Know-how und Know-why.

Technologische Lösungen zur ESG-Herausforderung – wirtschaftsethisch betrachtet

Martin Priebe

Warum ESG so wichtig wurde, lange jedoch unbedeutend war, erläutert dieser Beitrag. Der Autor plädiert für ein ausgewogenes Zusammenwirken von Know-how und Know-why in Nachhaltigkeitsfragen: Wissen und Erfahrung schaffen die Voraussetzungen, ESG gut zu implementieren. Sinnfragen und ihre Begründung erfordern ethische Reflexion als Basis glaubwürdiger Verantwortung. Werteorientierung bietet einen einfachen Zugang, um die eigenen Werte sowie Verantwortung bewusster wahrzunehmen. Mit Nutzen für alle.

Die neuen Anforderungen zu ESG, CSRD oder zu Sorgfaltspflichten in den Lieferketten hängen alle mit dem Thema „Nachhaltigkeit" zusammen. Von Nachhaltigkeit hat erstmals vor 300 Jahren Hans Carl von Carlowitz gesprochen: Dem Wald solle nur so viel Holz entnommen werden, wie in einem überschaubaren Zeitraum wieder nachwachsen könne; das sei aus forstwirtschaftlicher Sicht eine „nachhaltende Nutzung".[1] Danach tauchte der Begriff der Nachhaltigkeit bis Ende des letzten Jahrhunderts nicht mehr auf. Was ist in der Zwischenzeit passiert und warum ist Nachhaltigkeit in den letzten fünfzehn Jahren so wichtig geworden?

Wohlstand ohne Nebenwirkungen: warum wir ESG unbedingt brauchen

Sechzig Jahre nach Carlowitz´ Wortschöpfung erschien in Schottland „Der Wohlstand der Nationen" von Adam Smith. Er gilt als Vater der modernen Volkswirtschaftslehre, der die Bedeutung der Arbeitsteilung und des Marktes für gesellschaftliches Wohlergehen herausstellte. Bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte sich aufbauend auf Smiths Gedanken erstmals „Wirtschaftstheorie". Als „politische Ökonomie" war sie lange Zeit noch werte-basiert und moralisch im gesellschaftlichen Kontext verankert.[2] So verband sich in England die aufkommende Theoriebildung für Wirtschaft

1 Vgl. von Carlowitz (1713), S. 105–106. In vielen Küstengebieten des Mittelmeers können heute noch die Folgen ungezügelter Abholzung beobachtet werden, welche insb. durch Griechen und Römer in der Antike erfolgte.

2 Kaum jemand weiß heute noch, dass Adam Smith in Edinburgh einen Lehrstuhl für Moralphilosophie hatte, also im besten Sinne Wirtschaftsethiker war.

im 18. und 19. Jahrhundert mit der ethischen Theorie des Utilitarismus: Als Folgenethik bekannt, verbindet sie die moralische Qualität einer Handlung oder Entscheidung nicht mit der inneren Einstellung einer handelnden Person (Gesinnungsethik), sondern misst diese allein an der Qualität der Folgen und Konsequenzen einer Handlung. Das „größtmögliche Glück der größten Zahl" ist das Ziel dieser Nutzen-Ethik, die sich gut mit den mathematischen und statistischen Methoden der Wirtschaftstheorie kombinieren ließ.[3] Ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wollten sich die Wirtschaftstheoretiker jedoch bewusst von ethischen Theorien und vor allem von moralischen Vorgaben durch Kirche und Philosophie emanzipieren: Analog zu den Naturwissenschaften reklamierten Wirtschaftswissenschaftler, dass ihre Wissenschaft nach objektiven Kriterien und Methoden arbeite, welche nicht von moralischen Vorstellungen überlagert werden dürfe. Wirtschaft sei eine „wertfreie Wissenschaft", welche eigenen Gesetzen folge und deren objektive Arbeit nicht durch einen „moralischen Zeigefinger" gestört werden dürfe. Naturgesetze wie die Schwerkraft könnten durch Moral schließlich auch nicht infrage gestellt werden. Ab den 1920ern dominierte dieses Selbstverständnis in den Wirtschaftswissenschaften mit der Folge, dass Wirtschaftsethik überflüssig wurde: Moral und Werte hatten darin nichts zu suchen.[4] Auf diesem Hintergrund konnte der Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman 1970 seine einflussreiche Doktrin des Monetarismus auf diese Formel bringen: „the only social responsibility of entrepreneurs is to increase their profits".[5] Auch die Konsumenten haben die Botschaft irgendwann verstanden: Der Slogan „Geiz ist geil!" hätte noch in den 1950er Jahren einen moralischen Aufschrei ausgelöst; ab 2002 war er fast 10 Jahre lang einer der erfolgreichsten Werbeslogans der deutschen Nachkriegsgeschichte.[6]

