

Pies, Ingo

Working Paper

Interview zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (CSR)

Diskussionspapier, No. 2012-11

Provided in Cooperation with:

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

Suggested Citation: Pies, Ingo (2012) : Interview zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (CSR), Diskussionspapier, No. 2012-11, ISBN 978-3-86829-505-4, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-17612>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170369>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Ingo Pies

Interview zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (CSR)

Diskussionspapier Nr. 2012-11

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,
hrsg. von Ingo Pies,
Halle 2012

Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 978-3-86829-504-7 (gedruckte Form)

ISBN 978-3-86829-505-4 (elektronische Form)

ISSN 1861-3594 (Printausgabe)

ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

Autoranschrift

Prof. Dr. Ingo Pies

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich

Große Steinstraße 73

06108 Halle

Tel.: +49 (0) 345 55-23420

Email: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de

Korrespondenzanschrift

Prof. Dr. Ingo Pies

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik

Große Steinstraße 73

06108 Halle

Tel.: +49 (0) 345 55-23420

Fax: +49 (0) 345 55 27385

Email: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de

Kurzfassung

In diesem Interview geht es um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Angesprochen wird die Geschichte des Konzepts und die Zukunft seiner Umsetzung. Eine besondere Betonung liegt auf der Bedeutung von CSR für das Personalmanagement der Unternehmen.

Schlagwörter: CSR, gesellschaftliche Verantwortung, Familienunternehmen, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Personalmanagement

Abstract

This interview deals with Corporate Social responsibility (CSR). It discusses the history of this concept as well as the prospects for its future implementation. Specific emphasis is put on the role of CSR for human resources management.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Family Business, Economic Ethics, Business Ethics, Human Resources Management

Interview zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (CSR)¹

SP: Herr Prof. Pies, Corporate Social Responsibility beginnt, in den Unternehmen ein großes Thema zu werden. Energieversorger unterstützen Renaturierungsprozesse, Flugzeugbauer transportieren Hilfsgüter in Katastrophenfällen – alles im Dienste der guten Sache. Aus Sicht eines Wirtschafts- und Unternehmensethikers – Was genau ist CSR?

Ingo Pies: Das Kürzel CSR steht für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Oft wird das falsch übersetzt. Man spricht dann verkürzend von der sozialen Verantwortung der Unternehmen, so als würde das Wort „sozial“ im Englischen nicht etwas ganz anderes bedeuten als im Deutschen. Es geht aber um mehr als nur darum, ob ein Unternehmen seine Mitarbeiter gut behandelt, so wichtig dies auch ist: Die Diskussion um CSR nimmt in den Blick, inwiefern Unternehmen dazu beitragen (können), Bedürfnisse der Gesellschaft zu befriedigen, angefangen von innovativen Produkten sowie Dienstleistungen für die Konsumenten und attraktiven Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter über ein faires Wettbewerbsverhalten ohne Kartellierung oder Korruption bis hin zur verlässlichen Bedienung von Krediten, zur zertifizierten Integrität der Lieferkette, zur aktiven Mitwirkung am Umweltschutz und zur Reputationspflege. Hinzu kommen Erwartungen an Sponsoringaktivitäten und an ein professionelles Spendenmanagement, etwa im lokalen Umfeld der Betriebsstandorte.

SP: Wie hat sich das Thema in der Praxis entwickelt? Spielt CSR in Unternehmen eine größere Rolle als, sagen wir, vor 20 Jahren?

Ingo Pies: CSR ist ein neuer Begriff. Aber entsprechende Aktivitäten hat es schon lange gegeben, bevor man sie so genannt hat. Wir haben uns am Lehrstuhl beispielsweise damit beschäftigt, wie CSR in Deutschland vor 100 oder 150 Jahren aussah. Wie haben Unternehmen die Defizite des noch sehr mangelhaft ausgestalteten Rechts- und Sozialstaats durch unternehmerisches Handeln kompensiert? Das lief damals natürlich noch nicht unter der Bezeichnung CSR. Aber der Sache ist das, was Pioniere wie Alfred Krupp im 19. Jahrhundert oder Robert Bosch zu Beginn des 20. Jahrhunderts für ihre Unternehmen und deren Wertschöpfungspartner getan haben, absolut mustergültig für ein modernes Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung.

SP: Woran denken Sie da genau?

