpeter wurde auf den Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl „Internationale Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility“ an der Cologne Business School (CBS) berufen. Dr. Schmidpeter forscht und lehrt insbesondere zum Thema „CSR als innovativer Managementansatz“, „CSR in der Betriebswirtschaftslehre“ und „Internationale Perspektiven auf CSR“. Er ist Herausgeber des deutschsprachigen Standardwerkes zum Thema Corporate Social Responsibility und Editor der deutschsprachigen Managementreihe „Corporate Social Responsibility“ beim Springer Gabler Verlag sowie der internationalen Publikationsreihe „CSR, Sustainability, Ethics and Governance“ bei Springer. Neben seinen umfangreichen Publikations- und Vortragstätigkeiten berät er nationale und internationale CSR-Initiativen, Wirtschaftsorganisationen und Unternehmen in der strategischen Implementierung von Nachhaltigem Management. Er ist zudem ständiger Gastprofessor an der Nanjing University of Finance and Economics in China und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für humane Marktwirtschaft in Salzburg.

Wilhelm-Löhe-Preis ausgeschrieben – Die Wilhelm Löhe Hochschule (WLH), Fürth, eine Gründung der Diakonie Neuendettelsau, und der Universitätsverein Fürth schreiben in diesem Jahr zum ersten Mal den

Wilhelm-Löhe-Preis zum Thema „Unternehmerische Initiative für Bildung, Gesundheit und Soziales“ aus.

Der bundesweit ausgeschrieben Preis ist mit insgesamt 10.000 Euro dotiert. Zur Jury gehören Prof. Dr. h.c. Hermann Schoenauer (Rektor und Vorstandsvorsitzender der Diakonie Neuendettelsau), Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Oberender (Präsident der WLH), Prof. Dr. Elmar Nass (WLH), Steffen Klawitter (Deutsche Bank AG) und Evi Kurz (Vorsitzende des Ludwig-Erhard Initiativkreises). Die Bewerbungsfrist endet am 31. Juli 2014. Die Preisvergabe ist am 17. Oktober 2014 während der Tagung „Sozialunternehmer – Gestalter Sozialer Marktwirtschaft“ in der Wilhelm Löhe Hochschule in Fürth. Die Ausschreibung finden Interessierte unter: www.wlh-fuerth.de.

SDSN Germany gegründet – Zehn deutsche Wissensinstitutionen benannten am 9. Mai 2014 erste Mitglieder für den prominent besetzten Lenkungsausschuss des neuen deutschen Sustainable Development Solutions Network (SDSN Germany, <http://tinyurl.com/sdsngermany>). Das DNWE ist durch das geschäftsführende Vorstandsmitglied Prof. Dr. Joachim Fetzer vertreten.

Wir begrüßen als neue Mitglieder

DWEC Group, Dirk Weber, Berlin
Hydrobiomed GmbH und Co. KG, Karin Frank, Worms

Thales-Akademie für Wirtschaft und Philosophie, Frank Oberfell, Freiburg
Theresa Katharina Bauer, Frankfurt/Main
Beate Bell, Köln

Julia Hagelschuer, Augsburg
Dr. Georg Horntrich, Frankfurt/Main
Claudia Jahnke, Berlin