Fazit dieser Entwicklungen: Durch die uneingeschränkte Konkurrenz um die billigsten Angebote lieferte uns die Wirtschaft das Fundament des enormen Wohlstandes in den Industriegesellschaften. Die Nachfrager reagierten darauf dankbar und kauften ihrerseits die günstigste Ware. Niemand fragte mehr nach externen Effekten oder den „wahren" Preisen, denn in einer wertfreien Wirtschaft haben Werte-Fragen keinen Raum. Diese Vorstellung be-

3 Die Verwendung des Bruttosozialprodukts spiegelt noch heute den Einfluss des Utilitarismus auf die Wirtschaft.

4 Bei dieser Beschreibung der Theoriebildung der Wirtschaftswissenschaft beziehe ich mich auf die Ausführungen bei Ulrich (1987), vgl. insb. 173 ff.

5 Friedman (1970); auf Friedman geht auch die Stakeholder-Theorie zurück, welche jegliche strategische Ausrichtung einer Aktiengesellschaft auf die Aktionäre und die Vermehrung ihres Kapitals fokussiert.

6 Vgl. https://www.firmenwerbung-vermarktung.de/fachartikel/die-10-erfolgreichsten-werbekampangnen/ (Zugriff: 30.01.2024, 17:35 Uhr) oder https://de.wikipedia.org/wiki/Geiz_ist_geil (Zugriff: 30.01.2024, 17:40 Uhr).

gann sich jedoch immer mehr als brüchige Fiktion herauszustellen, als sich zunehmend gravierende negative Effekte zeigten: In den 1970ern alarmierten uns Smog, tote Flüsse und das Waldsterben. 2008 führte uns die Finanzkrise weltweit an den Abgrund unseres Wirtschaftssystems. 2013 starben 1135 Menschen beim Einsturz der Rana-Plaza-Textilfabrik in Bangladesch. Drei Beispiele von vielen, die gezeigt haben: Unser Wohlstand hat eindeutig schlechte Nebeneffekte. Mit der aufkommenden Frage „Wollen wir das so?" geriet die Wertfreiheit der Wirtschaft ins Wanken und für wirtschaftsethische Diskussionen war ab den 1980er Jahren plötzlich wieder Platz.[7]

Die drei Beispiele sind bewusst gewählt: Den Bedrohungen unserer Umwelt widmet sich in der Nachhaltigkeitstheorie der Bereich „Ökologie", wofür das „E" bei ESG steht. Die Finanz- und Wirtschaftskrise wird auch mit Fragen der defizitären Unternehmensführung in Zusammenhang gebracht; es geht um das „G", die Governance. Menschenverachtende Produktionsweisen, wofür die Rana-Plaza-Katastrophe steht, erinnern an das „S" der ESG-Theorie: Soziales. Dass ESG und die drei Nachhaltigkeitsbereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales in den letzten fünfzehn Jahren immer mehr Beachtung gefunden haben, hängt mit den Grenzerfahrungen zusammen, die wir als Menschheit immer häufiger machen mussten. Die Erfahrungen einer Umwelt am Abgrund hat in den 1980ern zur Erkenntnis geführt, dass wir uns den ökologischen Ast absägen, auf dem wir Menschen sitzen, wenn wir die Umwelt kaputt wirtschaften. Finanz- und Bankenkrise sowie einige Unternehmens-Skandale haben uns gezeigt, dass „der Markt", allen neoliberalen Beteuerungen zum Trotz, es doch nicht alleine richtet und wir Grenzen setzen sollten. Rana-Plaza hat viele Konsumenten dazu gebracht, nicht mehr die billigsten T-Shirts zu kaufen: Wer will schon Kleidung tragen, an der buchstäblich Blut klebt? Aus wirtschaftsethischer Sicht lässt sich folgern, dass durch diese Grenzerfahrungen das moralische Bewusstsein wieder erwacht ist, welches durch die Fiktion einer wertfreien Wirtschaft „eingedämmert" war – mit entsprechenden Konsequenzen: In den 1980ern trugen erste Umweltschutz-Gesetze dazu bei, den ökologischen Bereich erstmals rechtlich vor weiteren Katastrophen zu schützen. Seit 2014 beobachten wir im Nachhaltigkeitsbereich erste gesetzliche Regulierungen: Zuerst die CSR-Richtlinie der EU, dann das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz in Deutschland und anderen Ländern, aktuell die CSRD-Richtlinie sowie eine Lieferketten-

7 Ab Mitte der 1980er Jahre wurden erstmals im deutschsprachigen Raum Lehrstühle für Wirtschafts- (Peter Ulrich in St. Gallen) oder Unternehmensethik (Horst Steinmann in Erlangen) eingerichtet.

