Normatives Handelns im geschäftlichen Kontext

Theorie und Praxis

Teil 1: Einleitung und Kontext

BEA Bayerische EliteAkademie

IHK Akademie Feldkirchen-Westerham
21. / 22. März 2023
Klaus M. Leisinger

Stiftung Globale Werte Allianz

Überblick

Einleitung
- Kontext
- Multiple Krisen, abnehmendes Vertrauen, Wunsch nach Leadership

Was ist in einer funktional differenzierten Gesellschaft eine faire gesellschaftliche Arbeitsteilung?
- Wer definiert für was Unternehmen verantwortlich sind?
- Drei Ebenen der ethischen Reflexion
- Stakeholder versus Kapitalmarkt: Sollen, Wollen, Können
- Legalität versus Legitimität

Wertemanagement
- Wertereflexion des Top-Managements: welche Werte leiten unser Handeln?
- Hierarchie der Verantwortungen: die Muss-. Soll- und Kann-Dimension
- Werkzeugkasten

Rolle und Verantwortung von Führungspersönlichkeiten

Warum das Ganze? Gibt es einen „business case“?

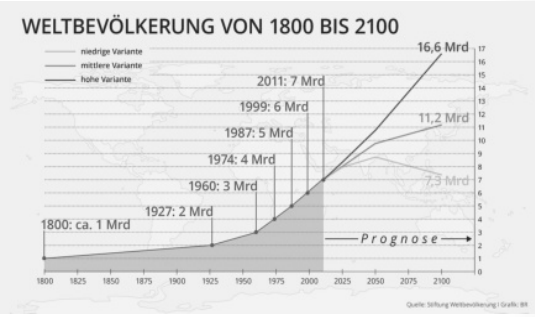
Stiftung Globale Werte Allianz

2

Heute ist ein ganz besonderer Tag

Nie zuvor in der Geschichte der Menschheit lebten so viele Menschen auf der Erde, über **8.070.000.000** – und noch immer steigend.

- 1804: 1 Milliarde
- 1927: 2 Milliarden
- 1960: 3 Milliarden
- 1970: 4 Milliarden
- 1987: 5 Milliarden
- 1999: 6 Milliarden
- 2011: 7 Milliarden
- 2023: 8 Milliarden
- 2039: 9 Milliarden
- 2050: 10 Milliarden

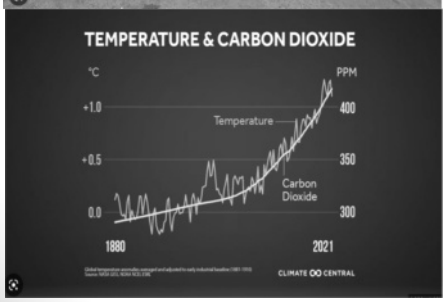


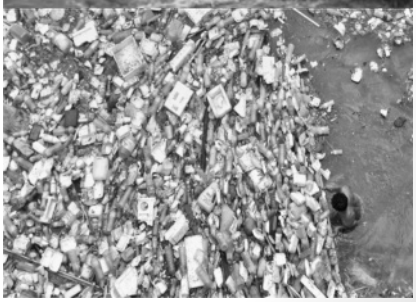
Die Weltbevölkerung wächst jeden Tag um etwa 220‘000, in jeder Minute um mehr als 150 Menschen, um 2 pro Sekunde.

Stiftung Globale Werte Allianz

3

Gegenwärtiger Stand der globalen Nachhaltigkeit:
Umwelt-Dimension





Stiftung Globale Werte Allianz

4

Gegenwärtiger Stand der globalen Nachhaltigkeit:
soziale Dimension

Stiftung Globale Werte Allianz

5

Sozialkapital:
Der "Kitt" der unsere Gesellschaft zusammenhält, bröckelt

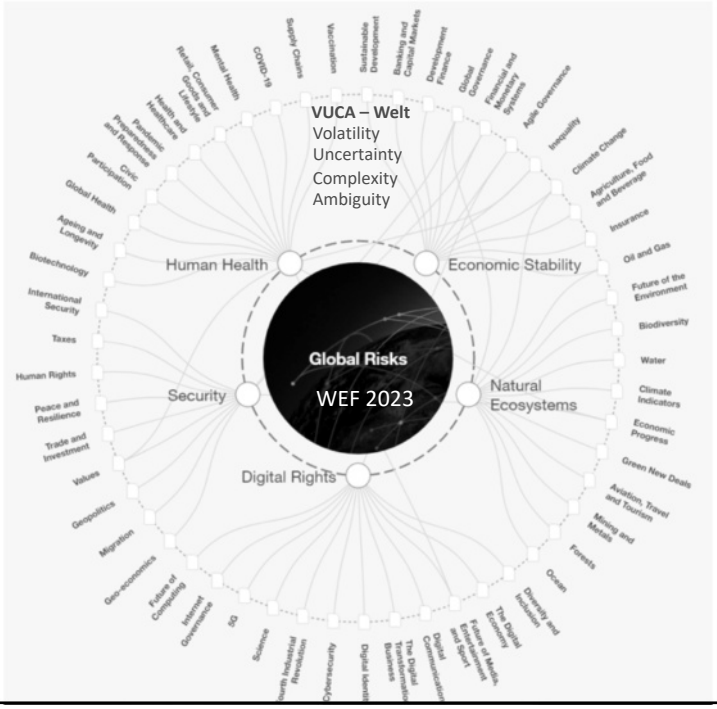
Unter Sozialkapital versteht man den Zusammenhalt der Menschen in einer Gemeinschaft: Die Menschen

- Haben gemeinsame Werte, Lebensregeln und Verhaltensmuster;
- Empfinden sich als Gemeinschaft, vertrauen einander und gehen Bindungen ein: man kann sich aufeinander verlassen;

Robustes Sozialkapital, unterstützt durch Regierungen, die den Menschen dienen (und nicht herrschen), erhöhen die Belastbarkeit einer Gemeinschaft gegen Stress und Krisen.

Stiftung Globale Werte Allianz

6



Stiftung Globale Werte Allianz

7

Multiple Krisen und Risiken schaukeln sich gegenseitig hoch

Hinzu kommen: Zunahme der Energiekosten, Trockenheit in Afrika, Krise um Taiwan, Kriege in Armenien und Aserbeidschan, Zunahme der Migrationsströme, Zunahme der Staatsverschuldung, etc.

Stiftung Globale Werte Allianz

8

Vertrauen in die Politik mit den gegenwärtigen Problemen fertig zu werden (Anfang 2023)

Politik Vertrauen in Institutionen

Vertrauensrückgang in Deutschland: Anteil der Befragten, die zum Jahreswechsel 2022/23 angeben, in die genannten politischen Institutionen zu vertrauen, in Prozent mit Veränderung zum Vorjahr in Prozentpunkten

politische Institution	Vertrauen	Veränderung zum Vorjahr	Ost	West
Bundeskanzler	33 %	−24	29 %	34 %
Bundespräsidenten	63 %	−12	53 %	65 %
Bundesregierung	34 %	−22	26 %	36 %
Bundestag	37 %	−13	28 %	39 %
Bürgermeister/Oberbürgermeister	44 %	−11	40 %	45 %
Europäische Union	31 %	−7	20 %	33 %
Gemeindevertretung	43 %	−9	44 %	43 %
Landesregierung	46 %	−9	40 %	47 %
politische Parteien	17 %	−7	11 %	18 %
Stadt-/Gemeindeverwaltung	43 %	−9	42 %	43 %

Datenbasis: 4003 Befragte (Befragung im Zeitraum 15. bis 22. Dezember 2022), Stand: Januar 2023

Tabelle: ntv.de / mmo • Quelle: Forsa

ntv

Stiftung Globale Werte Allianz

9

Natürlich gibt es worst cases

Exxon scientists in the 1970s accurately predicted climate change | New Scientist 15.01.23, 09:05

Exxon scientists in the 1970s accurately predicted climate change

Analysis of internal climate projections shows Exxon scientists knew the harm of burning fossil fuels, while firm's executives played down the risk

ENVIRONMENT 12 January 2023

By Madeleine Cuff

ExxonMobil is one of the world's largest oil and gas companies
JHVEPhoto//iStock/Getty Images

Exxon scientists accurately predicted the pace and scale of climate change more than 40 years ago, according to a study that its authors say adds weight to claims the oil firm knew about and sought to downplay the risks posed by continued fossil fuel use.

Scientists working for Exxon between 1977 and 2003 accurately forecasted the rate at which global average temperatures would rise as a result of carbon emissions, correctly predicted that human-caused global warming would first be detectable by around 2000 and reasonably estimated how much carbon dioxide would lead to dangerous warming, according to the study.

https://www.newscientist.com/article/2354492-exxon-scientists-in-the-1970s-accurately-predicted-climate-change/ Seite 1 von 3

Stiftung Globale Werte Allianz

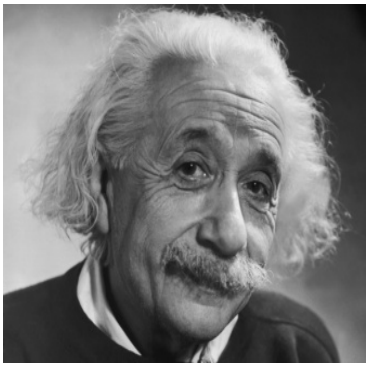
10

Organisierte Unverantwortlichkeit?

Stiftung Globale Werte Allianz

11

Was sollen wir tun?



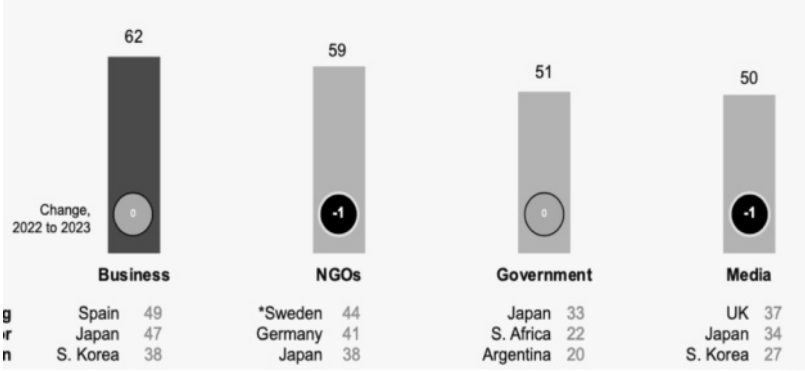
Albert Einstein
Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind. Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu belassen und zu hoffen, dass sich etwas ändert.

Kenichi Ohmae
Rowing harder does not help if the boat is headed in the wrong direction

Stiftung Globale Werte Allianz

12

Unternehmen („business“) genießen heute mehr Vertrauen als Regierungen, NGOs und Medien



Quelle: Edelman Trust Barometer 2023, slide 9

Stiftung Globale Werte Allianz

13

Vereinte Nationen A/RES/70/1*

Generalversammlung

Verteilung: Allgemein
21. Oktober 2015

Siebzigste Tagung
Tagesordnungspunkte 15 und 16

Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015

[*ohne Überweisung an einen Hauptausschuss (A/70/L.1)*]

70/1. Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung

Diese Agenda ist ein Aktionsplan für die Menschen, den Planeten und den Wohlstand. Sie will außerdem den universellen Frieden in größerer Freiheit festigen. Wir sind uns dessen bewusst, dass die Beseitigung der Armut in allen ihren Formen und Dimensionen, einschließlich der extremen Armut, die größte globale Herausforderung und eine unabdingbare Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung ist.

Alle Länder und alle Interessenträger werden diesen Plan in kooperativer Partnerschaft umsetzen. Wir sind entschlossen, die Menschheit von der Tyrannei der Armut und der Not zu befreien und unseren Planeten zu heilen und zu schützen. Wir sind entschlossen, die kühnen und transformativen Schritte zu unternehmen, die dringend notwendig sind, um die Welt auf den Pfad der Nachhaltigkeit und der Widerstandsfähigkeit zu bringen. Wir versprechen, auf dieser gemeinsamen Reise, die wir heute antreten, niemanden zurückzulassen.

Stiftung Globale Werte Allianz

14

Die substantiellste Reformagenda unserer Zeit: Agenda 2030 und ihre 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung

Stiftung Globale Werte Allianz

15

Normatives Handelns im geschäftlichen Kontext

Theorie und Praxis

Teil 2: Was ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen? Wie gehen wir mit Anspruchsgruppen (stakeholder) um?

BEA Bayerische EliteAkademie

IHK Akademie Feldkirchen-Westerham
21. / 22. März 2023
Klaus M. Leisinger

Stiftung Globale Werte Allianz

Komplexe Probleme der heutigen Dimension erfordern die Zusammenarbeit aller gesellschaftlichen Akteure guten Willens

Stiftung Globale Werte Allianz

Funktionale Differenzierung als definierendes Merkmal moderner Gesellschaften

- Die Gesellschaft wird als Gesamtsystem betrachtet, das aus verschiedenen Teilsystemen besteht;
- Diese stehen zwar miteinander in Beziehung, entfalten aber eigene, funktionsbedingte Interessen, erledigen dafür spezielle Aufgaben und erfüllen spezifische Pflichten;
- Innerhalb des allgemein verbindlichen gesetzlichen Rahmens haben gesellschaftliche Teilsysteme auch spezifische Rechte;
- Um möglichst effizient arbeiten zu können, entwickeln die Teilsysteme spezifische Eigenlogiken und Verhaltensweisen (Rationalitäten);

Siehe Niklas Luhmann:
Soziale Systeme, Frankfurt 1984

Stiftung Globale Werte Allianz

3

Vielfalt der Konzepte zum Thema gesellschaftliche Verantwortung

Milton Friedman: „There is one and only one social responsibility of business: to use its resources an engage in activities designed to increase its profits so Long as it stays within the rules of the game." (1962 / 1970);

R. Edward Freeman: Stakeholder Theorie: Unternehmen sollen ihre Strategie auf das ausrichten, was unterschiedliche Anspruchsgruppen verlangen (1984)

Archie Carroll: Business & Society: Unternehmen sind Teil der Gesellschaft, profitieren von ihr und müssen gesellschaftlichen Erwartungen Rechnung tragen (1993);

Thomas Donaldson / Thomas D. Dunfee: Social Contract Theory – es gibt "Hyper-Normen", die in allen Gesellschaften anerkannt sind und an die man sich halten soll, wo immer man arbeitet. (1999);

UN Global Compact: Minima Moralia für alle Unternehmen überall auf der Welt (1999);

Stiftung Globale Werte Allianz

4

Das „normale“ Leistungsportfolio von Unternehmen

Unternehmen

- Halten sich an Recht und Gesetz;
- Schaffen produktive und fair bezahlte Arbeitsplätze;
- Entwickeln, produzieren und bieten Produkte und Dienstleistungen an, die den Bedürfnissen von Kunden entsprechen;
- Investieren Ressourcen für Innovation, um bessere, effektivere oder effizientere Lösungen für ungelöste Probleme zu finden;
- Zahlen Steuern und Beiträge an Pensionskassen und Versicherungen;
- Schaffen in der Lieferkette Multiplikator-Effekte;
- Erbringen Ausbildungsleistungen zur Verbesserung der Qualifikation von Mitarbeitern - und erhöhen damit auch deren Employability, ***UND***

- Stellen eine Rendite sicher, die den Anlegern eine angemessene Vergütung für das zur Verfügung gestellte Kapital und die eingegangenen Risiken bietet sowie ausreichende Mittel für zukünftige Investitionen bereit hält.