Ingo Pies: Krupp hat beispielsweise eine Gesundheits- und eine Rentenkasse eingeführt. Das waren quasi die Vorläufer der Bismarckschen Sozialreformen. Er hat sich im Siedlungsbau engagiert und für seine Arbeiter eine Infrastruktur in Essen aufgebaut. In Zeiten der Cholera-Epidemien, die es im 19. Jahrhundert des Öfteren gegeben hat, hat er zusammen mit einem lokalen Krankenhaus begonnen, Sozialstatistiken zu erheben. Das sind proto-staatliche Aufgaben, die wir heute dem Gesundheitsamt zuweisen würden. Solche öffent-

¹ Die Fragen stellte Sven Pauleweit. – Eine stark gekürzte Fassung erscheint in der Zeitschrift „Human Resources Manager“ 04/2012, S. 44-46.

lichen Funktionen haben die Unternehmen damals übernommen, weil der Staat selbst noch nicht so weit war. Sie haben das natürlich nur deshalb gemacht, weil es sich für sie gelohnt hat. Verantwortliches Engagement mit innovativem Win-Win-Potential, das man heute als CSR bezeichnen würde, gibt es in der unternehmerischen Praxis also schon seit langer Zeit.

SP: Ist CSR nur ein Thema für Großkonzerne, oder beginnen auch kleinere Unternehmen sich dafür zu interessieren?

Ingo Pies: Wenn Sie es wieder aus einer historischen Perspektive betrachten, dann ist es eigentlich genau anders herum. Die oberflächliche Wahrnehmung lässt es so aussehen, als wäre CSR eine Erfindung der großen Konzerne, die jetzt langsam in die Familienunternehmen hineinsickert. Faktisch ist CSR aber von Familienunternehmen erfunden worden – also von eigentümergeführten Unternehmen. Die haben sich ganz natürlich in ihrem eigenen Interesse immer schon um ihre Mitarbeiter gekümmert, im lokalen Umfeld engagiert und darauf geachtet, dass die Arbeitsatmosphäre stimmt und eine belastbare Vertrauensbasis entsteht. Das signifikant Neue ist, dass nun auch Großorganisationen ohne eine dominierende Eigentümerpersönlichkeit versuchen, diese CSR-Funktionen auszuüben. Insofern ist CSR etwas, was den Familienunternehmen abgeschaut wurde und nun für die große Aktiengesellschaft mit leitenden Managern kopiert und adaptiert wird.

SP: Wie ist der Blick der Forschung auf das Thema CSR?

Ingo Pies: Innerhalb der Wissenschaft gibt es einen bunten Strauß verschiedenster Theorieangebote, um nicht zu sagen: einen dichten Dschungel interdisziplinärer Vielfalt. Wer sich hier zurechtfinden will, dem empfehle ich folgende Frage zur Orientierung: Welche Vorstellung liegt zugrunde über das Verhältnis zwischen der Verantwortungsorientierung des Unternehmens einerseits und seiner Erfolgsorientierung andererseits? Im Klartext: Soll die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu Lasten oder zu Gunsten des Unternehmensgewinns erfolgen? Im ersten Fall wird CSR im Win-Lose-Paradigma gedacht. Da geht es dann der Sache nach um Vorschläge zur Verwendung erwirtschafteter Gewinne für philanthropische Zwecke weit jenseits des eigentlichen Kerngeschäfts. Im zweiten Fall hingegen wird CSR im Win-Win-Paradigma gedacht. Da geht es dann um die Prinzipien einer moralisch einwandfreien Gewinnerwirtschaftung. Im ersten Fall wird opferethisch, im zweiten hingegen investitionsethisch argumentiert.

SP: Welcher Denkschule würden Sie sich zuordnen?

Ingo Pies: Ich verstehe mich als Wirtschafts- und Unternehmensethiker in dem Sinne, dass die Unternehmensethik eingebettet sein muss in eine Wirtschaftsethik. Schließlich handeln Unternehmen auf Märkten, die – mit guten Gründen – wettbewerblich strukturiert sind. Und aus einer solchen Perspektive halte ich persönlich nur die zweite Denkschule für marktwirtschaftskonform, also das investitionsethische Win-Win-Paradigma. Ich gehe sogar so weit, den Unternehmen zu empfehlen, moralische Bindungen als Produktionsfaktor einzusetzen, um so höhere Gewinne zu machen. Wenn man es richtig anstellt, ist ein moralisches Engagement nämlich nicht nur gut für das eigene Gewissen, sondern auch gut fürs Geschäft.

SP: Wie passt das zusammen: Gewinnstreben und Moral?

Ingo Pies: Lassen Sie uns auch hier zwei Blickwinkel unterscheiden: Aus der Perspektive der Gesellschaft gibt es moralische Desiderata, die den Status eines Ziels haben: z.B. weniger Arbeitslosigkeit, mehr Umweltschutz, weniger Diskriminierung nach Herkunft, Alter, Hautfarbe usw., mehr Gleichberechtigung der Geschlechter. Wir haben in der Sozialen Marktwirtschaft gute Erfahrungen damit gesammelt, dass wir Unternehmen ordnungspolitisch mit Anreizen versorgen, jene Handlungen und insbesondere jene Innovationen hervorzubringen, die zur Zielerreichung dienen. Aus gesellschaftlicher Perspektive ist die Gewinnorientierung der Unternehmen also nur ein Mittel, dessen wir uns bedienen, um letztlich moralische Ziele des Gemeinwohls zu verfolgen.