Richtlinie der EU.[8] Wenn wir uns anschauen, wie dick das Buch der deutschen Umweltschutzgesetze in knapp 40 Jahren geworden ist, ahnen wir, dass es auch in der Nachhaltigkeits-Gesetzgebung weiter gehen wird. Und so sehr manche Unternehmen unter den neuen Anforderungen stöhnen und so sehr Verbraucher:innen immer mehr Geld für ihre Einkäufe ausgeben müssen: Wenn wir Wohlstand ohne Nebenwirkungen erreichen wollen, führt kein Weg daran vorbei, die Wertschöpfungskette unserer Produkte und Dienstleistungen vor schädlichen Implikationen jeglicher Art freizuhalten. Dies ist der Preis der Nachhaltigkeit, den wir angesichts wertfreien Wirtschaftens bisher nicht bereit waren zu zahlen. Wenn wir jedoch nachhaltiger leben wollen, kommen wir nicht darum herum, uns dieser Verantwortung zu stellen.

ESG – das Know-how

Lange bevor von ESG die Rede war, wurde Wissen und Kompetenz zu diesem Thema aufgebaut.[9] Ende des letzten Jahrhunderts wurden mit der Global Reporting Initiative (GRI, 1997)[10] und dem UN Global Compact (1999)[11] die ersten internationalen sogenannten CSR-Berichts-Systeme ins Leben gerufen. Insbesondere die bei GRI entwickelten Standards haben weltweit Maßstäbe für ein sehr anspruchsvolles Regelwerk für nachhaltiges Wirtschaften gesetzt. Die Richtlinien wurden und werden kontinuierlich weiterentwickelt und an neue Herausforderungen oder wissenschaftliche Erkenntnisse angepasst. GRI ist zum umfassendsten und anspruchsvollsten Rahmenwerk und Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung geworden, der Bench-Mark unter den CSR-Berichtssystemen. Das umfangreiche Know-how des GRI wurde und wird überwiegend von „global playern" angewendet, die dazu ganze Abteilungen aufgebaut haben. Um auch mittelständischen Unternehmen einen Einstieg in Nachhaltigkeitsberichterstattung zu ermöglichen, wurden in den vergangenen fünfzehn Jahren verschiedene einfachere Standards geschaffen, von denen in Deutschland der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)[12] oder die Gemeinwohl-Bilanz[13] am bekanntes-

8 Vgl. Trautwein, 5 Fakten zu ESG, EU-Taxonomie und CSRD, in: https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gründung-und-Nachfolge/Grüne-Gründung/5-Fakten-zu-ESG-EU-Taxonomie-und-CSRD/ (Zugriff: 30.01.2024, 18:30 Uhr).
9 Einen kurzen Überblick dazu gibt Jasch (2012).
10 Vgl. https://www.globalreporting.org (Zugriff: 30.01.2024, 18:40 Uhr).
11 Vgl. https://www.globalcompact.de (Zugriff: 30.01.2024, 18:45 Uhr).
12 Vgl. https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de (Zugriff: 30.01.2024, 18:50 Uhr).
13 Vgl. https://germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-bilanz/ (Zugriff: 30.01.2024, 18:50).

ten sind. Sie lehnen sich mehr oder weniger an die GRI-Richtlinien und -Indikatoren an, wollen jedoch den Aufwand für ein Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen deutlich reduzieren. Hier setzen auch technische Lösungen an: Bereits ab etwa 2007 kamen in Deutschland erste Software-Angebote auf den Markt, mit denen sich der Aufwand zur CSR-Berichterstattung reduzieren und die Sammlung der umfangreichen Daten automatisieren lassen sollten. Durch den starken Handlungsdruck der Klimakrise wurden ab etwa 2010 auch verschiedene EDV-Anwendungen entwickelt, mit denen sich der CO_2-Fußabdruck berechnen lässt.[14] Dabei geht es insbesondere darum, Transparenz über den eigenen Anteil am Treibhausgas-Effekt zu gewinnen und zu erkennen, wo es Vermeidungs- und Einsparpotenziale gibt. Diesen Aspekt finden wir auch bei CSR-Berichts-Software, noch stärker jedoch den Aspekt der Effizienz. Wenn schon der anstrengende Weg zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts begangen wird, dann bitte mit einem möglichst geringen Aufwand an Personal, Zeit und Material.