Prof. Dr. Beate Lindemann, Tromsø, Norwegen
Dr. Kathrin Niewiarra, München

Joachim Jütte-Overmeyer, Düsseldorf
Ernst Rother, Frankenberg

Michael Schmelcher, Bamberg
Angela Schmidt, Hamburg

Tobias Josua Siebel, Bochum
Bernd Stemmermann, Ludwigshafen

Christoph-Daniel Teusch, Berlin
Karsten Zimmermann, Bad Hönningen

Finis

Josef Wieland

**EUROPA, CHINA UND DIE
EMERGENZ EINEN GLOBALEN
NORMATIVEN ORDNUNG**

Auf der EBEN-Jahrestagung 2014, die diesmal vom DNWE in Berlin ausgerichtet wird, werden alle praktischen Felder der Wirtschafts- und Unternehmensethik aus europäischer Sicht diskutiert: Was wurde erreicht in den vergangenen Jahren? Drückt sich im Erreichten eine europäische Wertekultur aus, oder ging es einmal mehr nur um die Adaption an amerikanische Standards? Was hat die Ethik in Wirtschaft und Unternehmen dazu beigetragen, in der Vielfalt der europäischen Traditionen so etwas wie ein einheitliches Verständnis der moralischen Werteorientierung im Geschäftsalltag zu fördern? Eine mögliche Antwort auf diese Fragen ist, dass die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen ein europäisches Projekt ist und die Durchsetzung von Integritätsstandards im Geschäftshandeln in allen Ländern Europas, so auch in den Beitrittsländern, ebenfalls. Allerdings lassen sich die kulturellen Unterschiede in der Realisierung, gerade von Integritäts- und Compliance-Standards, nicht leugnen. Es gibt Fortschritte, sicherlich, aber wohl nur in Maßen und ziemlich zäh. Andererseits: zähe und begrenzte Entwicklung scheint überhaupt das Bewegungsgesetz Europas zu sein. Allerdings stehen wir damit nicht alleine. Das zeigt der Blick auf und aus China, wo ich mich gerade aufhalte und von wo ich dieses „Finis“ des Forums Wirtschaftsethik beitrage.

Seit nunmehr fast 10 Jahren leite ich ein MBA-Programm für chinesische Topmanager „Compliance & Corporate Governance“. Vorlesungen und Seminare bringen mich mehrfach im Jahr nach Beijing. Im Januar hatte ich Gelegenheit, einer in den Medien mit großer Offenheit dokumentierten politischen und wissenschaftlichen Diskussion über die richtige Antikorruptions-Politik zu folgen. Unstrittig war bei allen Beteiligten die Einschätzung, dass praktisch alle Formen der Korruption eine substantielle Bedrohung für die weitere Entwicklung des Landes darstellen. Partei und Regierung haben daher zum Jahresbeginn 2014

die bestehenden Regeln und Gesetze - und vor allem deren Durchsetzung - drastisch verschärft. Die Gesetze definieren „Non-Compliance“ als „lack of discipline“ von Verantwortungsträgern. Diese tugendethische Interpretation ist ganz in der konfuzianischen Tradition verankert und hat für die Partei den Vorzug, dass sie andere potenzielle Ursachen abblendet. So gingen die Diskussionen im Januar vor allem darum, inwieweit „guanxi“, also die chinesische Kultur der Beziehungspflege, und das konfuzianische Ethos der strikten Loyalität gegenüber Autorität und Vorgesetzten strukturelle Faktoren der Korruption sind. Ebenfalls wurde erörtert, inwieweit perverse monetäre und organisationale Anreizsysteme eine Rolle spielen. Etwa dann, wenn kommunistische Kader in der Verwaltung von Kommunen, die nur ein sehr bescheidenes Einkommen beziehen, das Recht haben, Baugrundstücke auszuweisen, Bauprojekte zu fördern und Genehmigungen zu erteilen, bei denen es um Milliarden Yuan geht und deren Manager ebensolche verdienen. Der Versuch, mit Disziplin den darin liegenden Verlockungen zu begegnen, ist eine nicht gerade erfolversprechende Compliance-Strategie. Das Einfordern personaler Integrität und harte Bestrafungen bringen nur zwei von vier Parametern guter Governance in Stellung. Gesellschaftliche Kultur und die Anreizwirkungen von Organisationsstrukturen bleiben außen vor. Ohne eine umfassende und angemessene Governance-Struktur aber ist Ethik in der menschlichen Praxis, sei sie nun politischer oder wirtschaftlicher Natur, nicht möglich. Defizite der Governance, das ist es, was ethisches Handeln so schwierig macht.