Stiftung Globale Werte Allianz

5

„Gesellschaftliche Verantwortung“ als offener Begriff und Projektionsebene

Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen ist ein offener Begriff und hat eine mit unterschiedliche Werten besetzte inhaltliche Bedeutung. Je nach Interessenlage und Wertehorizont definieren unterschiedliche Akteure (Stakeholder) den Begriff verschieden.

Wofür sich das *Management* eines Unternehmens über die Legalität und Wirtschaftlichkeit des Handelns hinaus „verantwortlich“ fühlt, ist

- abhängig von den Werteüberzeugungen des Topmanagements und
- das Resultat eines Verhandlungsprozesses mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen.

Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft müssen aktiv am öffentlichen Dialog über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen teilnehmen, sonst entscheiden Andere mit anderen Legitimitätskriterien, wofür sie verantwortlich zu sein haben.

Stiftung Globale Werte Allianz

6

Wer trägt für was Verantwortung?

Makro-Ebene

- Internationale Gemeinschaft (z.B. Pariser Klima-Abkommen);
- Regionale Zusammenarbeit (z.B. EU-Gesetzgebung);
- Nationale Regierungen (good governance!);

Meso-Ebene

- Good Management Practices: *Purpose* definieren, Werte definieren und Werte-Management institutionalisieren, u.a.;
- Bereitschaft zum Dialog mit der Gesellschaft;

Mikro-Ebene

Menschen guten Willens in all ihren privaten und beruflichen Rollen

- Achtsamkeit und reflektierendes Nachdenken über die eigene Verantwortung für den ökologischen Fußabdruck und die Beiträge an das Sozialkapital;
- *„Mit gutem Beispiel voranzugehen, ist nicht nur der beste Weg, andere zu beeinflussen, es ist der einzige*.“ (Albert Schweitzer)

Stiftung Globale Werte Allianz

7

Drei Ebenen der Reflexion über die Rolle von Staat, Wirtschaft und Individuum

Die Rolle des Staates ➡ **Ordnungsethik / Wirtschaftsethik**

„Ergebnisse, die alle wollen können, werden nicht durch die entsprechenden moralischen Intentionen der handelnden Akteure durch ihre einzelnen Handlungen erzielt, sondern durch nachhaltiges Verfolgen der eigenen Interessen unter einer geeigneten Rahmenordnung“ (Karl Homann)

Die Rolle des Unternehmens ➡ **Gouvernanz- bzw. Unternehmensethik**

Wirtschaftsunternehmen sind spezialisierte Organe der Gesellschaft, die spezialisierte Aufgaben wahrnehmen und als solche dem gesamten geltenden Recht Folge leisten (UNO)

Die Rolle des Individuums ➡ **Individual-Ethik**

Menschen, nicht Institutionen, sind moralische Akteure: Goldene Regel als minimaler Kompass für anständiges Handeln

Stiftung Globale Werte Allianz

8

Unternehmen sind Teil der Gesellschaft und ihrer Erwartungen

„Wirtschaftsunternehmen sind spezialisierte Organe der Gesellschaft, die spezielle Aufgaben wahrnehmen“* - als Teil der Gesellschaft können sie jedoch die Erwartungen ihrer Mitglieder (auf Dauer) nicht ignorieren.

Besondere Bedeutung haben Menschen oder Institutionen (stakeholder)

- die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt (aber signifikant!) betroffen sind und durch Ansprüche darauf drängen, dass ihre Interessen in der unternehmerischen Entscheidungsfindung berücksichtigt werden;
- Die in der Lage und willens sind, die Zielerreichung des Unternehmens positiv zu beeinflussen – dies auf einer gemeinsamen Werte-Basis mit den Führungsverantwortlichen des Unternehmens.

* UN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte)

Stiftung Globale Werte Allianz

9

Verschiedene Stakeholder haben unterschiedliche strategische Bedeutung

- Es gibt Stakeholder, die die Wertschöpfung des Unternehmens erhöhen, z.B. Mitarbeitende, Kunden, Kapitalgeber, und es gibt
- Normative Stakeholder, die über ihre Aktivitäten bewirken wollen, dass sich die Unternehmenspolitik in Bezug auf normative Kriterien verändert (z.B. Umweltprioritäten, Gerechtigkeitsaspekte, Menschenrechte, Spezialinteressen.) Sie betrachten diese als *moralische Pflichten*.
- Da nie alle Anforderungen aller Stakeholder berücksichtigt werden können, sollte das Unternehmen eine „Stakeholder-Landkarte“ erstellen und strategisch begründete Prioritäten setzen:
  - Wer hat welche berechtigte Anliegen? (Legalität versus Legitimität)
  - Wer kann mit eigenen Ressourcen helfen und ist willens diese in gemeinsame Lösungen einzubringen?
  - Wo stehen Individualinteressen gegen Unternehmenserfolg oder gar Gemeinwohl?

Stiftung Globale Werte Allianz

10

... die Erwartungen steigen

1

Business must continue to lead

As the most trusted institution, business holds the mantle of greater expectation and responsibility. Leverage your comparative advantage to inform debate and deliver solutions across climate, diversity and inclusion, and skill training.

2

Collaborate with government

The best results come when business and government work together, not independently. Build consensus and collaborate on policies and standards to deliver results that push us toward a more just, secure, and thriving society.

3

Restore economic optimism

A grim economic view is both a driver and outcome of polarization. Invest in fair compensation, training, and local communities to address the mass-class divide and the cycle of polarization.

4

Advocate for the truth

Business has an essential role to play in the information ecosystem. Be a source of reliable information, promote civil discourse, and hold false information sources accountable through corrective messaging, reinvestment, and other action.

Quelle: Edelman Trust Barometer 2023

Stiftung Globale Werte Allianz

11

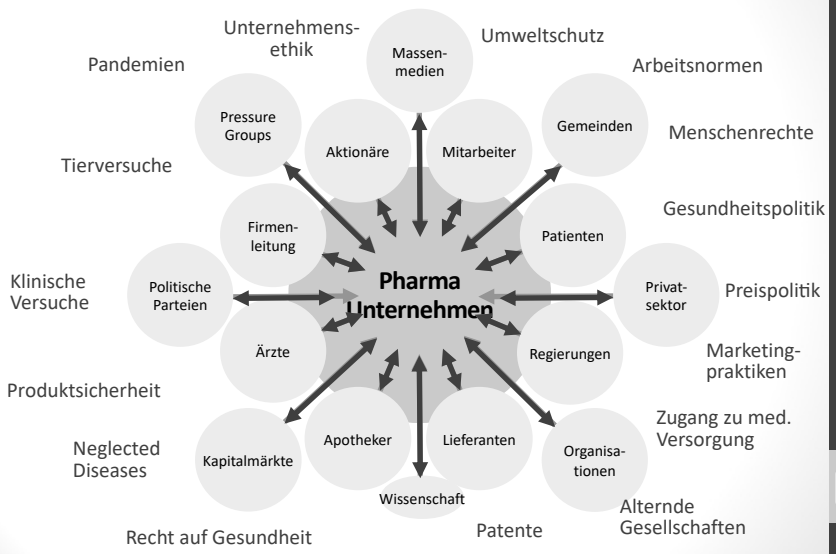
Hausaufgaben: Wer erwartet was vom Unternehmen und warum? (Stakeholder-Analyse)

- Identifikation der firmen-relevanten Anspruchsgruppen und Evaluation ihrer Anliegen (Wünsche, Befürchtungen, Ängste, Hoffnungen, Erwartungen);
- Prioritätensetzung nach ihrer strategischen Bedeutung;
- Professioneller, global konsistenter Umgang mit den Anliegen der Stakeholder;
- *Early Warning System* über gesellschaftlichen Wertewandel, sich verändernde Legitimitätskriterien oder sich abzeichnende Sachthemen;
- „Am Zaun stehen und auf Rufweite bleiben." (Karl Rahner)

Stiftung Globale Werte Allianz

12

Verantwortung eines Pharma-Unternehmens im Lichte heutiger gesellschaftlicher Erwartungen



Stiftung Globale Werte Allianz

13

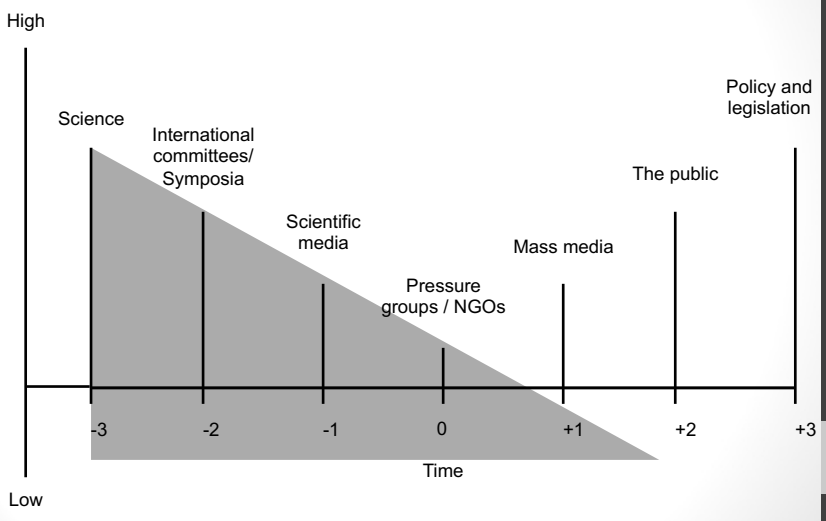
Ziele einer rationalen Stakeholder-Politik

Aus der Kommunikations-Perspektive	Aus der Management-Perspektive
Stakeholder Dialoge haben strategische Vorteile	
• Das Unternehmen soll als Teil der Lösung betrachtet werden und nicht (nur) als Teil des Problems;	• Möglichkeit, legitime Eigeninteressen zu artikulieren und das gegenseitige Verständnis verbessern – auch Dilemma Sharing;
• Gesellschaftliche Anerkennung als wertschöpfender Akteur und – im besten Fall – als verantwortungsvoll über die Aktionärssicht hinaus;	• Möglichkeiten für Ko-Kreation zu eröffnen mit Stakeholder, die essentielle Ressourcen haben und bereit sind, diese einzubringen;
• Geschaffenes Vertrauen und Kenntnis der Firmenphilosophie mindert den Impact negative Nachrichten.	• Early Warning System für gesellschaftliche Veränderungen und Aufbrechen systemischer Blindheit.

Stiftung Globale Werte Allianz

14

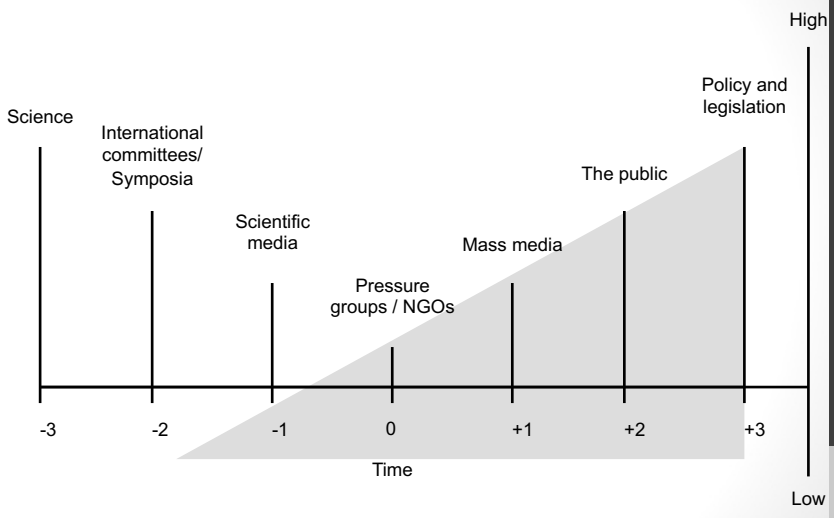
Proaktives Issues Management beginnt mit Analyse von allgemeinen Problemen mit potentieller Bedeutung für das Geschäftsmodell



Stiftung Globale Werte Allianz

15

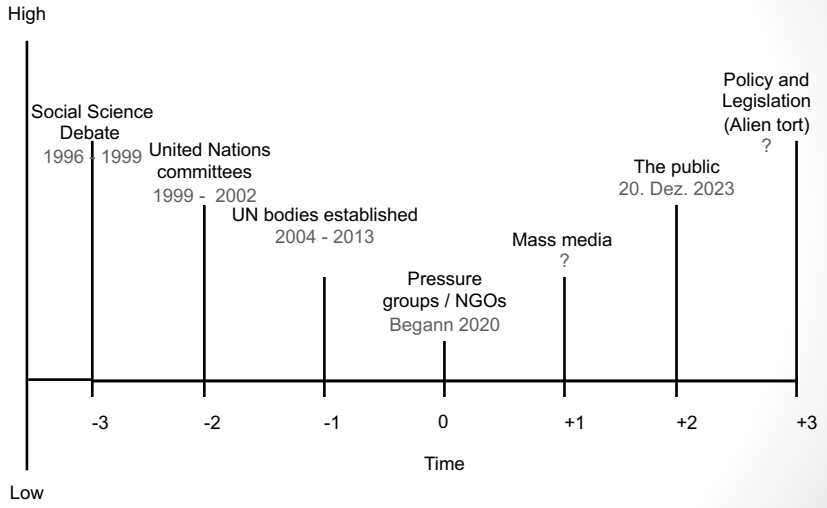
Der negative Einfluss eines issues auf das Unternehmen ist am größten, wenn am wenigsten getan werden kann



Stiftung Globale Werte Allianz

16

Unternehmen und Menschenrechte inkl. Lieferkette



Stiftung Globale Werte Allianz

17

Vorteile guter Stakeholder-Beziehungen:

- *Aufbrechen der Selbstreferenzialität* in geschlossenen Systemen (Unternehmen, Parteien, Kirchen) und deren Sub-Systemen (Führungsetage) – „challenging assumptions!“;
- *Abbau systemischer Blindheit*: Probleme können zwar vom Management ignoriert oder verdrängt werden, das schafft sie aber nicht aus der Welt;
- Verbreiterung der Entscheidungsbasis und Aufbau eines Frühwarnsystems für potentielle Probleme durch das Fühlen des „gesellschaftlichen Pulses“.
- *Lernkurve* für alle Beteiligten in Bezug auf Pluralismus der Wertehierarchien, Interessenkonflikte sowie unterschiedliches „Spielverständnis“ – aber auch Gemeinsamkeiten.