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist rasch zu einem neuen Spezialgebiet geworden. Es erfordert Fachkräfte, die Expertise und Erfahrung aufbauen. Es erfordert bei großen Unternehmen neue Strukturen wie CSR-Teams und Nachhaltigkeitsbeauftragte. Zur Umsetzung sind Methoden und Instrumente erforderlich sowie der Einsatz von EDV-Technik. Dass sich Programmierer daran gemacht haben, IT-Anwendungen für diesen neuen Bedarf zu entwickeln, passt in den Gesamt-Rahmen, Know-how für ein neues, sehr komplexes Thema aufzubauen. Darauf will ich hier nicht im Detail eingehen, jedoch auf ein für die Wirtschaftsethik relevantes Phänomen hinweisen: Ab etwa 2010 fielen mir Software-Angebote auf, welche bei der CSR-Berichterstattung in ungewöhnlich hohem Maße Effizienz versprachen. Leicht überspitzt formuliert lautete manches Versprechen: „Ihre Firma liefert uns die erforderlichen Daten, wir bündeln das mit unserer Software und lassen das Programm den CSR-Bericht schreiben."[15] Betriebe, die so einem verlockenden Angebot folgen, verkennen aus wirtschaftsethischer Sicht[16] allerdings, dass Nachhaltigkeitsthemen nicht einfach outgesourct werden können wie zum Beispiel eine Buchhaltung: Für Letztere gibt es technische und fachliche Lösungen von Spezialisten, die effizienter sein können als ein interner Bereich. Bei Fragen der Nachhaltigkeit geht es jedoch oft um Themen, die

14 Zu den Pionieren gehört KlimAktiv, vgl. https://klimaktiv.de/de/304/co2-rechner.html (Zugriff: 30.01.2024, 18:55 Uhr). Weitere z.B. do climate, vgl. https://www.do-climate.de/home.html (Zugriff: 30.01.2024, 18:55 Uhr).

15 Leider kann ich hierfür heute keine Belege mehr liefern. M.E. hat sich die Seriosität der Software-Anbieter inzwischen deutlich verbessert, vgl. z.B. https://www.csr-manager.org (Zugriff: 30.01.2024, 19:00).

16 Vgl. die wirtschaftsethische Standard-Literatur wie Göbel (2013), 115 ff. oder Noll (2013), 50 ff.

sich nicht allein technisch, betriebswirtschaftlich oder durch eine Software alleine bewältigen lassen. Wo und in welchem Umfang CO_2-Ausstöße im Betrieb noch vermieden oder gesenkt werden können und sollen, erfordert eine unternehmenspolitische Entscheidung, also ein differenziertes Abwägen zahlreicher Informationen sowie das persönliche Setzen von Prioritäten durch Führungspersonen. Die Frage, wie sich Risiken einer Menschenrechtsverletzung in der Lieferkette vermeiden lassen, wird am Ende weniger die KI beantworten, auch wenn sie bei der Analyse hilfreich ist, als vielmehr die Geschäftsführung verantworten müssen. Wer die Verantwortung glaubwürdig übernehmen will, immer nachhaltiger zu wirtschaften, wird früher oder später erkennen, dass Know-how alleine nicht ausreicht, um die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen. Dahinter steht die philosophische Erkenntnis, dass sich ethische Fragen nicht nur mit technischen oder betriebswirtschaftlichen Ansätzen beantworten lassen.[17]

ESG – das Know-why

Verantwortung bei Nachhaltigkeitsberichterstattung zu delegieren, halte ich für problematisch, und zwar unabhängig davon, ob diese Verantwortung an eine bestimmte Abteilung oder an eine bestimmte Software delegiert werden soll. Nachhaltigkeit muss als Haltung und Grundwert den gesamten Betrieb wie ein „roter Faden" durchziehen, wenn das Thema glaubwürdig Wirkung entfalten soll. Wie Qualitätsmanagement oder Controlling ist es ein Querschnittsthema und auf Dauer angelegt, also kein Projekt. Warum Qualitätsmanagement und Controlling oder jetzt eben auch Nachhaltigkeit für das Unternehmen und die tägliche Arbeit so wichtig sind, müssen im Grunde alle Mitarbeitenden verstehen. Wer den Sinn von Nachhaltigkeit nicht verstanden hat, wird bei der Umsetzung erhebliche Probleme haben. Know-why bedeutet daher, gute und nachvollziehbare Gründe zu nennen, wieso und wozu Nachhaltigkeit im Unternehmen und weit darüber hinaus eine so große Rolle spielen muss. Ein derartiger Diskurs muss Top-Down erfolgen: Alle Führungspersonen im Unternehmen müssen sich ihrer je eigenen Verantwortung bewusst sein und ihr gerecht werden, wenn Nachhaltigkeit als Haltung in der Firma Raum greifen soll.
Warum wir die Umwelt (E) im wohlverstandenen Eigeninteresse schützen sollten und deshalb auch in der Wertschöpfungskette alle Einwirkungen der Produktion auf die Ökologie auf das Nötigste beschränken müssen. Warum