SP: Und aus unternehmerischer Sicht?

Ingo Pies: Hier verhält es sich genau andersherum: Das Unternehmen ist von seiner organisatorischen DNA her auf wirtschaftlichen Erfolg programmiert. Gewinn ist das Ziel. Und moralisches Engagement ist ein Mittel, das Unternehmen so einsetzen können, dass nicht nur andere, sondern auch sie selbst davon profitieren: Nur dann, wenn ein Unternehmen die erforderlichen Investitionen tätigt, um als integrierter Akteur gelten zu können, vermag es jene Wertschöpfungspartner zu finden, mit denen es eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zum wechselseitigen Vorteil organisieren kann.

SP: Was könnten dies für Investitionen sein?

Ingo Pies: Vor allem bedarf es eines professionellen Managements institutioneller Bindungen: Das fängt an bei einer transparenten Corporate Governance und läuft über die formalen und informalen Entlohnungs- sowie Anreizstrukturen für Mitarbeiter bis hin zu unternehmensexternen Bindungen. Das bedeutet beispielsweise, dass man Qualitätsversprechen abgibt, die durch sanktionierte Garantie-Commitments den Kunden gegenüber glaubwürdig gemacht werden. Ferner zählen dazu ein Supply-Chain-Management zur Einhaltung sozialer und ökologischer Standards sowie Branchenkodizes für ein integeres Wettbewerbsverhalten. Zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen gehört nämlich auch, dass die Unternehmen aufgerufen sind, sich an der Pflege und Kultivierung der institutionellen Rahmenbedingungen ihres wirtschaftlichen Handelns konstruktiv zu beteiligen.

SP: Welche Rolle spielt die Öffentlichkeit dabei?

Ingo Pies: Schaut man auf die letzten Jahrzehnte, dann nimmt das Thema CSR seinen Aufschwung bei den Großunternehmen primär durch öffentlichen Druck. Auslöser sind beispielsweise Umweltskandale oder Korruptionsskandale. Die Unternehmen fingen also zunächst einmal ganz reaktiv an, nachträglich an ihrem Image zu arbeiten. Mittlerweile ist das anders. Sie beginnen immer mehr proaktiv, die Unfallgefahren zu reduzieren oder Integrität in der Organisation voranzutreiben, um Korruptionfälle unwahrscheinlicher zu machen – also nicht erst, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Skandale sind aber weiterhin sehr wichtig, um das Thema auch in Zukunft konstruktiv zu entwickeln. Insofern ist und

bleibt die Kritik der Medien und der zivilgesellschaftlichen Organisationen absolut unerlässlich. Allerdings zeichnet sich auch da ein gewisser Lernfortschritt ab.

SP: Inwiefern?

Ingo Pies: Sowohl die Medien als auch die zivilgesellschaftlichen Organisationen gehen in ihrer Berichterstattung und Skandalisierung inzwischen differenzierter vor. Sie stellen die Unternehmen nicht mehr pauschal an den Pranger, sondern schauen genauer hin, auf wen eigentlich Druck ausgeübt werden muss, damit institutionelle Konsequenzen gezogen werden, die auch eine prophylaktische Wirkung haben. Allerdings gibt es hinsichtlich einer produktiven Skandalisierung eine gewisse Asymmetrie zwischen den Unternehmen, die direkt an Endkonsumenten liefern, und solchen, bei denen der Endkonsument den Namen und das Produkt oft gar nicht kennt. Die ersten sind anfällig für Öffentlichkeitskampagnen und Boykott-Aufrufe. Die zweiten sind da systemisch viel weniger anfällig. Dies sorgt natürlich auch für asymmetrische Lernfortschritte. Bei Unternehmen im Endkonsumentengeschäft ist das Thema CSR viel weiter entwickelt als bei denen, die weitgehend abgeschirmt vom öffentlichen Druck arbeiten. Da gibt es noch viel zu tun.

SP: Sie beobachten die CSR-Praxis und ihre Entwicklungsdynamik aus einer wissenschaftlichen Perspektive. Was nehmen Sie da wahr?