Stiftung Globale Werte Allianz

18

McKinsey‘ Rat der Selbstreflektion „from me to we“ (2)

	‘It’s about me’	‘It’s not about me’
Vision	What organizational purpose do I serve?	
Leadership	Who does the company need me to be?	
Team	What conditions will I need to put in place to maximize my team’s success?	
Change	How will we respect our past while accelerating or disrupting our future?	
Engagement	How will I engage the organization in creating our shared vision?	
Measurement	How will we know if we’re winning?	

Stiftung Globale Werte Allianz

19

Sollen, Wollen, Können

Das grundlegende Problem für Geschäfts-Moral unter modernen Bedingungen besteht in der Ausbeutbarkeit individuellen moralischen Handelns durch konkurrierende Interaktionspartner. Diese Art des Wettbewerbs führt zur Werteerosion. (Karl Homann)

- Funktionale Differenzierung führt zu ausgeprägten Eigenlogiken der gesellschaftlichen Teilsysteme;
- Anonymität erlaubt sanktionsloses Abweichen von moralischen Geboten;
- Gesellschaftliche Innovation, technologischer Fortschritt, Wirtschaftswachstum, internationale Arbeitsteilung und gute Regierungsführung (good governance) ermöglichen nicht nur ein historisch nie gekanntes Wohlstandsniveau, sondern auch Wertepluralismus. (Tocqueville-Paradoxon!)

Moralisches Handeln bringt unter Wettbewerbsbedingungen Zusatzkosten mit sich, die weniger verantwortliche Agierende nicht haben – was ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Der „Gute“ ist der „Dumme“.

Stiftung Globale Werte Allianz

20

Spielverständnis, Spielregeln, Spielzüge (1)

Spielverständnis

- Grundsätzliches, gemeinsames Interesse *am* Spiel – trotz unterschiedlicher Interessen *im* Spiel;
- Anerkennung grundsätzlicher normativer Grundlagen und Werte (Forderung nach Gerechtigkeit, Achtung der Menschenrechte, etc.) *unabhängig* von spezifischen Interessen im Hinblick auf eine konkrete Problemstellung;
- Anerkennen der Idee einer auf Dauer angelegten gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.

Spielregeln

Definieren den Rahmen, innerhalb dessen Akteure eigene Ziele und spezifische Interessen verfolgen können. Das schafft wechselseitige Verhaltensverlässlichkeit, lässt aber ausreichend Raum für

Individuelle Spielzüge

Hier findet der Wettbewerb statt (Innovation, Qualität, Verlässlichkeit Kundenzufriedenheit, etc.)

Stiftung Globale Werte Allianz

Spielverständnis, Spielregeln, Spielzüge (2)

Spielverständnis

Das Spielverständnis der Beteiligten ist abhängig von deren Weltbild, Ideologie, Selbstverständnis, Werten, Lebenserfahrungen, (selektiven) Wahrnehmungen und Erwartungen sowie der Definition einer fairen gesellschaftlichen Arbeitsteilung.

Hier spielen normative Elemente / Werte (Gerechtigkeit, Solidarität, Definition und Gewicht der Legitimität sowie der „Legitimation durch Verfahren“ (Luhmann) d.h. Rolle von Stakeholder-Dialogen – Kommunikation mit der Gesellschaft...

Spielregeln

Hier geht es um das kollektive Selbstverständnis einer Gruppe, um die Unternehmenskultur, Group think, Vorbild der Führungspersönlichkeiten, internem normativem Regelwerk und Kontrolle von dessen Einhaltung – aber auch Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern.

Stiftung Globale Werte Allianz

Back up Folien

Zur Unterscheidung von Recht und Moral (1)

Recht ist die Gesamtheit der von staatlichen oder überstaatlichen Gesetzgebungsorganen geschaffenen Verhaltensregeln mit dem Ziel trotz Interessenvielfalt ein geordnetes und friedliches Miteinander zu ermöglichen. Verändertes Wissen und Wertewandel gehen in verändertes Recht ein.

Rechtsgrundsätze entstehen idealerweise in demokratisch strukturierten Verständigungsprozessen. Die Interpretation der Rechte ist (relativ) verbindlich. Staatliche Organe garantieren die Durchsetzung geltenden Rechts.

Rechtsvorschriften sind nicht verhandelbar – aber nicht alles, was legal ist, wird auch als legitim empfunden...

Besonders kritische öffentliche Aufmerksamkeit gilt der Arbeit von Unternehmen in ausländischen Rechtskulturen, die was Inhalt und Durchsetzung angeht, sich von der Deutschen unterscheiden können.

Zur Unterscheidung von Recht und Moral (2)

Moral umfasst als wertender Begriff die Gesamtheit der sittlichen Werte, Normen und Leitbilder, die in einer Gesellschaft zu einem bestimmte Zeitpunkt mehrheitlich als verbindlich akzeptiert sind, um das zwischenmenschliche Handeln und Verhalten möglichst konfliktfrei zu regeln.

Moral ist ein zeitgebundener, gruppenspezifischer und kulturell determinierter Korridor von akzeptierten Handlungs- und Verhaltensweisen – neue Problemwahrnehmungen und Wertewandel verändern die zu einem Zeitpunkt geltende Moral.

Es gibt so viele Moralen wie kulturelle Selbstverständnisse, Sitten und Gebräuche – nicht nur zwischen Gesellschaften, sondern auch innerhalb ein und derselben Gesellschaft;

Es kommt zu einer Moralisierung von Sachproblemen – losgelöst von ordnungspolitischen Gegebenheiten, faktischen Zuständigkeiten oder Ressourcenverfügbarkeit.

Ethik und Moral

Ethik ist Moralphilosophie, die Suche nach *allgemeingültigen* Kriterien, gemäß derer die moralischen Normen einer Gemeinschaft als gut, gerecht, lebensbejahend charakterisierbar sind – dies auf methodischem Weg und ohne letzte Berufung auf politische oder religiöse Autoritäten.

Ethik sucht nicht nach dem, was für Individuen zu einem bestimmten Zeitpunkt nützlich ist oder als Konvention gilt (das wäre Moral), sondern nach Aussagen in Bezug auf das *allgemeingültig Gute*, um Wertmaßstäbe und Handlungsnormen, die individuelles Eigeninteresse in das nachhaltige Wohl der ganzen Gesellschaft einbetten.

Der Anspruch auf normative Anerkennung geht also über eine spezifische Gruppe und temporäre Anerkennung hinaus.

Der Entschluss, nach ethischen Kriterien zu handeln, führt angesichts der Verschiedenheit ethischer Denkschulen zu unterschiedlichen Handlungsanweisungen.

Die Sache mit der Ethik

Unterschiedliche ethische Denkschulen beschreiben unterschiedliche Kriterien für „gutes“ Handeln: wer sich dem Utilitarismus verpflichtet fühlt, wird in konkreten Situationen anders entscheiden und handeln als jemand, der den kategorischen Imperativ für die ultima ratio hält.

In der geschäftlichen Praxis geht es für integre Menschen nicht (nur) um die Einhaltung der geltenden Gesetze, sondern um das situations-bezogen richtige, menschengerechte Handeln nach bestem Wissen und Gewissen.

Die *Situationsethik* anerkennt keine absoluten, allgemeingültigen moralischen Normen und Werte, deren Anwendung immer und unter allen Umständen zu verantwortungsvollen Entscheidungen führen: „Gut“ ist nur, soweit es in einer spezifischen Situation für einen Menschen gut ist.

Führungshandeln ist immer situationsethisches Handeln - die dazu erforderlichen Freiräume bestehen.

Normatives Handelns im geschäftlichen Kontext

Theorie und Praxis

Teil 3: Wie geht Werte-Management?

BEA Bayerische EliteAkademie

IHK Akademie Feldkirchen-Westerham
21. / 22. März 2023
Klaus M. Leisinger

Stiftung Globale Werte Allianz

Was ist für uns wichtig?

Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen (Aristoteles)

Die wesentlichen inhaltlichen und konzeptionellen Entscheidungen müssen von der **obersten Führung** ganz am Anfang eines CSR Prozesses gefällt werden:

- Was sind unsere nicht-negotiablen Werte? An was lassen wir uns messen?
- Auf welche Ansprüche welcher Anspruchsgruppen wollen wir eingehen? Warum?
- Was sind im Lichte dessen, was wir wollen („Verantwortungs-Philosophie“) unsere Stärken, Schwächen, Verwundbarkeiten und Chancen?
- Was ist unsere *sphere of influence*?
- Mit welchen Managementprozessen setzen wir das als erwünscht Definierte in der Praxis konkret um (z.B. Ziel-Vereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Anreizsysteme, Compliance Monitoring, Auditing, etc.);
- Wie sieht unsere Berichtserstattung aus? Nur finanzielle Indikatoren oder auch soziale, ökologische und andere? Nur Erfolge oder auch Probleme und Dilemmata?

Stiftung Globale Werte Allianz

2

Führungsverantwortung beginnt mit Werte-Reflexion

Was ist wichtig für uns?

Leistungs-werte	Kooperations-werte	Kommunikations werte	Ethische Werte	Nachhaltigkeits-werte
Kompetenz, Effizienz, Effektivität, Qualität, Nutzen, Kreativität, Innovation, Sorgfalt	Offenheit, Loyalität, Teamgeist, Respekt, Ko-Kreation, Konfliktfähigkeit, Fairness	Ehrlichkeit, Offenheit Transparenz, Aktualität, Kontext, Vollständigkeit, Zeitnähe	Integrität* Achtsamkeit, Wahrhaftigkeit Fairness, Mitgefühl, Ehrfurcht vor dem Leben.	im Hinblick auf ökologische, Soziale und ökonomische Zukunftsfähigkeit (Agenda 2030 und deren Ziele)

Integrität ist nicht nur Handeln im Einklang mit den Werten und Idealen, denen man sich verpflichtet fühlt, sondern auch im Lichte des (zumutbaren) Wissens über die sozialen, ökologischen, menschenrechtlichen und andern Konsequenzen des eigenen Tuns.

Stiftung Globale Werte Allianz

3

Der UN Global Compact als Minima Moralia

Der Global Compact fordert Unternehmen auf, sich zu Grundwerten aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zu bekennen, sie zu unterstützen und innerhalb ihres Einflussbereichs in der Praxis umzusetzen:

Menschenrechte

Prinzip 1:
Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten, und

Prinzip 2: sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Stiftung Globale Werte Allianz

4

Der UN Global Compact als Minima Moralia

Arbeitsnormen

Prinzip 3:
Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.

Prinzip 4:
Unternehmen sollen sich für die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit einsetzen.

Prinzip 5:
Unternehmen sollen sich für die Abschaffung von Kinderarbeit einsetzen.

Prinzip 6:
Unternehmen sollen sich für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit einsetzen.

Stiftung Globale Werte Allianz

5

Der UN Global Compact als Minima Moralia

Umweltschutz

Prinzip 7:
Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip (*precautionary principle*) folgen.

Prinzip 8:
Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.

Prinzip 9:
Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.

Stiftung Globale Werte Allianz

6

Der UN Global Compact als Minima Moralia

Korruptionsbekämpfung

Prinzip 10:
Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Stiftung Globale Werte Allianz

7

TrustEthos - für Vertrauen im leistungsorientierten Business

5-Fragen-Probe als Vertrauenskodex:

1. ***Ist es wahr?*** *Bin ich wahrhaftig? Integer?*
2. ***Bin ich ehrlich?*** *- aufrichtig - offen - kommunikativ?*
3. ***Ist es fair für alle Beteiligten?*** *- anständig - gerecht?*
4. ***Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?***
5. ***Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?***

Weltethos-Idee mit Goldener Regel - Ethik:
Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu.

Maximen elementarer Menschlichkeit:
Nicht töten, nicht lügen, nicht stehlen, nicht Unzucht treiben, Eltern achten, Kinder lieben ... wie eigene Ideen und Tun.

Wurzelsünden (global):
Stolz - Neid - Zorn - Geiz - Wollust - Völlerei - Trägheit (religiös, sittlich).

220214

Stiftung Globale Werte Allianz

8

Komplexität beachten, z.B. Diskriminierung

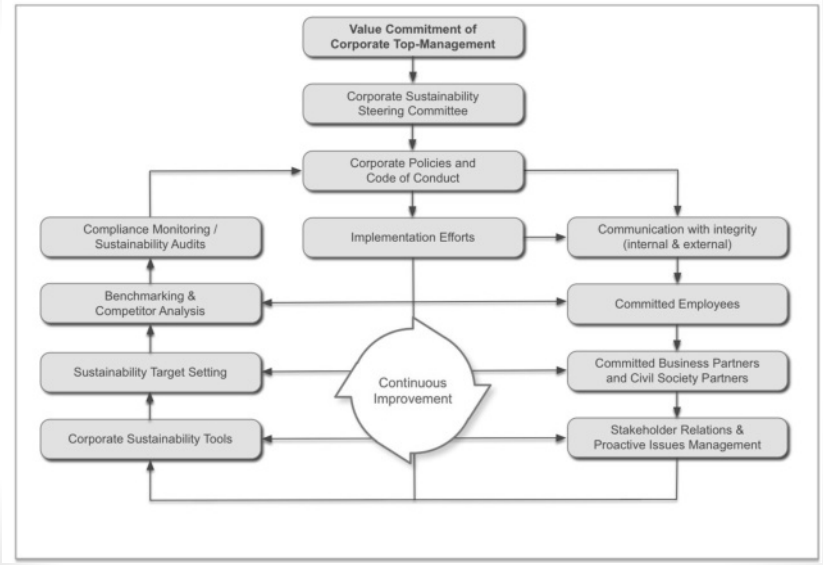
- Discrimination at work is a violation of a human rights that entails a waste of human talent, has a detrimental effect on productivity, generates socio-economic inequalities and undermines social cohesion.
- Seen through a human rights lens, discrimination can affect all aspects of employment. i.e. hiring, placement, remuneration, training, discipline, retirement and termination decisions within the company that are not exclusively based on objective factors and are not connected to the gender, age, nationality, ethnicity, race, color, creed, caste, language, mental or physical disability, opinion, health status (incl. HIV/AIDS), marital status, sexual orientation, birth or civic, social or political characteristics of the employee…
- Country, social or culture-specific „matter of courses“ are no justification for international corporations to discriminate likewise, also „legality is not necessarily „legitimacy“.

Quelle: Europa-Rat: Handbook on Non-Discrimination Law. Luxemburg 2018.