17 Dies zu erklären und zu begründen war ein wichtiges Ziel der Habilitation von Peter Ulrich, vgl. Ulrich (1987).

wir auch betriebswirtschaftlich im Unternehmen Compliance und Integrität beachten sollten, um durch die Art und Weise der Unternehmensführung (G) keinen Anlass für das Anklopfen von Staatsanwälten zu geben. Warum wir soziale Aspekte im Unternehmen und entlang der gesamten Lieferkette berücksichtigen müssen (S), damit wir den Betrieb abends nach einem anstrengenden Tag mit einem guten Gefühl verlassen können: niemand soll an diesem Tag durch unsere Arbeit Schaden genommen haben, wie auch wir keinen Schaden abbekommen möchten. Wenn wir solche Gedanken zulassen, öffnet uns die „Goldene Regel"[18] die Augen dafür, was wir tun oder besser lassen sollten: „Was du nicht willst, was man dir tu´, das füg´ auch keinem Andern zu!" Vieles wäre besser auf der Welt, wenn dieses grundlegende ethische Prinzip häufiger angewendet würde.

Ein letzter Hinweis, warum Ethik oder ganz allgemein Know-why immer wichtiger wird bei ESG. Es geht bei Nachhaltigkeit sehr oft um Fragen der Gerechtigkeit.[19] Es ist offensichtlich ungerecht, wenn Menschen in schlecht entwickelten Ländern mit schlechten Ausgangsbedingungen (Chancen-Gerechtigkeit) unter schlechten politischen Bedingungen (gesellschaftliche Gerechtigkeit) und unter schlechten Arbeitsbedingungen (Verteilungsgerechtigkeit) Produkte herstellen und mit der Entlohnung am Ende doch kaum überleben können (Leistungsgerechtigkeit). Schließlich geht es über die drei Bereiche von ESG hinaus auch um Generationengerechtigkeit[20]: Welche Lebenschancen werden kommende, noch gar nicht geborene Generationen von Menschen haben, wenn wir als heute lebende Generationen nicht dafür sorgen, dass es nach uns noch gute Lebensmöglichkeiten auf dem Planeten gibt?

Sich mit Fragen wie diesen besonders zu beschäftigen und sie nicht zu delegieren, ist die Aufgabe aller Führungspersonen. Sie sind schließlich verantwortlich für die Ausrichtung, Strategie, Strukturen und Prozesse ihres Unternehmens. Weil diese Aufgaben in Zeiten der Globalisierung so komplex geworden sind, hat die moderne Wirtschaftsethik für diesen Bereich einen eigenen, neuen Begriff geschaffen, den der Organisationsethik.[21] Organisations- oder auch Unternehmensethik beschäftig sich mit der moralischen Qualität einer Unternehmensorganisation. Dieser Teil der Wirtschaftsethik

18 Vgl. Harder 2006; Harder gibt einen wunderbaren Überblick über Textdokumente der gesamten Menschheitsgeschichte, in denen die Goldene Regel vorkommt – von den Ägyptern bis zu Harry Potter.
19 Vgl. zu diesem sehr weiten Thema ganz grundsätzlich den Ansatz von Amartya Sen, Sen (1999).
20 Vgl. Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen (2003).
21 Vgl. Priebe (2011), 128; Noll (2013), 44ff. und 114 ff. oder Göbel (2013), 107ff. Neuhäuser (2011) plädiert explizit in diesem Kontext, Unternehmen als moralische Akteure analog zu menschlichen Personen zu betrachten.

hat daher viel mit dem Thema Nachhaltigkeit und seiner Umsetzung in die Realität zu tun. Organisationsethik ist der Fachbereich, welcher alle Fragen von Verantwortung im Unternehmen reflektiert und Kriterien dafür liefert, wie diese Verantwortung so wahrgenommen werden kann, dass Nachhaltigkeit im Wirtschaften gelingt.