In dieser Woche unterrichtete ich wieder meine Studenten und lese heute - Freitag, 23. Mai - in der China Daily über die praktischen Konsequenzen der Diskussionen vom Januar. Die Partei hatte damals einen neuen Status eingeführt, den des „luoguan“, des „nackten Beamten“. Exemplarisch vorgeführt wurde die reale Bedeutung dieses Status in den vergangenen Wochen an Fang Xuan, dem bis dahin stellvertretenden Vorsitzenden der Partei in Guangzhou. Er wurde mit sofortiger Wirkung in den Ruhestand versetzt und rechtliche Ermittlungen sind angelaufen. Was ist passiert? „Luoguan“ werden Partei- und Staatsvertreter genannt, deren Kinder und Ehefrauen im Ausland leben

oder eine Erlaubnis dazu beantragt haben. Das wird von der Partei, sehr zu Recht, als „red flag“ gesehen, als starker Hinweis, dass Geld ins Ausland geschafft und dort Wohneigentum erworben wurde. Der nächste Schritt ist dann, dass die Kinder im Ausland studieren und die Frau, aus Honkong einreisend, sich dort mehr oder weniger permanent aufhält. In Krisenzeiten, oder wenn der Boden zu heiß wird, braucht sich der Kader dann „nur noch“ selbst ins Ausland abzusetzen, und schon ist der Existenztransfer gelungen. So jedenfalls die Strategie. Die Regelungen aus dem Januar haben zur Konsequenz, dass die Frauen sich mit der Aufforderung konfrontiert sehen, ihre Auslandsaufenthaltserlaubnis „freiwillig“ zurückgeben. Überall im Pearl Delta flehen daher gegenwärtig männliche Führungskader ihre Frauen, die nicht selten gegenüber in Hongkong leben, an, in das gemeinsame Haus zurückzukehren. Fang Xuans Frau war dazu offensichtlich nicht bereit, aus welchen Gründen auch immer. Hier eröffnen sich der Phantasie viele Interpretationen, trivialerweise auch die, dass darin eine pragmatische Chance liegt Eheprobleme zu lösen.

Dass die gegenwärtig in China geführte Compliance-Diskussion und deren Praxis nicht zu einem effektiven Integritäts- und Compliance-Management und zur Eindämmung der Korruption führen werden, ist für den kundigen „Westler“ kaum zu bezweifeln. Ohne institutionelle Änderungen im Netzwerk von Partei – Regierung – Wirtschaft wird es nicht gehen. Dieses Erkenntnis wächst auch hier. Zur formalen Trennung von Legislative und Judikative, nicht aber von der Exekutive, werden gerade die ersten Schritte gemacht. Chinesische Unternehmen, die international tätig sein wollen, setzen sich ebenfalls mit diesem Thema auseinander, weil es Marktzutritt nur auf der Grundlage internationaler Standards gibt. Hier ebenfalls: zähe und begrenzte Bewegung, aber eben Bewegung, vielleicht sogar Entwicklung.

Ob sie Fortschritt bringen wird, weiß ich nicht. Die Optimisten früherer Generationen haben ja davon gesprochen, dass der Fortschritt eine Schnecke sei. Das mit der Schnecke stimmt, in Europa und in China. Aber ob es sich um Fortschritt handeln wird, hängt davon ab, ob wir ihn gegen global akzeptierte Normen guten wirtschaftlichen Handelns messen kön-

nen. Nicht ohne Grund wird daher auch der Beitrag Europas zur Emergenz dieser normativen Ordnung ein grundlegendes Thema des EBEN-Kongresses in Berlin sein.

Prof. Dr. Josef Wieland ist Inhaber des Lehrstuhls für Institutional Economics, Organisational Governance, Integrity Management & Transcultural Leadership sowie Direktor des Leadership Excellence Instituts Zeppelin (LEIZ). Er ist Vorsitzender des Vorstands des DNWE.
wieland@dnwe.de