Stiftung Globale Werte Allianz

9

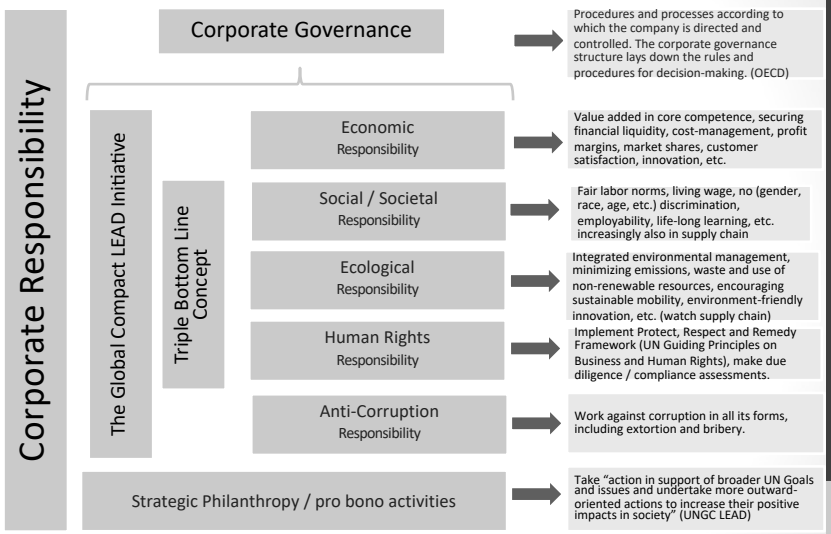
Feedback Zyklus für Corporate Responsibility Management



Stiftung Globale Werte Allianz

10

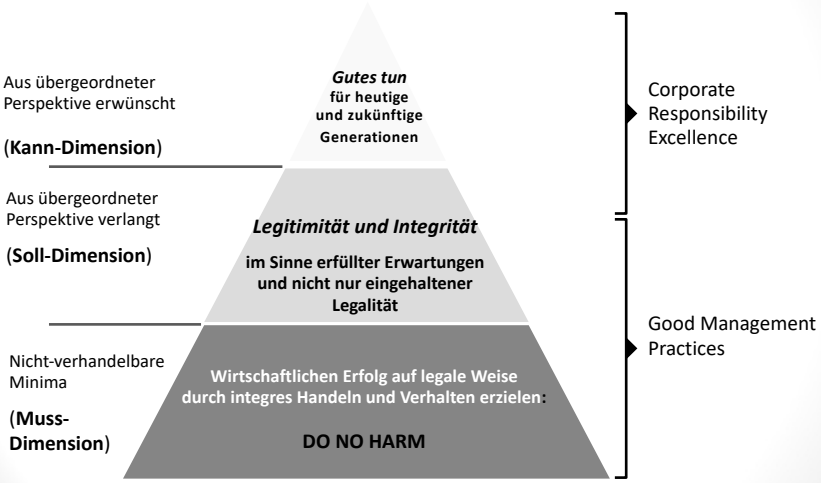
Werkzeugkasten des Werte-Management



Stiftung Globale Werte Allianz

(11)

Die Hierarchie der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen



Stiftung Globale Werte Allianz

12

Sources: Dahrendorf, R. (2010): Homo Sociologicus. (1959), auch Carroll, A. B. (2006): Business and Society: Ethics and Stakeholder Management.

Moralsensitive Steuerungs-Elemente

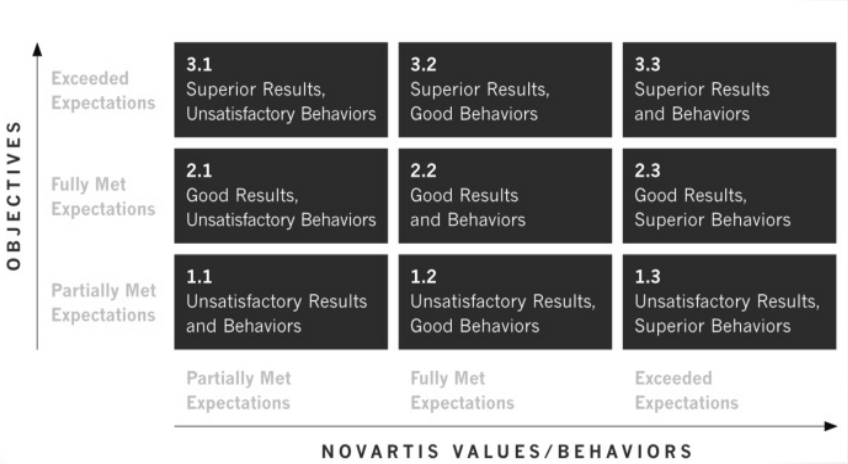
Der Einbau von normativen Elementen in alle Steuerungsinstrumente für persönliches Handeln macht klar, welches die erwünschten Handlungs-Präferenzen und unerwünschten Handlungsweisen sind. Kohärente Anreize stellen sicher, dass die „Guten“ darf nicht die „Dummen“ sind.

- Handlungs- und Verhaltenskodices sowie Unternehmensrichtlinien für verantwortungsvolles Handeln in moralsensitiven Bereichen;
- ethisch angereicherte Zielsetzungs-, Mitarbeiterbeurteilungs-, sowie Anreiz-, Bonus- und Beförderungssysteme;
- Preise und firmen-öffentliche Anerkennung für besondere Verantwortungsübernahme;
- Training zur sachgerechten Anwendung der gesetzten Standards;
- Konsistente und kohärente Entscheidungsprozesse;
- Monitoring, Berichterstattung und Ombuds-Funktion;
- Publikation von Erfolgsgeschichten, Dilemmata und Problemlagen.

Stiftung Globale Werte Allianz

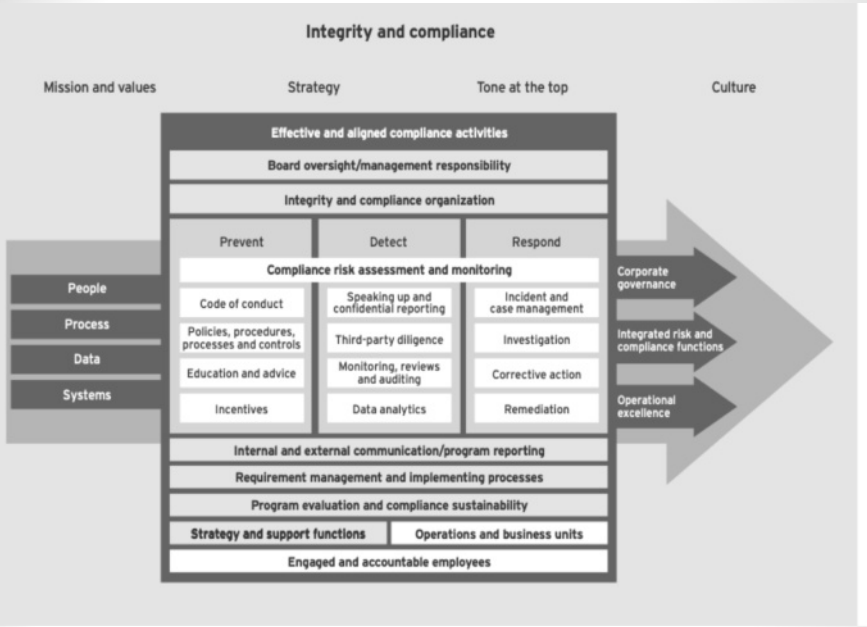
13

Mit Werten „angereicherte“ Zielsetzungen und Leistungsbeurteilung



Stiftung Globale Werte Allianz

14



Quelle: EY: Integrity, Compliance & Ethics. 2018

Normatives Handelns im geschäftlichen Kontext

Theorie und Praxis

Teil 4: Rolle und Verantwortung von Führungspersönlichkeiten

BEA Bayerische EliteAkademie

Stiftung Globale Werte Allianz

IHK Akademie Feldkirchen-Westerham
21. / 22. März 2023
Klaus M. Leisinger

Führen heißt Vorbild sein

Keine Organisation handelt nur als abstrakte Institution. Verantwortung kommt durch die auf verschiedenen hierarchischen Ebenen tätigen Menschen zustande.

Moralität – oder Mangel daran – wird von den Menschen, ihren Werteüberzeugungen, ihrer moralischen Integrität sowie ihrem konsistenten und kohärenten Handeln in Organisationen hineingebracht.

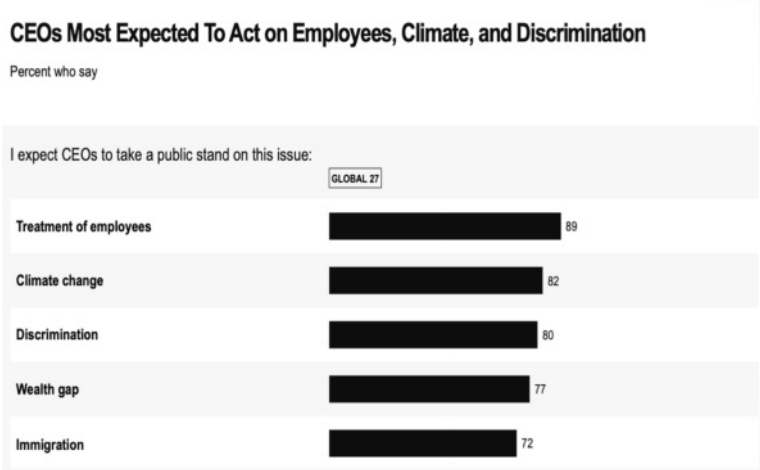
Führungseliten haben eine besondere Verantwortung. Kraft ihrer Autorität sowie ihrer Pflicht ethikkonforme Zielsetzungen, Beurteilungs- und Anreizsysteme zu schaffen, haben sie großen Einfluss auf die im Unternehmen gelebte Werte-Struktur und Ethikkultur.

Wesentlich ist noch immer Max Webers Definition von *Verantwortungsethik* in Abgrenzung zur *Gesinnungsethik*.

Stiftung Globale Werte Allianz

2

Erwartungen an Führungspersönlichkeiten



Quelle: Edelman Trust Barometer 2023

Stiftung Globale Werte Allianz

3

Führungspersönlichkeiten statt Manager

Erich Fromms Anforderungsprofil an Führungspersönlichkeiten:

- *Fürsorge* als Geisteshaltung aufgrund innerer Verpflichtungen;
- *Verantwortungsgefühl*, als Antwort auf die ausgesprochenen oder auch unausgesprochenen Bedürfnisse eines anderen Menschen;
- *Achtung vor Anderen*, jemand so zu sehen, wie er oder sie ist, die einzigartige Individualität der Anderen wahrzunehmen und zu respektieren sowie ihre Entfaltung fördern;
- *Erkenntnis*, nüchternes Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen, Talente, Kompetenzen, Voreingenommenheiten und blinden Flecken;

Peter Drucker: *Management* is doing things right, *Leadership* is doing the right things

Stiftung Globale Werte Allianz

4

Erich Fromms Verständnis von *Fürsorge*

Fürsorge ist mehr als *due diligence,* es geht darum

- Die Bedürfnisse der Menschen zu erkennen, ihre Persönlichkeit, Werte und ihr Selbstbewusstsein zu stärken, sie durch Emotionen und geteilte Wertevorstellungen zu motivieren
- Menschen durch Unterstützung wachsen zu helfen, sie für eine gemeinsame Vision zu begeistern.
- Einfühlsam zu sein, respektvoll und anerkennend.

Stiftung Globale Werte Allianz

5

Erich Fromms Verständnis von Verantwortungsgefühl

Verantwortungsgefühl ist

„...meine Antwort auf die ausgesprochenen oder auch unausgesprochenen Bedürfnisse eines anderen menschlichen Wesens. Sich für jemanden ‚verantwortlich' zu fühlen, heißt fähig und bereit sein zu ‚antworten'."

Was ist die Antwort einer Führungspersönlichkeit auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Anspruchsgruppen

- Mitarbeiter
- Kunden
- Zulieferer
- Aktionäre
- Umwelt-Organisationen
- Menschenrechts-Aktivisten
- Zukünftige Generationen
- etc.

Stiftung Globale Werte Allianz

6

Erich Fromms Verständnis von Achtung vor anderen

Achtung vor den anderen ist die Fähigkeit,

„jemand so zu sehen, wie er (oder sie) ist, und seine (ihre) einzigartige Individualität wahrzunehmen. Achtung bezieht sich darauf, dass man ein echtes Interesse daran hat, dass der andere wachsen und sich entfalten kann."

Achtung vor den anderen umfasst nicht nur der *Respekt der Menschenrechte*. Achtung bedeutet vor allem auch die Wahrung der *Menschenwürde.*

(Diskriminierungen d. h. Ungleichbehandlung und Verweigerung der Chancengleichheit z. B. aus Gründen rassischen oder ethnischen Ursprungs, des Alters, von Behinderungen, der Religion oder Weltanschauung sexueller Ausrichtung oder anderem.)

Stiftung Globale Werte Allianz

7

Erich Fromms Verständnis von Erkenntnis

Erich Fromm definiert *Erkenntnis* als Aspekt der Liebe, der zum „Kern vordringt". Erkenntnis ist nur möglich,

„wenn ich mein eigenes Interesse transzendiere und den anderen so sehe, wie er wirklich ist" - ohne den Filter der Eigeninteressen, der Nützlichkeitserwägungen, der Vorurteile und hierarchischer Gegebenheiten.

Voraussetzung für Erkenntnis ist „Selbsterkenntnis", d. h. ein nüchternes Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen, Talente und Kompetenzen, Voreingenommenheiten und blinden Flecken.

Stiftung Globale Werte Allianz

8

Der Dunning-Kruger-Effekt

Inkompetente Menschen

- überschätzen ihr eigenes Wissen und Können
- Sind nicht in der Lage, das Ausmaß ihrer eigenen Inkompetenz zu erkennen;
- Können aufgrund ihrer Ignoranz ihr Wissen und ihre Fähigkeiten nicht verbessern, und
- unterschätzen daher in der Regel die überlegene Fähigkeiten anderer.

Stiftung Globale Werte Allianz

9

Was resultiert daraus für das Anforderungsprofil von Führungspersönlichkeiten?