ESG, Werteorientierung und Vordenken

Nun sind Führungspersonen in der Regel keine ausgebildeten Organisationsethiker. Deshalb empfehle ich Menschen in Führungsverantwortung einen relativ einfachen Einstieg in die Thematik, den ich abschließend ausführe. Es geht um Werte und Werteorientierung.[22]
Werte sind eine allgemeine Vorstellung vom Guten und Richtigen, also von Ideen, Gewohnheiten oder Dingen, welche die Qualität unserer Wirklichkeit prägen. Frieden, Freiheit und Gerechtigkeit gehören genauso dazu wie Familie, Zuverlässigkeit und Ordnung. Aber auch ein Job, mein Einkommen oder eine Wohnung sind Werte. Im Zusammenleben entwickeln Menschen Werte, die ihnen im Alltag Orientierung geben.[23] Alle Menschen haben Werte. Werte sind gewissermaßen die „teil-rationalen Bausteine unsere Auto-Piloten"[24]: Wie das Navigationsgerät im Auto uns sicher durch unbekannte Landschaften und Städte steuert, so lenken uns auch unsere Werte zuverlässig durch unseren Alltag, ohne dass wir viel dabei nachdenken müssten. Die Werteorientierung, die sich im Laufe unseres Lebens in uns entwickelt hat, funktioniert analog zur Software im Navi. Doch wie der Navi an Baustellen oder bei Unfällen nicht spontan helfen kann, so gibt es auch für uns Menschen Situationen, in denen unser Werte-Autopilot nicht ausreicht: Neue, ungewohnte Lebenssituationen oder Konflikte erfordern unser Nachdenken. Werte sind teil-rationale Bausteine, weil in solchen Situationen nichts automatisch geht, sondern der Verstand, die Ratio eingesetzt werden muss. In solchen Situationen nutzen wir unsere ansonsten unbewusste Werte-Kompetenz dann sehr bewusst. So wird deutlich, dass unser Nachdenken meist erst dann einsetzt und einzusetzen braucht, wenn der Autopilot nicht mehr ausreicht, wenn etwas Besonderes neu reflektiert werden muss. Im ESG-Kontext erinnere ich an die oben genannten Grenzerfahrungen der Umweltzerstörung, des Finanz-Crashs und an Skandale mit Menschenrechtsverletzungen. Solange alles normal läuft, fragen wir in der Regel nicht nach, denn der Auto-

22 Vgl. Priebe (2011), 125ff.
23 Zur Entstehung und Bedeutung von Werten vgl. Joas (1999).
24 Tilman Kugler, zitiert nach Priebe (2011), 125.

pilot regelt solche Situationen gut. Verlassen unsere Erfahrungen im Alltag das Normale, macht sich ein Unwohlsein bemerkbar, das uns warnt: Hier stimmt etwas nicht und du solltest nachdenken, was es ist und wie du am besten reagieren kannst.

Grenzerfahrungen haben also auch etwas Gutes:[25] Sie regen uns zum Nachdenken und Handeln an. Ihr Nachteil bleibt jedoch, dass bereits etwas passiert ist, oft etwas Irreparables, wenn wir über sie nachdenken. Um dies zu vermeiden, ist Vordenken erforderlich, das heißt die pro-aktive Reflexion darüber, wie ich mögliche Grenzerfahrungen durch mein Handeln und Entscheiden tunlichst vermeiden kann. Dieses Vordenken nimmt die bewusste Reflexion vorweg, die beim Nachdenken über eine erfolgte Grenzerfahrung erst reaktiv erfolgt. Vordenken erfordert eine eigene Entscheidung, aus der unbewussten in unsere bewusste Werte-Kompetenz zu treten. Begriffe wie die Lieferketten-Sorgfaltspflichten erinnern uns daran, dass wir eine Verantwortung haben und diese sorgfältig wahrnehmen sollen, und zwar bevor wir entscheiden oder handeln, um negative Auswirkungen zu vermeiden. Eine solche Haltung ist Wirtschafts-Akteuren im Grunde nicht fremd: Geht es zum Beispiel um die Beschaffung einer neuen, hochtechnologischen Maschine in einem Unternehmen, werden zuvor alle Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen sorgsam abgewogen. Auch die Finanzierung und der Zeitpunkt der Amortisation spielen in den Planungen eine wichtige Rolle. Wenn der Wirtschaft aus Nachhaltigkeitserwägungen heraus aktuell neue Anforderungen gestellt werden, sollten wir das nicht als „Bürokratie" oder „wettbewerbsfremde Kriterien" abtun. Es ist an der Zeit, über Art und Umfang unserer Verantwortung in Wirtschaftsfragen neu nachzudenken. Mit der neuzeitlichen Globalisierung sind viele In-Transparenzen entstanden und wir wussten über viele Zusammenhänge nicht oder kaum Bescheid. Das hat sich verändert, insbesondere wenn Grenzerfahrungen unser Unwissen schmerzhaft mit Transparenz versehen haben. Je höher unser Wissen und unsere Kenntnisse werden, umso mehr Verantwortlichkeit kommt uns als Individuen wie als Organisationen zu.

