

## Unternehmensverantwortung und CSR in der Krise ? 5 Fragen an? Prof. Dr. Annette Kleinfeld



Eine globale Pandemie stellt Unternehmen sowie die Gesamtwirtschaft momentan vor ungeahnte Herausforderungen und erschwert sowohl das Tagesgeschäft als auch eine strategische Planung. Uns interessiert dabei die folgende Fragestellung: Wie verändert sich in diesen Zeiten der Unsicherheit die Bedeutung von Verantwortung und CSR in Unternehmen? Zu diesem Thema haben wir 5 Fragen an? Prof. Dr. Annette Kleinfeld.

(1) Beginnen wir mit Ihrem professionellen Hintergrund. Was machen Sie zurzeit beruflich, wo engagieren Sie sich und inwiefern haben Sie einen Bezug zur Wirtschaftsethik? Wie ist Ihre Institution von der Pandemie betroffen?

Prof. Kleinfeld: Zum einen bin ich Professorin für Wirtschaft und Gesellschaft an der HTWG Konstanz, wo ich seit 2014 zu den Themen Wirtschafts- und Unternehmensethik lehre und forsche. Zum anderen bin ich seit 1998 geschäftsführende Mitgesellschafterin, seit 2004 Inhaberin einer Unternehmensberatung, die sich auf diese Themen spezialisiert hat. Als öffentliche Hochschule war die HTWG zu 100% vom Lock-Down betroffen, d.h. bis zum heutigen Tag ist unsere Einrichtung für Publikumsverkehr gesperrt und wir stellen uns gerade auf das zweite Semester in Folge ein, das überwiegend online vom Home Office aus gestaltet werden muss. Unsere Unternehmensberatung war intern insofern weniger von den Folgen der Pandemie betroffen, als unser Team inzwischen ohnehin von unterschiedlichen Standorten aus überwiegend virtuell zusammenarbeitet. Kundenprojekte allerdings fanden über einen bestimmten Zeitraum ebenfalls nicht statt, sofern diese auf Präsenz angewiesen waren. Hier entspannt sich die Lage gerade wieder etwas und die ersten Termine finden auch wieder vor Ort unter strenger Einhaltung der Anti-Corona-Auflagen statt.

(2) Weiter geht es mit einer Evaluation der Corona-Krise: Ist diese Krise Ihrer Meinung nach eine Krise wie jede andere oder was ist das Neue an ihr?

Prof. Kleinfeld: Das Neue daran ist in erster Linie, dass es sich um eine globale Krise handelt, die alle Länder, alle Gesellschaften und ihre Ökonomien grundsätzlich gleichermaßen betrifft und die - ähnlich einer Naturkatastrophe - zumindest unmittelbar nicht die Folge menschlichen Fehlverhaltens oder systemischer Mängel ist wie seiner Zeit die Finanzkrise. Gleichwohl zeigt sie uns umso deutlicher die existierenden Unterschiede weltweit auf, was die Qualität von Gesundheitssystemen und nationalen Regierungen angeht, die Unterschiede bezüglich Wohlstand und Resilienz von Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen, aber auch Unterschiede in der kulturell verwurzelten Mentalität, auf die Bedrohung zu reagieren oder damit umzugehen. Letzteres lässt sich natürlich auch innerhalb einer Gesellschaft feststellen, was sich hierzulande beispielsweise an der Zunahme von Protesten sogenannter Corona-Leugner oder von Gegnern der Corona- bedingten Einschränkungen zeigt. Dabei wird in der Regel vergessen, dass die Kehrseite nicht nur unternehmerischer, sondern aller Arten von Freiheit Verantwortung ist. Dass also die vielzitierten, hierzulande grundgesetzlich verbrieften "Bürgerrechte" immer auch "Bürgerpflichten" implizieren! Diese wesentlich ethische Dimension von Freiheit kommt aus meiner Sicht in allen öffentlichen Debatten zu kurz - ob es nun um das Recht auf freie Meinungsäußerung, Pressefreiheit oder um die Freiheit von Forschung und Lehre geht...

(3) Nun interessiert uns, inwiefern Sie den Umgang und die Lastenverteilung der Pandemie- Herausforderung als gerecht empfinden. Inwiefern beurteilen Sie die Lastenverteilung zwischen verschiedenen Akteuren a) aus gesamtgesellschaftlicher / gesamtökonomischer Sicht und b) aus Ihrer aktuellen beruflichen / ehrenamtlichen Sicht als angemessen und fair verteilt?

Prof. Kleinfeld: Es ist aus meiner Sicht schwierig, bei einem Phänomen wie einer, durch ein Virus ausgelösten Pandemie mit moralischen Kategorien wie der der "Gerechtigkeit" zu operieren. Die von Regierungen gestaltbare "Lastenverteilung" muss sich ja vernünftigerweise daran orientieren, was am Besten dazu geeignet ist, die Pandemie einzudämmen, unterstellt, dass dies der primäre Maßstab ist, solange es keine alternativen Handlungsoptionen gibt, wie sie sich früher oder später hoffentlich durch allgemein zugängliche Impfstoffe ergeben würden. Unter der Prämisse, dass der Schutz der körperlichen Unversehrtheit jedes einzelnen von allen Beteiligten und Betroffenen als übergeordnetes Ziel gesehen und auch akzeptiert wird, sind Maßnahmen so zu gestalten, dass dies für alle, insbesondere aber für die besonders Schutzbedürftigen mit einer weniger robusten Gesundheit, gewährleistet ist. Unter Gerechtigkeits- im Sinne von Fairness-Gesichtspunkten gemäß Reziprozitätsprinzip ("goldene Regel") sind alle dazu verpflichtet, ihren Beitrag dazu zu leisten. Dies gilt für individuelle wie institutionelle Akteure gleichermaßen! Dass die negativen Auswirkungen der Wahrnehmung dieser moralischen Pflicht in einigen Bereichen oder Branchen schwerwiegender sind als in anderen, kann man als "unfair" empfinden, ja! Im gleichen Sinne, in dem es "unfair" ist, dass einige Menschen in Deutschland leben, andere in einem Land ohne funktionierende Regierung und Gesundheitssystem.