Noch immer notwendig sind

- Kognitive und technische Intelligenz;
- Soziale und emotionale Intelligenz und Kompetenz; und
- Moralische Intelligenz und Kompetenz

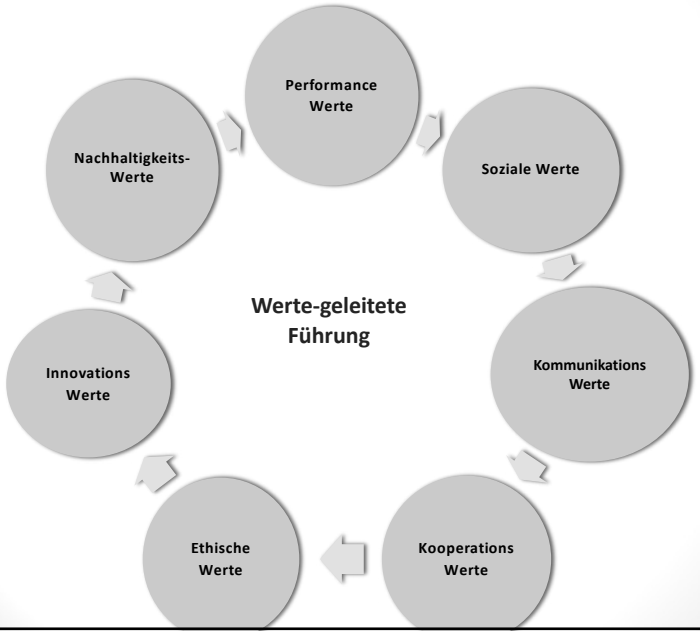
Aber in Zeiten der Globalisierung auch gesellschaftliche Intelligenz und Kompetenz, diese äußert sich in

- Persönlicher Teilnahme an öffentlichen Diskursen bei Themen von strategischer Bedeutung;
- Fähigkeit Stimmen außerhalb des „business silos“ zuzuhören und Bereitschaft dazu zu lernen;
- Explizit über Wertprämissen und axiomatische Annahmen zu reden;
- Über alles, was nicht Geschäftsgeheimnis ist, Transparenz zu schaffen und Komplexität zu erklären;
- Dilemmata aufzeigen und deren Auflösung erläutern;
- U.a.

Stiftung Globale Werte Allianz

10

Integre, Werte-geleitete Führung als Ziel



Stiftung Globale Werte Allianz

11

Leadership für einen neuen Gesellschaftsvertrag

Krisenzeiten sind Zeiten, in denen Menschen Orientierung suchen und Führung wollen. Das momentan gewährte Vorschussvertrauen für Unternehmen ist eine Chance, durch ambitiös gelebte normative Standards menschendienliche Zukunft zu gestalten.

Mangel an Integrität provoziert zusätzliche Regulierung, mit der Fehlverhalten verhindert werden soll.

Mehr Wissen, mehr Ressourcen, mehr Gestaltungsmacht wird nur als legitim erachtet, wenn sie mit mehr Verantwortung einhergehen

Integres Handeln und Verhalten ermöglicht, Vertrauen aufzubauen

Stiftung Globale Werte Allianz

12

Normatives Handelns im geschäftlichen Kontext

Theorie und Praxis

Teil 5: Der sogenannte Business Case

BEA Bayerische EliteAkademie

IHK Akademie Feldkirchen-Westerham
21. / 22. März 2023
Klaus M. Leisinger

Stiftung Globale Werte Allianz

Darf sich gutes Handeln rentieren ?

Nur der gute Wille zählt ! ?

„Es ist nichts in der Welt zu denken möglich, das ohne Einschränkung für gut könnte gehalten werden, als allein der gute Wille (…) Der gute Wille ist nicht durch das, was er bewirkt oder ausrichtet, nicht durch seine Tauglichkeit zur Erreichung irgend eines vorgesetzten Zweckes, sondern *allein durch das Wollen*, d.h. an sich, gut…“ (Immanuel Kant)

Ohne guten Willen geht es nicht – aber Marktwirtschaften funktionieren nicht so...

Handeln in der Soll- und Kann-Dimension führt heute selten zu Reputationskapital, wer etwas nur deshalb tut, weil er oder sie sich dafür Beifall erhofft, wird in der Regel enttäuscht – und handelt bei wechselnden „Modeströmungen“ nicht konsistent.

Nur eine Minderheit der Konsumenten ist bereit für bessere Arbeitsbedingungen, höheren Umweltschutz und, erst recht, Schutz der Menschenrechte, höhere Preise zu bezahlen.

Stiftung Globale Werte Allianz

2

Verantwortungsvolles Handeln hat positive Auswirkungen

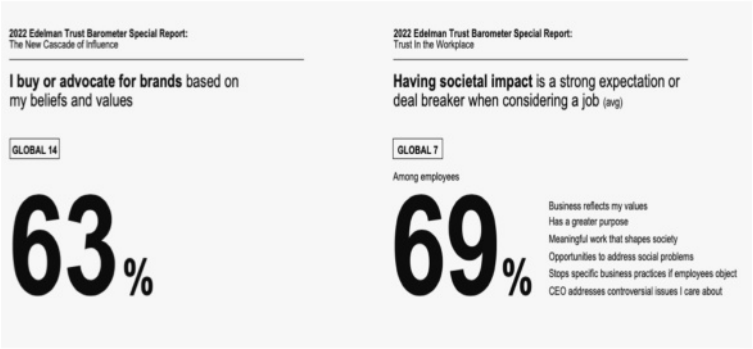
- Auch strikt legales Handeln kann in der Öffentlichkeit als illegitim empfunden werden; negativer Publizität führt zu Interaktions- und Friktionskosten – integres Handeln ist Risiko-Management
- Die Freude an der Arbeit steigt mit einer normativ orientierten Unternehmenskultur und einer positiven Grundhaltung der Führungspersönlichkeiten;
- Wo Mitarbeitende ihre Werteüberzeugungen auch im Rahmen ihrer Arbeit verwirklichen können, steigt deren Motivation für das Unternehmen;
- Vorbildliches Handeln bewahrt unternehmerische Freiheit;
- Die Anzahl der ethik-sensible Kunden nimmt zu;
- Kapitalmarkt wird ESG-sensibler.

Aber es gibt *keine Garantie* dafür, dass vorbildliches Handeln allein sich finanziell auszahlt – das Gesamtpaket der Firma muss konkurrenzfähig sein.

Stiftung Globale Werte Allianz

3

Markentreue und Attraktivität als Arbeitgeber



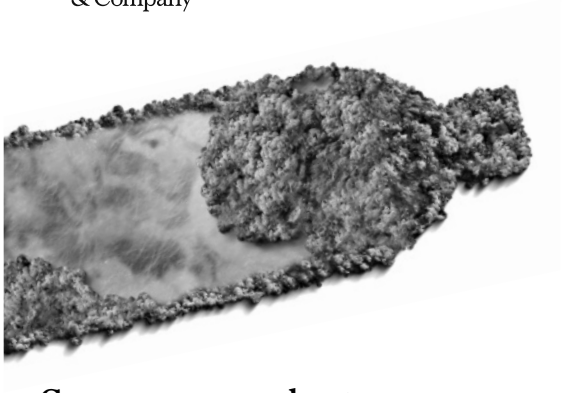
Quelle: Edelman Trust Barometer 2023

Stiftung Globale Werte Allianz

4

McKinsey & Company

NielsenIQ



Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets

A joint study from McKinsey and NielsenIQ examines sales growth for products that claim to be environmentally and socially responsible.

This article is a collaborative effort by Sherry Frey of NielsenIQ and Jordan Bar Am, Vinit Doshi, Anandi Malik, and Steve Noble, representing views from McKinsey's Consumer Packaged Goods Practice.

February 2023

Stiftung Globale Werte Allianz

5

Werte-Management bringt Unternehmen Vorteile auf dem Arbeitsmarkt

ESG als wirkungsvolles Instrument der Mitarbeiterbindung

Kaum ein Unternehmen kann sich seiner sozialen, ökologischen und ökonomischen Verantwortung mehr entziehen. Nicht nur viele Investoren und Führungskräfte orientieren sich bei der strategischen Bewertung von Unternehmen inzwischen maßgeblich an den ESG-Kriterien Umwelt (E=Environment), Soziales (S=Social) und Unternehmensführung (G=Governance). Auch immer mehr Mitarbeitende legen großen Wert darauf, dass die Werte ihres Arbeitgebers mit den eigenen übereinstimmen.

Quelle: AON 2023

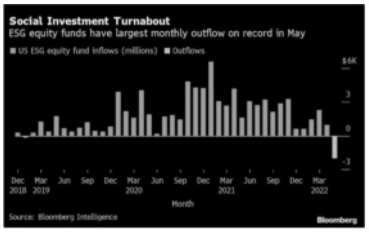
Stiftung Globale Werte Allianz

6

ANDERERSEITS

Larry Fink Says ESG Narrative Has Become Ugly, Personal

- Fink says he's never experienced such personal attacks
- He is trying to change the narrative, address misconceptions



Trendwende bei ESG-Investitionen: ESG-Aktienfonds verzeichnen im Mai die größten monatlichen Abflüsse bisher

The New York Times https://www.nytimes.com/2022/12/23/business/blackrock-esg-investing.html

BlackRock's Pitch for Socially Conscious Investing Antagonizes All Sides

Right-wing officials are attacking BlackRock for overstepping. Those on the left say the world's biggest asset manager is not doing enough.

Stiftung Globale Werte Allianz

7

Idealismus ohne Illusionen
Realismus ohne Resignation

Es gibt heute kaum noch ausschließlich politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche oder technische Sachverhalte – alles hat auch eine ethische Dimension;

Die Komplexität und Dimension heutiger Herausforderungen (z.B. Umsetzung der Agenda 2030, Künstliche Intelligenz, Migration, Kampf um Ressourcen) erfordert Handeln nach bestem Wissen und Gewissen:

- In strategische Entscheidungen sind über materielle Nutzenkalküle hinaus Elemente des Gemeinwohls heutiger und zukünftiger Generationen einzubeziehen;
- Das Portfolio intern identifizierter Handlungsoptionen sowie die Bewertung deren Risiko- und Nutzenpotentiale sollte durch Einsichten externer Experten und eines *advocatus diaboli* erweitert werden;
- Das Anforderungsprofil für Führungspersönlichkeiten wird anspruchsvoller.

Stiftung Globale Werte Allianz

8

Das große Gewicht der Personalauswahl

Veränderte Denk- und Verhaltensweisen sind leichter gefordert als erreicht – drei Elemente haben besonderes Gewicht:

- Wesentliche *Aspekte der Persönlichkeit* werden früh festgelegt: genetische Anlagen, nachgeburtliche Umwelteinflüsse, frühkindliche Einflussfaktoren und spätere Sozialisationsprozesse legen die Entwicklung der individuellen Persönlichkeit fest;
- Krisensituationen erhöhen temporär die Sensibilität für Veränderungs-Notwendigkeiten – um danach wieder abzuflauen;
- Befehle für anderes Handeln und Verhalten nützen nichts – man muss Menschen über ihre Emotionen und Motive abholen:
- Kurzfristige Anreize dominieren, Belohnungsaufschub fällt schwer;
- Jede von außen kommende Motivation kann langfristig nur wirksam werden, wenn sie zur Selbstmotivation wird.

→ Bedeutung der Anstellungs- und Beförderungskriterien

Stiftung Globale Werte Allianz

9

Normatives Handelns im geschäftlichen Kontext

Theorie und Praxis

Exkurs: Vertrauen und Verantwortung

BEA Bayerische EliteAkademie

IHK Akademie Feldkirchen-Westerham
21. / 22. März 2023
Klaus M. Leisinger

Stiftung Globale Werte Allianz

Was ist Vertrauen?

- Subjektive Überzeugung in Bezug auf die Redlichkeit, Benevolenz und Kompetenz einer Person und, daraus abgeleitet:
- "Vertrauen entsteht, wenn eine Gemeinschaft eine Reihe gemeinsamer Wertvorstellungen hat, die Regel-gerechtes Verhalten berechenbar machen" (Francis Fukuyma);
- Die Annahme eines übereinstimmenden Verständnisses vom richtigen Handeln – *shared values* – ersetzt komplizierte Verträge und das Abstellen auf anonyme bürokratische Rechtsverfahren;
- Vertrauen ist dort erforderlich, wo ich mir mangels Wissen oder Erfahrung über einen Sachverhalt oder die Richtigkeit von Handlungsweisen nicht sicher sein kann – also insbsondere in Zeiten des Umbruchs;
- Vertrauen reduziert Komplexität, ich muss nicht jedes Detail kennen und verstehen, ich kann mich darauf verlassen, dass die Person, der ich vertraue, richtig handelt;
- Die gesellschaftlichen Kosten mangelnden Vertrauens und enttäuschten Vertrauens sind hoch – sie auferlegen der Wirtschaft eine „Steuer".

Foundation Global Values Alliance

2

Was verstehen wir unter *Verantwortung*? (1)

Verantwortung bezeichnet

- die mit einer Aufgabe einhergehende Pflicht handelnder Personen gegenüber anderen Personen oder Institutionen, bestimmte rechtliche, gesellschaftliche, moralische, kulturelle oder religiöse Normen einzuhalten;

Rechenschafts-Instanz

- ein moralischer, religiöser, rechtlicher oder gesellschaftlicher Anspruch, der vom persönlichen Gewissen, von der Gesellschaft oder von Gott eingefordert wird und vor diesen Instanzen gerechtfertigt werden muss (*respondere* – Antwort geben).

Voraussetzung für Verantwortungszurechnung

- Die Zurechnung von Verantwortung setzt einen gewissen Grad an Handlungsfreiheit voraus sowie die Möglichkeit wirksamen Einflusses der Handelnden auf das Handlungsergebnis;
- Träger von Verantwortung sollten in der Lage sein, die verschiedenen Interessen, Bedürfnisse und zur Disposition stehenden Güter zu erkennen und klug gegeneinander abzuwägen.

Stiftung Globale Werte Allianz

3

Was verstehen wir unter *Verantwortung*? (2)

Elemente der Verantwortung:	Individuum	Unternehmen (Institutionen)	Gesellschaft
Für was?	Persönliches Handeln	Folgen des geschäftlichen Handelns	Folgen des kollektiven Handelns (Politik)
Wofür?	Voraussehbare Folgen	Voraussehbare Folgen „plus“	Jetzt- und Hier- sowie Fern- und Spätfolgen
Normative Grundlage	Moralische / religiöse Regeln	Gesellschaftliche Werte	Staatliche Gesetze
Rechenschafts-Instanz	Persönliches Gewissen	Öffentliches Ansehen /	Unabhängige Gerichte
Zeithorizont	Vorher absehbar	Heute messbar, zukünftig erwartbar	retrospektiv

Nach Günter Ropohl: *Das Risiko im Prinzip Verantwortung.* In: *Ethik und Sozialwissenschaften.* 5 (1994), S. 109–120

Stiftung Globale Werte Allianz

4

Verantwortung von Unternehmen (Milton Friedman)

”What does it mean to say that "business" has responsibilities? **Only people can have responsibilities**. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but "business" as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense.”

“In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.“

”…**there is one and only one social responsibility of business – to use it resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.”**

Friedman M..:
Zitat aus „Capitalism and Freedom“
Chicago 1962
In: The New York Times Magazine, September 13, 1970.