Wie es keine Menschen ohne Werte gibt, so gibt es auch keine Unternehmen oder Organisationen ohne Werte. ESG bietet daher eine gute Gelegenheit, die eigenen Werte im Unternehmen zu reflektieren. Welche Wertvorstellungen liegen im „Autopiloten" der Firma zu den drei Bereichen Ökologie, Soziales und Ökonomie? Welche dominieren? Welche gehen unter oder werden bewusst klein gehalten? Wie werden Werte propagiert und im Alltag gelebt?

25 Zur Rolle der Erfahrung für die menschliche Moral vgl. Mieth (1999).

Wie wird mit Wertekonflikten umgegangen? – Fragen wie diese helfen, die unbewusste Werte-Kompetenz ins Bewusstsein zu holen. Sie helfen, verantwortlicher und nachhaltiger zu wirtschaften, indem Verantwortung in einem umfassenden Sinne wahrgenommen wird. Den Prozess zur Reflexion und zum Vordenken anzustoßen, ist vorrangige Aufgabe von Führungspersonen. Daran teilnehmen können alle Mitarbeitenden in einem Unternehmen, weil alle Menschen Werte und Werteorientierung haben: sie muss bloß bewusst gemacht werden. Werte-Reflexion und Werte-Orientierung und die Art und Weise wie sie (nicht) wahrgenommen wird, ist der Spiegel der gelebten Verantwortung. Diese hätten wir auch schon in den vergangenen 100 Jahren wahrnehmen können; doch „die Wirtschaft" hat uns mit ihrem Claim der Wertfreiheit die Illusion gegeben, dass es auch ohne geht. Erst langsam fangen wir wieder damit an, uns dieser Verantwortung zu stellen. Dabei gibt es Unternehmen und Verbraucher, die mit Vorbild vorangehen und zeigen, wie es gelingen kann. Es gibt allerdings auch Konsumenten und Firmen, die es nicht eher wahrhaben wollen, bevor Gesetze und Vorschriften ihnen keine ander Wahl mehr lassen. Im Bereich der Nachhaltigkeit erleben wir aktuell ein solche Phase: Erste Gesetze und Verordnungen wie zu ESG oder zu Lieferketten sind erlassen und müssen schrittweise befolgt werden. Weitere werden folgen. Wie werden sie unser Wirtschaftsleben verändern?
Mein Fazit lautet: Es ist gut, dass wir uns wieder an unsere umfassende Verantwortung erinnern, sei es aus eigenen Schritten oder weil wir vom Gesetzgeber dazu angehalten werden.[26] Um der Verantwortung im Angesicht der Nachhaltigkeits-Herausforderung gerecht zu werden, brauchen wir Know-how, um alles fachkundig abwägen und entscheiden zu können, aber auch Know-why, um den Sinn der erforderlichen Maßnahmen gut nachvollziehen zu können. Zum Know-how gehören selbstverständlich BWL, EDV und Organisationskompetenz. Beim Know-why kommt es auf das Bewusstmachen unserer Autopiloten an, damit wir unsere Werte-Orientierung immer wieder reflektieren und klären. Erst wenn wir die immer komplexeren Zusammenhänge aufgrund unserer Werte verstehen und einordnen können, wird Verantwortlichkeit richtig wahrnehmbar. Erst dann werden wir aus innerem Antrieb heraus und im wohlverstandenen Eigeninteresse andere Abwägungen und Entscheidungen treffen als bisher: Wir werden den Sorgfaltspflichten in der Lieferkette gerne nachkommen, weil wir Menschenrechtsverletzungen ausschließen wollen, die wir selbst nie am eigenen Leib erfahren möchten.

26 Psychologen verwenden für diese Unterscheidung die Begriffe der intrinsischen und extrinsischen Motivation.

Wir werden die Werte, die uns selbst wichtig geworden sind, auch zur Grundlage unser Entscheidungen als Unternehmer:innen oder als Verbraucher:innen machen. Wir werden damit keine „heile Welt" erschaffen, weil wir als Menschen auch weiterhin Fehler machen können. Aber wir werden jeden Tag dazu beitragen können, die Welt ein Stückchen besser zu machen. Werte-Kaizen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse auch in unserem Verhalten, können dazu beitragen.