(4) Weiter geht es mit einer Grundsatzfrage: Denken Sie, dass die Corona-Krise einen Anstoß zur Diskussion einer grundsätzlichen Neukonzeption der Art, wie wir zukünftig wirtschaften möchten, darstellt?

Prof. Kleinfeld: Die Diskussion darüber ist ja nicht neu, sondern hat vor dem Hintergrund der zunehmend auch für Laien wahrnehmbaren, weil spürbaren Auswirkungen des Klimawandels und anderer ökologischer und sozialer Probleme während der letzten Jahre lediglich an Fahrt aufgenommen. Die Corona-Krise bewirkt aus meiner Sicht zweierlei, was eine breitere Diskussion möglicher Alternativen begünstigen könnte: 1. Auch Menschen in westlichen Industriegesellschaften wird (wieder) deutlich, wie verletzlich und angreifbar wir sind und dass wir bei allem erreichten Fortschritt eben doch nicht "allmächtig" sind. Die Tugend, die ich gerne "Mut zur Demut" nenne, könnte dadurch gesamtgesellschaftlich vielleicht wieder populärer werden. Sie ist aus meiner Sicht die Voraussetzung dafür, die Erfolgsfaktoren der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung des vergangenen Jahrhunderts kritisch zu hinterfragen. 2. Es fällt leichter, im Kontext der Krise zu erkennen, worauf es wirklich ankommt - ökonomisch interpretiert: auf welche Güter und Dienstleistungen wir - im Notfall - verzichten können und auf welche nicht.... Es ist zwar für die betroffenen Länder, Branchen und ihre MitarbeiterInnen hart, für die Nachfrageseite aber eine interessante Erkenntnis, dass man auch zu Hause erholsamen Urlaub verbringen, im kleineren Kreis Musik hören und Filme schauen kann, Konferenzen nicht zwangsläufig in Hotels abhalten und sich für effektive Besprechungen nicht jedes Mal live gegenüber sitzen muss.

(5) Nun zur letzten Frage: Sehen Sie die Postwachstumsökonomie als eine Antwort auf die Corona- Krise oder vertrauen Sie auf die Vision eines ökologischen Wachstums als Weg aus der Krise?

Prof. Kleinfeld: Offen gestanden erschließt sich mir der, mit der Formulierung der Frage hergestellte Zusammenhang nicht: Durch eine alternative Wirtschaftsform lösen wir ja nicht automatisch die mit der Pandemie verbundenen Herausforderungen! Die Krise mag dazu beitragen, dass es uns - aus den oben exemplarisch genannten Gründen - leichter fällt, über alternative Szenarien nachzudenken, die angesichts anderer globaler Krisen (namentlich Umwelt- und Klimakrise) notwendig sind. Der angemessene Umgang mit der Corona-Krise selbst aber verlangt an erster Stelle, die Auswirkungen für alle Betroffenen zu minimieren, z.B. indem Medikamente und Impfstoffe entwickelt, getestet und dann weltweit zur Verfügung gestellt werden. Dafür benötigen wir finanzkräftige Staaten auf der Grundlage einer finanzkräftigen Wirtschaft! Sollte mit der "Vision ökologischen Wachstums als Weg aus der Krise" gemeint sein, dass sich Unternehmen angesichts einbrechender Märkte verstärkt Gedanken über alternative Geschäftsmodelle machen, die einen größeren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung gemäß Agenda 2030 leisten, dann wäre das sicherlich eine positive Nebenwirkung. Wenn die Folgen aber existenziell werden, wie etwa im Bereich der Touristik- oder Luftfahrtindustrie, dann stellen sich solche Fragen nicht mehr. Anstelle einer Transformation findet schlicht das statt, was man euphemistisch als "Marktbereinigung" bezeichnen kann. Damit wird vielleicht - kurzfristig - CO2 eingespart, aber sicherlich nicht zur Nachhaltigkeit beigetragen, die ja bekanntlich aus einer Balance von 3 Säulen besteht. Eines steht aus meiner Sicht fest: Der Paradigmenwechsel zu einer nachhaltige(re)n Form der Wertschöpfung lässt sich nicht gegen, sondern immer nur gemeinsam mit der Wirtschaft gestalten. Wenn ich auf etwas vertraue beim Weg aus ALLEN Krisen, dann darauf, dass sich am Ende Vernunft und Einsicht durchsetzen - in allen Bereichen der (globalen) Gesellschaft, also auch bei ihren Unternehmen.

[Unternehmensverantwortung und CSR in der Krise - 5 Fragen an?](#) ist eine Interviewreihe zum Thema Wirtschaftsethik in Krisenzeiten. Sie zeichnet sich besonders durch die Pluralität unserer Expert\_innen aus. Die gesamte Reihe veröffentlichen wir fortlaufend im [Dossier](#).