Stiftung Globale Werte Allianz

5

Das Prinzip Verantwortung (Hans Jonas)

In einer Zeit, in der die Wissenschaft nie gekannte Kräfte und die Wirtschaft rastlosen, globalisierten Antrieb hat, stellt die überlieferte Ethik keinen adäquaten Kompass mehr zur Verfügung.

Angesichts der Herausforderungen, die durch die Wirksamkeit und Reichweite neuer Technologien entstehen, die schiere Größenordnung der Fernwirkungen und manchmal ihre Unumkehrbarkeit sowie die neuen Zeit- und Raumhorizonte menschlichen Handelns, ist eine „Heuristik der Furcht“ erforderlich – eine Mobilisierung der Vorstellungskraft, was sich an *Üblem* ereignen könnte und nicht nur an Verheißungsvollem.

Der sich seiner Verantwortung Bewusste muss immer darauf gefasst sein, später einmal wünschen zu müssen, er hätte nicht oder anders gehandelt.

Jonas H.:
Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation.
Frankfurt 2003

Stiftung Globale Werte Allianz

6

Schuld als Folge von Mangel an Verantwortung (Karl Jaspers)

Wer ein bedauerliches Handlungsergebnis durch eigene Unverantwortlichkeit herbeiführt, ein vermeidbares Unglück durch Fahrlässigkeit verursacht oder gar vorsätzlich schaden anrichtet, lädt Schuld auf sich. Nach Karl Jaspers, der (1946) die „geistige Situation“ nach Nazi-Deutschland erörterte, gibt es eine

- **Kriminelle Schuld**, sie entsteht durch den Verstoß gegen gültige Gesetze, wird vor Gericht entschieden und hat eine Strafe durch den Staat zur Folge;
- **Politische Schuld**, sie wird verursacht durch das Handeln oder Unterlassen der Staatsbürger und deren Mitverantwortung für die Art und Weise wie regiert wird;
- **Moralische Schuld**, sie resultiert aus Handlungen, die zwar legal sind aber nicht legitim und müssen vor dem eigenen Gewissen verantwortet werden – u.U. mit der Folge der Einsicht, Reue und Buße;
- **Metaphysische Schuld**, sie ist „... der Mangel an der absoluten Solidarität mit dem Menschen als Menschen. Sie bleibt noch ein unauslöschlicher Anspruch, wo die moralisch sinnvolle Forderung schon aufgehört hat. Diese Solidarität ist verletzt, wenn ich dabei bin, wo Unrecht und Verbrechen geschehen.“

Jaspers, K.:
Die Schuldfrage. Einleitung zu einer Vorlesung über die geistige Situation in Deutschland
Heidelberg April 1946

Stiftung Globale Werte Allianz

7

Die Verantwortung von Unternehmens für die Auswirkungen auf die Gesellschaft: Europäische Kommission (1)

- Respect for applicable legislation, and for collective agreements between social partners, is a prerequisite for meeting corporate social responsibility.
- To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of:
  - maximising the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large; and
  - identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts. To identify, prevent and mitigate their possible adverse impacts, large enterprises, and enterprises at particular risk of having such impacts, are encouraged to carry out risk-based due diligence, including through their supply chains.

(Europäischen Kommission (2011 – 2014)

Stiftung Globale Werte Allianz

8

Die Verantwortung von Unternehmens für die Auswirkungen auf die Gesellschaft: Europäische Kommission (2)

The multidimensional nature of CSR

„... CSR **at least (!)** covers human rights, labour and employment practices (such as training, diversity, gender equality and employee health and well-being), environmental issues (such as biodiversity, climate change, resource efficiency, life-cycle assessment and pollution prevention), and combating bribery and corruption. Community involvement and development, the integration of disabled persons, and consumer interests, including privacy, are also part of the CSR agenda. The promotion of social and environmental responsibility through the supply-chain, and the disclosure of non-financial information, are recognised as important cross-cutting issues."

Europäischen Kommission (2011 – 2014) http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF

Stiftung Globale Werte Allianz

9

Die Zuordnung von Verantwortung hat sich verändert

Bis in die Mitte des 20sten Jahrhunderts gab es, was wirtschaftliche Angelegenheiten betrifft, eine relativ klare Arbeitsteilung:

Der Staat:

- setzt die ordnungspolitischen (Marktwirtschaft vs. Planwirtschaft) und rechtlichen /regulativen (Handelsrecht, Arbeitsrecht, Umweltrecht, Kartellrecht, etc.) Rahmenbedingungen;
- Überwacht die Einhaltung der Gesetze und Regulierungen, und
- Greift nur ein, wenn gegen diese verstoßen wird.

Die Unternehmen:

- hat in diesem gesetzten Rahmen „unternehmerische Freiheit" zur Gewinnmaximierung.

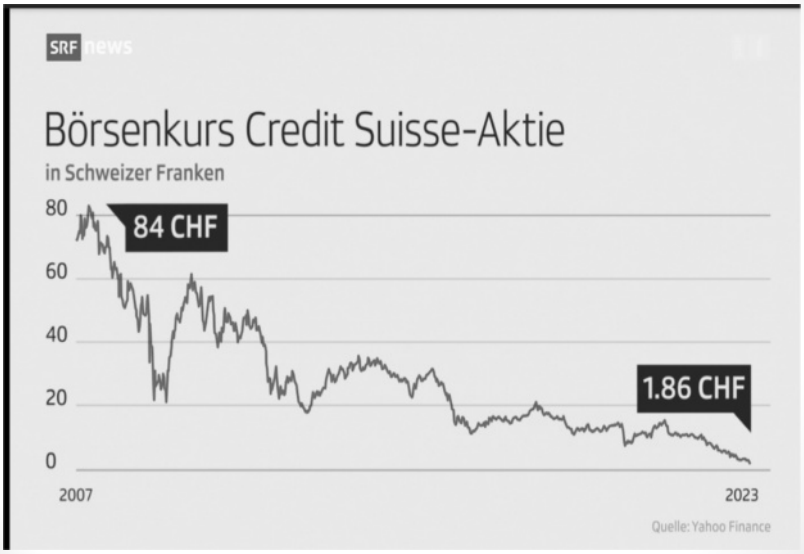
Diese Arbeitsteilung wurde durch die Globalisierung in Frage gestellt: Es gibt keine staatliche Instanz, die international regulieren und sanktionieren kann - Unternehmen können international in schwächere Gouvernanzverhältnisse „ausweichen", die Gesetzgebung eines Landes greift nur in diesem (Steueroptimierung, Produktionsverlagerungen, etc.).

Auch die Erwartungen der Menschen moderner Gesellschaften haben sich verändert: man erwartet „mehr Verantwortung".

Stiftung Globale Werte Allianz

10

Konkrete Auswirkungen von Vertrauensentzug



Stiftung Globale Werte Allianz

11

Normatives Handelns im geschäftlichen Kontext

Theorie und Praxis

Unternehmen und Menschenrechte

BEA Bayerische EliteAkademie

IHK Akademie Feldkirchen-Westerham
21. / 22. März 2023
Klaus M. Leisinger

Stiftung Globale Werte Allianz

Die politische Bedeutung der Menschenrechte

Ende 1945 trafen sich die führenden Politiker der Welt in San Francisco, um die Vereinten Nationen zu gründen. Im Bewusstsein der im zweiten Weltkrieg begangen Gräueltaten nahmen sie in der Präambel der UN Charta einen Hinweis auf die Menschenrechte auf:

„Wir, die Völker der Vereinten Nationen (sind) fest entschlossen ... unseren Glauben an die Grundrechte des Menschen, an Würde und Wert der menschlichen Persönlichkeit, an die Gleichberechtigung von Mann und Frau sowie von allen Nationen, ob groß oder klein, erneut zu bekräftigen...“

Am 10. Dezember 1948 verkündete die Generalversammlung der Vereinten Nationen die allgemeine Erklärung der Menschenrechte, diese ist heute die weltweit am meisten akzeptierte und einflussreichste normative Erklärung.

Foundation Global Values Alliance

2

Die Präambel der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte

Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte
(wurde verkündet) als das

"von allen Völkern und Nationen zu erreichende gemeinsame Ideal, damit jeder einzelne und **alle Organe der Gesellschaft** sich diese Erklärung stets gegenwärtig halten und **sich bemühen**, durch Unterricht und Erziehung die Achtung dieser Rechte und Freiheiten zu fördern und durch fortschreitende Maßnahmen im nationalen und internationalen Bereiche **ihre allgemeine und tatsächliche Anerkennung und Verwirklichung** bei der Bevölkerung sowohl der Mitgliedstaaten wie der ihrer Oberhoheit unterstellten Gebiete **zu gewährleisten**."

Stiftung Globale Werte Allianz

3

Kategorien der Menschenrechte

Obwohl breite Anerkennung darüber besteht, dass die Menschenrechte „allgemeingültig und unteilbar sind, sich gegenseitig bedingen und einen Sinnzusammenhang bilden" (Wiener Erklärung von 1993), ist eine Differenzierung sinnvoll:

- **Bürgerliche und politische Freiheitsrechte / Abwehrrechte des Individuums gegen den Staat** (Diskriminierungsverbot, Recht auf Leben, Verbot von Folter und unmenschlicher Behandlung, Verbot von Sklavenarbeit, Gedanken-, Meinungs- und Religionsfreiheit, Recht auf faire Gerichtsverfahren, etc.);
- **Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte** (auch *Sozialrechte* genannt: Anspruch auf angemessene Ernährung, Gesundheitsversorgung, Grundbildung, Recht auf faire Arbeitsbedingungen, Recht auf Zusammenschluss in Gewerkschaften, Recht auf soziales Sicherheitsnetz, menschenwürdiger) sowie
- **Kollektive, entwicklungspolitische Rechte**
  (Recht auf Selbstbestimmung, Recht auf ökonomische, soziale und kulturelle Entwicklung, Rechte für ethnische oder religiöse Minderheiten, etc.)

Stiftung Globale Werte Allianz

4

Wie Menschenrechte zum „business of business“ wurden

- Menschenrechts-Hochkommissarin Mary Robinson initiiert die Debatte in den späten Neunziger Jahren;
- UN Global Compact Prinzipien 1 und 2 müssen „ausgefüllt“ werden;
- Verabschiedung der *UN – Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte* im Jahre 2011;
- Umsetzungsbemühungen durch *Nationale Aktionspläne* – Diskussion der strittigen Frage “Freiwilligkeit” versus “gesetzliche Vorschrift”;
- Intensivierung der Diskussion über Wirtschaft und Menschenrechte unter besonderer Berücksichtigung der Lieferketten;
- Äußerst knappe Ablehnung der Konzernverantwortungsinitiative in der Schweiz nach einer überwiegend polarisierend geführten Diskussion;
- Annahme des Lieferketten-Gesetzes in Deutschland für alle Großunternehmen im Jahre 2022;
- Debatte um konkrete Umsetzung dauert an.

Stiftung Globale Werte Allianz

5

Die Menschenrechtsprinzipien des UN Global Compact

1.Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.

2.Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Empfohlene Website:
https://www.globalcompact.de/themen/menschenrechte-arbeitsnormen

Stiftung Globale Werte Allianz

6

Der Diskurs ist durch negative Fallstudien geprägt

- Erdölunternehmen in Nigeria: Komplizenschaft mit Despoten im Fall Ken Saro-Wiwa und anderen Vertretern des Ogoni-Volkes;
- Arbeitsbedingungen bei Unternehmen in chinesischen Sonderwirtschafts-Zone Shenzhen für die Herstellung von Elektronik- und Computerbau-teilen sowie Handys

Jeans
zu **8,80 €**

- Gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen in der Textilindustrie Südasiens und Mittelamerikas;
- Arbeitsbedingungen auf Baustellen für Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar, etc.

Stiftung Globale Werte Allianz

7

UN Richtlinien für Wirtschaft und Menschenrechte (1)

Drei Säulen-Konzept als Ergebnis der 7-jährigen Arbeit von John Ruggie*):

a) die Pflicht der Staaten, die Menschenrechte zu schützen (auch gegenüber Bedrohungen seitens wirtschaftlicher Akteure);

b) die Pflicht der Unternehmen, die Menschenrechte zu respektieren, sowie

c) das Recht auf Wiedergutmachung im Falle erlittener Menschenrechts-Verletzungen durch wirtschaftliche Akteure.

*) Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises

Stiftung Globale Werte Allianz

8

UN Richtlinien für Wirtschaft und Menschenrechte (2)

Unternehmen müssen

- Vermeiden, die Menschenrechte Anderer zu beeinträchtigen und nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen, an denen sie beteiligt sind, begegnen;
- Sich bemühen, negative Auswirkungen auf die Menschenrechte zu verhüten oder zu mindern, die auf Grund einer Geschäftsbeziehung mit ihrer eigenen Tätigkeit, ihren Produkten oder Dienstleistungen unmittelbar verbunden sind, selbst wenn das Unternehmen selbst nicht zu diesen Auswirkungen beiträgt;
- Angemessene Grundsätze und Verfahren etablieren, beispielsweise
  - **Grundsatzverpflichtung** durch die höchste Führungsebene;
  - Internes oder externes **Fachwissen** generieren;
  - Menschenrechtsbezogene **Erwartungen** des Unternehmens an alle Stakeholder festlegen;
  - Entsprechende **operative Politiken und Verfahren etablieren**, die sicherstellen, dass der Geist der Grundsatzerklärung gelebt wird.

Stiftung Globale Werte Allianz

9

UN Richtlinien für Wirtschaft und Menschenrechte (3)

Von zentraler Bedeutung ist die **Sorgfaltspflicht** (due diligence): Man kann eine Verantwortung nur wahrnehmen, wenn man weiß, worum es geht!

Die entsprechende Sorgfaltspflicht

a) sollte sich auf die nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen erstrecken, die das Wirtschaftsunternehmen durch seine *eigene Tätigkeit* unter Umständen verursacht oder zu denen es beiträgt oder die *infolge seiner Geschäftsbeziehungen* mit seiner Geschäftstätigkeit, *seinen Produkten oder Dienstleistungen* unmittelbar verbunden sind;

b) wird je nach Grösse des Wirtschaftsunternehmens, des Risikos schwerer menschenrechtlicher Auswirkungen und der Art und des Kontexts seiner Geschäftstätigkeit von unterschiedlicher Komplexität sein;

c) sollte eine kontinuierliche Aufgabe sein, angesichts der Tatsache, dass sich Menschenrechtsrisiken im Zeitverlauf verändern können, wenn sich die Geschäftstätigkeit und das operative Umfeld eines Unternehmens weiterentwickeln.

Ermittlung und Bewertung muss durch internes / externes Fachwissen und durch Stakeholder-Dialoge mit betroffenen Gruppen abgestützt sein.