Literatur

Boldt, Diethelm (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mensch im Beruf. Profitieren Sie von der Wissenskompetenz von 19 Selbständigen/Freiberuflern und Unternehmern, Offenbach 2011.
von Carlowitz, Hans Carl: Sylvicultura Oeconomica, Oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung Zur Wilden Baum-Zucht, Braun, Leipzig 1713.
Friedman, Milton: The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits, in: The New York Times, 13. September 1970.
Göbel, Elisabeth: Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung, 3. überarb. und akt. Aufl., München 2013.
Harder, Bernd: Die Goldenen Regeln der Menschheit. Was man tun muss, wenn man das Richtige tun möchte: Lebensregeln, Gebote und Tugendkataloge vom Altertum bis heute, München 2006.
Jasch, Christine: CSR und Berichterstattung, in: Schneider, Andreas / Schmidpeter, Rene (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin 2012.
Joas, Hans: Die Entstehung der Werte, Berlin 1999.
Mieth, Dietmar: Moral und Erfahrung. 1. Grundlagen einer theologisch-ethischen Hermeneutik, 4. überarb. und erg. Neuaufl., Freiburg 1999.
Neuhäuser, Christian: Unternehmen als moralische Akteure, Berlin 2011.
Noll, Bernd: Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, 2. akt. und überarb. Aufl., Stuttgart 2013.
Priebe, Martin: Führen 2.0: werteorientiert, interaktiv, glaubwürdig, in: Boldt, Diethelm (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mensch im Beruf. Profitieren Sie von der Wissenskompetenz von 19 Selbständigen/Freiberuflern und Unternehmern, Offenbach 2011, 124 – 134.
Schneider, Andreas / Schmidpeter, Rene (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin 2012.
Sen, Amartya: Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, München 2000.
Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen (Hrsg.): Handbuch Generationengerechtigkeit, München 2003.
Ulrich, Peter: Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 2. durchges. Aufl., Stuttgart 1987.

Internet-Quellen

https://www.firmenwerbung-vermarktung.de/fachartikel/die-10-erfolgreichsten-werbekampangnen/ (Zugriff: 30.01.2024, 17:35 Uhr)
https://de.wikipedia.org/wiki/Geiz_ist_geil (Zugriff: 30.01.2024, 17:40 Uhr)
Trautwein, Constanze: 5 Fakten zu ESG, EU-Taxonomie und CSRD, in: https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gründung-und-Nachfolge/Grüne-Gründung/5-Fakten-zu-ESG-EU-Taxonomie-und-CSRD/ (Zugriff: 30.01.2024, 18:30 Uhr).
https://www.globalreporting.org (Zugriff: 30.01.2024, 18:40 Uhr)
https://www.globalcompact.de (Zugriff: 30.01.2024, 18:45 Uhr)
https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de (Zugriff: 30.01.2024, 18:50 Uhr).
https://germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-bilanz/ (Zugriff: 30.01.2024, 18:50).
https://klimaktiv.de/de/304/co2-rechner.html (Zugriff: 30.01.2024, 18:55 Uhr).
https://www.do-climate.de/home.html (Zugriff: 30.01.2024, 18:55 Uhr).
https://www.csr-manager.org (Zugriff: 30.01.2024, 19:00).

Martin Priebe ist Dipl.-Theologe und Dipl.-Volkswirt. Mit diesem Doppelstudium hat er sich in den 1980er Jahren das Spezialgebiet der Wirtschaftsethik erschlossen. Es bildet seit 40 Jahren seine Kernkompetenz. Nach dem Studium war er 10 Jahre bei der IHK Region Stuttgart tätig. 2003 hat er sich in Stuttgart als Berater und Trainer selbständig gemacht und berät kleine und mittelständische Unternehmen und Organisationen. Auch hier prägt Wirtschaftsethik – oder auch CSR und Nachhaltigkeit – sein Beraterprofil. Um das eher akademische Thema auch Nicht-Akademikern zugänglich zu machen, hat er einen Werteorientierungs-Ansatz entwickelt, mit dem viele Probleme und Fragen pragmatisch angegangen werden können. Er ist seit 2015 freiberuflicher Dozent an der FOM Stuttgart.

Kontakt

Martin Priebe – Nachhaltigkeitsberatung
Martin Priebe
Seeadlerstraße 2
70378 Stuttgart
0177 6582282
martin@priebe-beratung.de
www.priebe-beratung.de