Stiftung Globale Werte Allianz

10

UN Richtlinien für Wirtschaft und Menschenrechte (4)

Last but not least:

- Verantwortung die Menschenrechtsangelegenheiten auf der angemessenen Ebene und in einem angemessenen Aufgabenbereich ansiedeln;
- internen Entscheidungs-, Mittelzuweisungs- und Aufsichtsverfahren sicherstellen, die es gestatten, wirksame Maßnahmen zu treffen;
- Geeignete qualitative und quantitative Indikatoren entwickeln;
- Für Rückmeldungen sensibilisieren.

Stellen Wirtschaftsunternehmen fest, dass sie nachteilige Auswirkungen verursacht oder dazu beigetragen haben, sollten sie durch rechtmässige Verfahren für Wiedergutmachung sorgen oder dabei kooperieren.

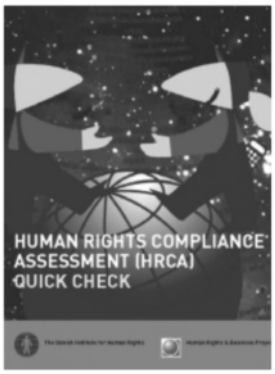
Stiftung Globale Werte Allianz

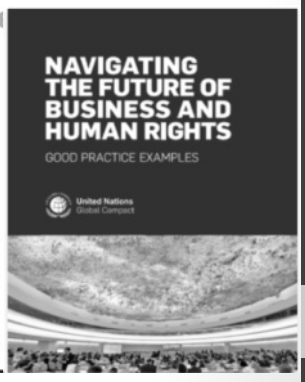
11

Was soll ein Unternehmen tun?

Alle Elemente der CSR zur "Chef-Sache" machen – es geht um den mindset, die Geisteshaltung!

- Informieren, informieren, informieren (z.B. e-learning tool);
- Sensibilisieren (internes corporate learning, Impuls-Referate, etc);
- proaktiv handeln:





Stiftung Globale Werte Allianz

12

Die Einhaltung des Deutschen Lieferketten-Gesetzes erfordert

- Einrichtung eines Risikomanagementsystems;
- Festlegung einer betriebsinternen Zuständigkeit;
- Abgabe einer Grundsatzerklärung;
- Durchführung regelmäßiger Risikoanalysen;
- Verankerung von Präventionsmaßnahmen im eigenen Geschäftsbereich und gegenüber unmittelbaren Zulieferern;
- Ergreifung von Abhilfemaßnahmen;
- Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens;
- Erfüllung von Sorgfaltspflichten in Bezug auf Risiken bei mittelbaren Lieferanten;
- Bereitstellung von Dokumentation und Berichterstellung.

Stiftung Globale Werte Allianz

13

Unternehmensregeln der EU für Achtung der Menschenrechte und der Umwelt in globalen Wertschöpfungsketten

Unternehmen müssen

- die Sorgfaltspflicht zum integralen Bestandteil ihrer Unternehmenspolitik machen,
- tatsächliche oder potenzielle negative Auswirkungen auf die Menschenrechte und die Umwelt ermitteln,
- potenzielle Auswirkungen verhindern oder abschwächen,
- tatsächliche Auswirkungen abstellen oder sie auf ein Minimum reduzieren,
- ein Beschwerdeverfahren einrichten,
- die Wirksamkeit der Strategien und Maßnahmen zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht kontrollieren und
- öffentlich über die Wahrnehmung ihrer Sorgfaltspflicht kommunizieren.

Stiftung Globale Werte Allianz

14

Komplexität und Dilemmata als Normalfall (1)

z.B. Geschäftstätigkeit deutscher Unternehmen in China:

Einerseits: Zivilgesellschaftliche und politische Kritik
- Umgang mit ethnischen Minderheiten z.B. in Xinjiang;
- Vorgehen gegen Demokratiebewegung in Hongkong;
- Arbeitsbedingungen in Exportindustrien (Foxconn);

Andererseits:
- Durch erfolgreiche Wirtschaftspolitik und Öffnung der Volkswirtschaft seit 1978 über 500 Millionen Menschen aus der absoluten Armut befreit;

Ein Boykott würde zum Verlust von zehntausenden von Arbeitsplätzen allein schon in der deutsche Automobilindustrie führen:

- Deutsche Firmen betreiben 2300 Tochtergesellschaften in China – das damit einhergehende Investitionsvolumen beträgt 86 Milliarden Euro;
- Volumen des deutsch-chinesischen Außenhandels im Jahre 2020: über 212 Milliarden Euro;
- 36% des Umsatzes von Daimler entfallen auch China;
- Mehr als 40% der VW Produktion findet in China statt.

Stiftung Globale Werte Allianz

15

Komplexität und Dilemmata als Normalfall (2)

✓ Bei der Business and Human Rights-Thematik ist Komplexität, Nicht-Linearität und Unvorhersagbarkeit die Regel – wer dies nicht verinnerlicht, riskiert unliebsame Überraschungen.

- ➢ Lösungskapazitäten sind meist über eine breite Anzahl von Akteuren verteilt;
- ➢ Komplexität bedeutet Mehrdeutigkeiten und Zielkonflikte;
- ➢ Probleme tauchen meist unerwartet auf.

✓ Proaktives Engagement mit lokalen Institutionen ist hilfreich;
✓ Peer to Peer Lernprozesse sind empfehlenswert;
✓ Schrittweise Interventionen sind empfehlenswert, ebenso
✓ institutionalisierte Feedback-Schleifen.

Stiftung Globale Werte Allianz

16

Human Rights Compliance Assessment

Source: Danish Institute for Human Rights

Stiftung Globale Werte Allianz

17

European Commission | English | Search

Home > Business, Economy, Euro > Doing business in the EU > Corporate sustainability due diligence

Corporate sustainability due diligence

Fostering sustainability in corporate governance and management systems.

What are the benefits of these new rules?

For citizens

- Better protection of human rights, including labour rights.
- Healthier environment for present and future generations.
- Increased trust in businesses.
- More transparency enabling informed choices.
- Better access to justice for victims.

For companies

- Harmonised legal framework in the EU, creating legal certainty and level playing field.
- Greater customer trust and employees' commitment.
- Better awareness of companies' negative environmental and human rights impacts.
- Better risk management and adaptability.
- Increased attractiveness for talent, sustainability-oriented investors and public procurers.
- Higher attention to innovation.
- Better access to finance.

For developing countries

- Better protection of human rights and the environment.
- Increased stakeholder awareness on key sustainability issues.
- Sustainable investment.
- Improved sustainability-related practices.
- Increased take-up of international standards.
- Improved living conditions for people.

Stiftung Globale Werte Allianz

18

Lessons Learned

- ➔ Menschenrechts-spezifische Problemlagen entstehen vor Ort, daher ist die Sensibilisierung und Schulung der lokalen Führungskräfte und Mitarbeiter für die Sorgfaltspflichten (due diligence) von größter Bedeutung;
- ➔ Das Verständnis für die Sprache der Menschenrechts-Argumentationen ist in Unternehmen wenig ausgeprägt, Hier bedarf es der Ausbildung, Verdeutlichung und Der Übung mit Fallstudien möglichst aus dem eigenen Firmenbereich;
- ➔ Die Leitlinien fördern einen proaktiven und präventiven Ansatz zur Ermittlung auch bisher unbekannter Auswirkungen – „normales Compliance-Denken“ fußt auf „bekannten“ Auswirkungen;
- ➔ Die emotionale Bedeutung der Assoziation mit übelsten Menschenrechtsverletzungen gibt diesem Teil der gesellschaftlichen Verantwortung ein besonderes Gewicht – wo der Eindruck „Profite aufgrund von Menschenrechtsverletzungen“ entsteht, ist Ärger vorprogrammiert.

Foundation Global Values Alliance

19

Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

Klaus M. Leisinger
IHK Akademie Feldkirchen-Westerham
22. März 2023

„Wicked problems“ sind die neue Normalität – Es gibt keine einfachen Lösungen aber viele Bewertungen

Stiftung Globale Werte Allianz

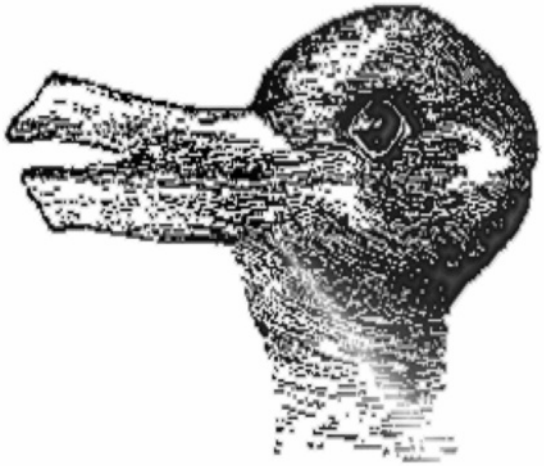
2

Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

Stiftung Globale Werte Allianz

3

Ente oder Hase?



Stiftung Globale Werte Allianz

Wir sind Co-Autoren unserer Wirklichkeit

Alles, was wir über andere denken und sagen, ist nur die Summe eigenen Erlebens und Erfahrens, multipliziert mit vermeintlichem Wissen, dividiert durch die eigene Anti- oder Sympathie gegenüber dem Betroffenen - und letztlich doch nur vage und subjektiv, die Projektion unserer eigenen Erkenntnisse auf den anderen.

Diese Summe kann richtig sein, aber auch gnadenlos falsch.

Udo Röbel, ehem. Chefredakteur der „Bild"-Zeitung

Stiftung Globale Werte Allianz

Wir nehmen anders wahr, als wir denken…

Afugrnud enier Sduite an enier Elingshcen Unvirestiät ist es eagl, in wlehcer Rienhnelfoge die Bcuhtsbaen in eniem Wrot sethen, das enizg wcihitge dbaei ist, dsas der estre und lzete Bcuhtsbae am rcihgiten Paltz snid. Der Rset knan ttolaer Bölsdinn sien, und du knasnt es torztedm onhe Porbelme lseen. Das ghet dseahlb, wiel wir nchit Bcuhtsbae für Bcuhtsbae enizlen lseen, snodren Wröetr als Gnaezs.

6

Hindernisse für eine reflektierte Art der Urteilsfindung (1)

Akzeptanz oder Ablehnung wird nicht mehr durch Fakten bestimmt, sondern durch zwei Hypothesen:

Freund-Vermutungs-Hypothese
Sie erlaubt einem Menschen allem ihm unmittelbar Bekannten und Begreifbaren Vertrauen entgegenzubringen, insbesondere wenn es von Akteuren vorgebracht wird, die man kennt und schätzt;

Feind-Vermutungs-Hypothese
Alles unmittelbar Unbekannte, Unbegreifbare und – womöglich - von Akteuren, vorgebrachte, zu denen man keine positive Haltung hat, wird als potentielles Negativum angesehen, dessen Realisierung es zu verhindern gilt.

Wer im konkreten Fall „Freund“ und wer „Feind“ ist, hängt von individuellen Erfahrungen, bestehenden Interessen sowie von gesellschaftlichen Vorurteilen und Feindbildern ab.

Stiftung Globale Werte Allianz

7

Hindernisse für eine reflektierte Art der Urteilsfindung (2)

Die Wahrheit kommt nicht ungeschminkt daher und ist niemals so daher gekommen. Sie muss in der ihr angemessenen Kleidung, Sprache, Form auftreten, sonst wird sie nicht anerkannt:

„Wahrheit ist so etwas wie ein kulturelles Vorurteil. Jede Kultur beruht auf einem Grundsatz, dass sich die Wahrheit in bestimmten symbolischen Formen besonders glaubwürdig ausdrücken lässt, in Formen die einer anderen Kultur möglicherweise trivial oder belanglos erscheinen.“

Neil Postman
Wir amüsieren uns zu Tode
1985, S.34

Stiftung Globale Werte Allianz

8

Hindernisse für eine reflektierte Art der Urteilsfindung (3)

Man findet (auch in der Wissenschaft) nur, wonach man Ausschau hält:

„Die Situation kann am besten durch den Vergleich mit einem Schweinwerfer verdeutlicht werden: Was der Scheinwerfer sichtbar macht, das hängt ab von seiner Lage, von der Weise, wie wir ihn einstellen, von seiner Intensität, Farbe und so fort; es hängt natürlich auch weitgehend von den Dingen ab, die von ihm beleuchtet werden.

In ähnlicher Weise hängt eine wissenschaftliche Theorie zum Großteil von unserem Standpunkt, von unseren Interessen ab, und diese sind in der Regel mit der Theorie oder der Hypothese verbunden, die wir überprüfen wollen (...) Jede Theorie hilft uns die Tatsachen zu ordnen und auszuwählen."

Karl Popper
Die offene Gesellschaft und ihre Feinde
1980, S.322

Stiftung Globale Werte Allianz

9

Hindernisse für eine reflektierte Art der Urteilsfindung (4a)

Aussagen des *Konstruktivismus*:

Menschen neigen dazu, nach einer Ordnung im Ablauf der Geschehnisse zu suchen, und sobald wir eine Ordnung in sie hineingelesen haben, wird diese Weltschau durch selektive Aufmerksamkeit selbstbestätigend (...)"

Es gibt keine absolute Wirklichkeit, sondern nur „subjektive, zum Teil völlig widersprüchliche Wirklichkeitsauffassungen, von denen naiv angenommen wird, dass sie der ‚wirklichen' Wirklichkeit entsprechen."

Paul Watzlawick
Wie wirklich ist die Wirklichkeit
1989, S.84

Stiftung Globale Werte Allianz

10

Hindernisse für eine reflektierte Art der Urteilsfindung (4b)

Wirklichkeit erster Ordnung
Diese bezieht sich auf physische Fakten, d.h. auf jene Wirklichkeitsaspekte, die sich auf den Konsensus der Wahrnehmung und vor allem auf experimentelle, wiederholbare uind daher verifizierbare Nachweise beziehen, und eine

Wirklichkeit zweiter Ordnung
Diese beruht ausschließlich auf der Zuschreibung von Sinn und Wert bestimmter Dinge. Diese zweite Wirklichkeit ist dadurch geprägt, wie wir Menschen aufgrund unserer Erfahrungen und unseres Wissensstandes über Zeit und Raum, Wünschbares und Unerwünschtes, Gegenwärtiges und Vergangenes denken, was unsere Träume und Alpträume sind. All dies beeinflusst unsere Vorstellungen über ‚gut' und ‚böse', unsere Definition von Weisheit und Intelligenz und prägt so unser Bewusstsein. Im Bereich dieser Wirklichkeit zweiter Ordnung ist es absurd, darüber zu streiten, was *wirklich* wirklich ist."

Paul Watzlawick
Wie wirklich ist die Wirklichkeit
1989, S.143

Stiftung Globale Werte Allianz

11

Hindernisse für eine reflektierte Art der Urteilsfindung (5)

Moralisierung von Sachfragen

Wenn der Einsatz oder Nicht-Einsatz einer Technologie als Frage der Moral definiert wird, können alle auch ohne Detailkenntnisse über Funktion und Auswirkungen einer bestimmten Technologie mitdiskutieren. Es genügt die Tatsache, daß prinzipiell negative Auswirkungen möglich sind und damit moralischen Kategorien unterliegen (...)

Werden aber Positionen zu einer Technologie mit moralischen Positionen gleichgesetzt werden, geht es nicht mehr über die Zweckmäßigkeit einer Technologie, sondern nur noch um die moralische Bewertung der Befürworter oder Gegner.

Konflikte über Sachfragen werden so zu Gesinnungsfragen gemacht, zu Geltungskonflikten über Selbst und Weltverständnisse – unter solchen Umständen sind einvernehmliche Lösungen fast nicht mehr erreichbar.

Stiftung Globale Werte Allianz

12

Rassismus, Diskriminierung oder nur gedankenloser Blödsinn?

Stiftung Globale Werte Allianz

13

Plasphemie oder Geschmacksverirrung?

Stiftung Globale Werte Allianz

14

Führungspersönlichkeiten statt Manager

„Managers are doing things right, leaders are doing the right things“ (Peter Drucker)

Erich Fromms Anforderungsprofil von Führungspersönlichkeiten:

- *Fürsorge* als Geisteshaltung aufgrund innerer Verpflichtungen;
- *Verantwortungsgefühl*, als Antwort auf die ausgesprochenen oder auch unausgesprochenen Bedürfnisse eines anderen Menschen;
- *Achtung vor Anderen*, jemand so zu sehen, wie er oder sie ist, die einzigartige Individualität der Anderen wahrzunehmen und zu respektieren sowie ihre Entfaltung fördern;
- *Erkenntnis*, nüchternes Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen, Talente, Kompetenzen, Voreingenommenheiten und blinden Flecken;

Der Dunning-Kruger Effekt ist empirisch belegt:

Je inkompetenter ein Mensch ist, desto mehr neigt er oder sie dazu, das eigene Wissen und Können zu überschätzen – und wegen ihrer Inkompetenz sind solche Menschen nicht in der Lage zu erkennen, dass sie ihr Wissen und Können verbessern müssen.

Stiftung Globale Werte Allianz

15

Der Wert von Stakeholder-Beziehungen

Stakeholder sind Menschen und Institutionen,

- die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt (aber signifikant!) betroffen sind und durch Ansprüche darauf drängen, dass ihre Interessen in der unternehmerischen Entscheidungsfindung berücksichtigt werden;
- Die in der Lage und willens sind, die Zielerreichung des Unternehmens positiv zu beeinflussen – dies auf einer gemeinsamen Werte-Basis mit den Führungsverantwortlichen des Unternehmens.

Vorteile guter Stakeholder-Beziehungen:

- Aufbrechen der Selbstreferenzialität in geschlossenen Systemen (R. Lay)
- Verbreiterung der Entscheidungsbasis und „early warning system“ durch das Fühlen des „gesellschaftlichen Pulses“.

Systemische Blindheit lässt Probleme nur aus dem eigenen Gesichtsfeld verschwinden, aus der Welt geschaffen werden sie nicht.

Stiftung Globale Werte Allianz

16

Spielverständnis, Spielregeln, Spielzüge (1)

Spielverständnis

- Grundsätzliches, gemeinsames Interesse *am* Spiel – trotz unterschiedlicher Interessen *im* Spiel;
- Anerkennung grundsätzlicher normativer Grundlagen und Werte (Forderung nach Gerechtigkeit, Achtung der Menschenrechte, etc.) *unabhängig* von spezifischen Interessen im Hinblick auf eine konkrete Problemstellung;
- Anerkennen der Idee einer auf Dauer angelegten gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.

Spielregeln

Definieren den Rahmen, innerhalb dessen Akteure eigene Ziele und spezifische Interessen verfolgen können. Das schafft wechselseitige Verhaltensverlässlichkeit, lässt aber ausreichend Raum für

Individuelle Spielzüge

Hier findet der Wettbewerb statt (Innovation, Qualität, Verlässlichkeit Kundenzufriedenheit, etc.)

Spielverständnis, Spielregeln, Spielzüge (2)

Spielverständnis

Das Spielverständnis der Beteiligten ist abhängig von deren Weltbild, Ideologie, Selbstverständnis, Werten, Lebenserfahrungen, (selektiven) Wahrnehmungen und Erwartungen sowie der Definition einer fairen gesellschaftlichen Arbeitsteilung.

Hier spielen normative Elemente / Werte (Gerechtigkeit, Solidarität, Definition und Gewicht der Legitimität sowie der „Legitimation durch Verfahren“ (Luhmann) d.h. Rolle von Stakeholder-Dialogen – Kommunikation mit der Gesellschaft...

Spielregeln

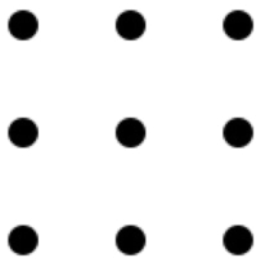
Hier geht es um das kollektive Selbstverständnis einer Gruppe, um die Unternehmenskultur, Group think, Vorbild der Führungspersönlichkeiten, internem normativem Regelwerk und Kontrolle von dessen Einhaltung – aber auch Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern.

Back up Folien

Stiftung Globale Werte Allianz

19

Wir denken und handeln oft innerhalb selbst-auferlegten Beschränkungen: Das Neun-Punkte-Problem

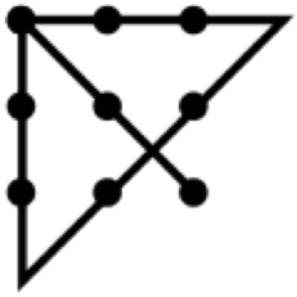


Verbinden Sie alle 9 Punkte mit einem Stift durch vier geraden Linien ohne den Stift abzusetzen.

Scheerer, M. (1963) Problem solving. Scientific American, 208(4), 118-128.

Stiftung Globale Werte Allianz

Komplexe Lösungen erfordern oft „out of the square“ - Denken



Das Problem kann nur gelöst werden, wenn man das Quadrat verlässt!

Stiftung Globale Werte Allianz

Normatives Handelns im geschäftlichen Kontext

Theorie und Praxis

Ethische Dilemmata / Situationsethik

BEA Bayerische EliteAkademie

IHK Akademie Feldkirchen-Westerham
21. / 22. März 2023
Klaus M. Leisinger

Stiftung Globale Werte Allianz

Ethische Dilemmata

Der Umgang mit moralischen Dilemmata ist einerseits ganz einfach, andererseits höchst schwierig

- Einfach ist er dann, wenn eine klare und **von allen beteiligten Seiten mitgetragene Vorrangs-Regelung** besteht, die auf einer eindeutigen Rangordnung der zur Disposition stehenden Werte (Priorisierung) ruht.
- Schwierig ist der Umgang dann, wenn die **unterschiedlichen beteiligten Seiten verschiedene Vorrangs-Regelungen oder Wertehierarchien** haben.
- Kurzfristig kann etwas anderes «richtig» erscheinen als in der langfristigen Perspektive
- Ganz schwierig im Fall von „wicked problems“.

Stiftung Globale Werte Allianz

2

„Wicked problems“ haben keine einfachen Lösungen

Stiftung Globale Werte Allianz

3

Umgang mit ethischen Dilemmata

- Was ist die Entscheidungsvariante, die einer möglichst geringen Anzahl von Menschen schadet oder schaden kann?
- Welche Entscheidungsvariante hat die geringsten Benachteiligungen für sozial Schwache?
- Welche Entscheidungsvariante hat die geringsten (möglichst reversiblen) Belastungen für die Umwelt oder Nachwelt?
- Welche Entscheidungsvariante erfordert den geringsten sozialen, emotionalen und finanziellen Aufwand (inkl. Interaktionskosten)?
- Welche Entscheidungsvariante kann am leichtesten verständlich gemacht werden?
- Welche Entscheidungsvariante kann – bei unerwarteten, nicht vorhersehbaren negativen Auswirkungen / Nebeneffekten am leichtesten rückgängig gemacht werden?

Stiftung Globale Werte Allianz

4

Situationsethik (1)

Unter komplexen Umständen sind absolute „Pflichten-Kataloge“ und ausnahmslos zu befolgende „moralische Gesetze“ **nicht** der richtige Weg, moralische Entscheidungen zu treffen:

„Schwarz / weiss“ und *„gut / böse“* Raster sind **unterkomplex** – vorfabrizierte Regeln werden in vielen Fällen der spezifischen Situation nicht gerecht.

Besser geeignet ist ein „**principled pragmatism**“ in dem umfassender und respektvoller Gebrauch von allen bekannten ethischen Prinzipien gemacht wird. Diese Prinzipien sind aber lediglich Orientierungshilfen, sie sind keine Befehle, die unabhängig der konkreten Situation ausnahmslos befolgt werden *müssen*.

Fletcher J.:
Situation Ethics.The New Morality. (Westminster John Knox Press)
Louisville 1966.

Stiftung Globale Werte Allianz

5

Situationsethik (2)

Umfangreiche Information, kritische Intelligenz und, falls erforderlich, **konstruktiver Ungehorsam** sind für legitime Lösungen komplexer Probleme erforderlich.

Diejenigen, die eine moralische Entscheidung zu fällen haben, müssen das gesamte ihnen zugängliche ethische Wissen in die Entscheidungs-Situation einbringen, eine Güterabwägung vornehmen und dann mit „Sitz im Leben“ in der Situation eine kluge Entscheidung treffen.

Imperative (kategorischer Imperativ, Utilitarismus, etc.) dienen lediglich als „Suchscheinwerfer“ (illuminator), als „Daumen- oder Faustregeln“ – sie sind *keine absoluten* Handlungsimperative.

Stiftung Globale Werte Allianz

6

Situationsethik (3)

Die fundamentale Frage ist nicht die, welche der Prinzipien oder Regeln anerkannt werden oder nicht, sondern welche in der gegebenen Situation, im vorliegenden Kontext bejaht und interpretiert werden müssen und welches Gewicht man ihnen geben soll.

Fletcher spricht von einem „*agapeic calculus*“. Es geht für den Träger der Entscheidung nicht darum, ein reines ***Gewissen*** zu haben, weil er oder sie der vorgeschriebenen Regel gefolgt ist, sondern es geht um ***Gewissenhaftigkeit*** im Urteilsprozess.

Welche Handlung moralisch richtig ist, hängt von den spezifischen Umständen der Entscheidungssituation ab: Die Verpflichtung ist relativ zur Situation, aber absolut in der Situation:

„We are only obliged to tell the truth, for example, if the situation calls for it; if a murderer asks us his victim's whereabouts, our duty might me to lie.“

Fletcher J.:
Situation Ethics.The New Morality. (Westminster John Knox Press) Louisville 1966.

Stiftung Globale Werte Allianz

7

Situationsethik (4)

Fletcher verlangt von moralischen Entscheidungsträgern die richtige Antwort auf eine spezifische moralische Frage **in ihrem spezifischen Kontext** zu geben. Diese Methode erfordert, dass man einen Standard oder eine Wertvorstellung hat, anhand derer man „gut“ und „schlecht“ bewertet. Diesen bringt man dann in die Abwägung ein, um heraus zu finden, welche Handlungsweise mehr Gutes als Schaden bewirkt.

Die wesentlichen Fragen des Situationsethikers sind nach Fletcher:

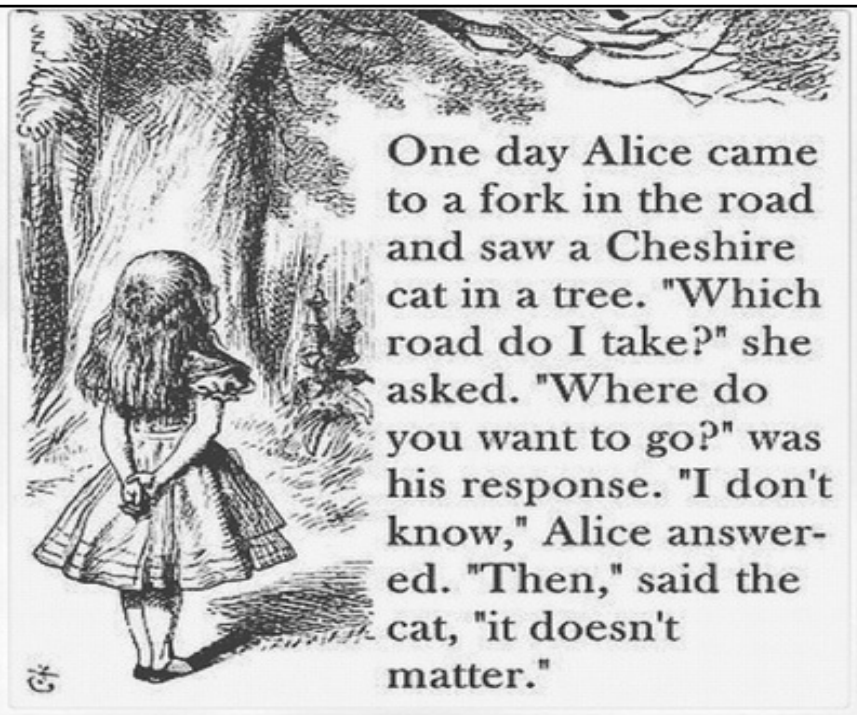
1. „What is wanted? What is the object sought? What result is aimed at?
1. By what means and methods should the objective be reached?
1. What is the drive or wanting dynamic behind the act?, and, finally
1. What are the foreseeable consequences – immediate and remote?

Die Erreichung eines „wertvollen“ Zieles rechtfertigt nicht jedes Mittel.

Fletcher J.:
Situation Ethics.The New Morality. (Westminster John Knox Press) Louisville 1966.

Stiftung Globale Werte Allianz

8



Konsequenzen für die Selektion und die Entwicklung von Managern

Die "alten" Kompetenzen sind als „handwerkliche" Voraussetzungen nach wie vor wichtig - reichen aber für nachhaltigen Erfolg auf ethisch akzeptable Weise nicht mehr aus (kognitive, technische, soziale, emotionale und moralische Intelligenz, Ambiguität-Toleranz, Durchsetzungsvermögen, etc.)

Zusätzliche erforderlich sind

- „gesellschaftliche" Intelligenz und Kompetenz;
- Streben nach Legitimation und nicht nur Legalität;
- Wille zur Transparenz über alles, was nicht zu den Geschäftsgeheimnissen zählt;
- Kommunikations-Fähigkeit, insbesondere mit mehrdeutigen Gegebenheiten zu leben und Dilemmata aufzulösen;
- Transkulturelle Kompetenz;
- Ethische Musikalität;
- Moralische Vorstellungsgabe (*moral imagination*);
- Bescheidenheit;
- Wille zur „Ko-Kreation" und zur Einbeziehung anderer;
- Etc.

Stiftung Globale Werte Allianz

10