Ingo Pies: Immer mehr Unternehmen entdecken CSR als eine Wertschöpfungsheuristik, die kreativ hilft, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Lassen Sie mich das mit einer Analogie erläutern: Als in den 1970er Jahren das Thema Ökologie aufkam, gab es zunächst primär Abwehrreaktionen bei den Unternehmen. Umweltschutz wurde mit zusätzlichen Kostenbelastungen assoziiert, und das war ja auch gar nicht einmal falsch, solange der Ansatz dominierte, etablierte Produktionsprozesse um eine „End-of-pipe“-Technologie zu ergänzen, also beispielsweise zusätzliche Filter einzubauen. Mittlerweile haben die Unternehmen gelernt, dass man mit ressourcenschonendem Umweltschutz Geld verdienen kann. Deshalb wird das Thema Ökologie heute nicht mehr nur als Kostenrisiko, sondern vor allem als Innovationschance aufgefasst: Produkte und Verfahren werden heute von vornherein ganz anders konzipiert, so dass man mit einem ökologischen Prozessdesign Kostensenkungen und entsprechende Pioniergewinne einfahren kann.

SP: Und beim Thema CSR gibt es nun eine analoge Entwicklung?

Ingo Pies: Genau! Früher war es oft so, dass gesellschaftliche (An-)Forderungen und Erwartungen, insbesondere die Kritik von Seiten zivilgesellschaftlicher Organisationen oder der öffentliche Druck durch die Medien, eher als lästig empfunden oder gar als unerbetene Einmischung in vermeintlich innere Angelegenheiten abgelehnt wurden. Heute setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass die moralische Kritik an den Unternehmen auf gesellschaftliche Bedürfnisse verweist, die bislang noch nicht richtig befriedigt werden konnten. Das kann man auch konstruktiv auffassen: Es gibt also eine Nachfrage, für die Unternehmen ein geeignetes Angebot entwickeln könnten. So betrachtet, ist CSR eine Suchanweisung für neue Geschäftsfelder und innovative Geschäftsmodelle. In diesem Sinne erleben wir in der Praxis gegenwärtig einen ähnlichen Wechsel vom Win-Lose-Paradigma zum

Win-Win-Paradigma, wie wir beim Thema Ökologie einen Paradigmawechsel von Kostensteigerung zu Kostensenkung erlebt haben.

SP: Wie beurteilen Sie als Experte die CSR-Programme?

Ingo Pies: Um die Spreu vom Weizen zu trennen, ist vor allem ein Kriterium von überragender Bedeutung. Die Gretchenfrage lautet: Wie ist CSR in das Kerngeschäft integriert? Handelt es sich um aufgesetzte Zusatzaktivitäten, die unverbunden zur täglichen Produktion von Gütern und Dienstleistungen gleichsam nebenherlaufen? Oder handelt es sich um Aktivitäten, die bewusst darauf abzielen, die eigene Wertschöpfung produktiver zu machen? Im Klartext: Gibt man Geld für (vermeintlich) gute Zwecke aus? Oder erhebt man den Anspruch, die Integrität und damit die Produktivität des eigenen Wirtschaftens zu erhöhen, indem man beispielsweise Bindungen eingeht, die die eigenen Wertschöpfungspartner zu spezifischen Investitionen veranlassen, welche andernfalls unterbleiben würden? Glaubwürdig, verlässlich, nachhaltig ist nur das zweite Modell. Und dann kann man natürlich noch genauer hinschauen: Welche Rolle spielt CSR für die pro-aktive Bewältigung zentraler Geschäftsrisiken? Welchen Stellenwert hat die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens bei seiner Produktentwicklung und bei der strategischen Ausrichtung? Wie sind die Mitarbeiter eingebunden? Wie die übrigen Wertschöpfungspartner? Engagiert sich das Unternehmen in Stakeholder-Dialogen? Welche Kennzahlen werden im Controlling verwendet? Bemüht sich das Unternehmen in seiner Berichterstattung um die Einhaltung moderner Standards, wie sie beispielsweise von der Global Reporting Initiative entwickelt werden? Ist das Unternehmen Mitglied in einschlägigen Netzwerken wie beispielsweise dem Global Compact der Vereinten Nationen? Wie schlägt sich das CSR-Engagement innerhalb und außerhalb des Unternehmens institutionell nieder?

SP: Wird die gesellschaftliche Verantwortung oft nicht nur instrumentalisiert, um von Missständen an andere Stelle abzulenken?

Ingo Pies: Ich würde sagen, wenn jemand fernab des Kerngeschäftes CSR-Programme durchführt und sagt, wir spenden Geld für gute Dinge und sind moralisch engagiert, dann ist es sinnvoll, sehr genau nachzuschauen. Die Banken in der letzten Krise sind ein gutes Beispiel. Fast alle Großbanken hatten wunderschöne CSR-Programme inklusive Kultur-Sponsoring. Aber ihre internen Geschäftsprozesse hatten sie offenbar nicht im Griff. Wenn es sich hingegen um CSR-Aktivitäten im Kerngeschäft handelt, dann kann man sehr viel beruhigter sein, dass es eine vernünftige Sache und kein Ablenkungsmanöver ist. Hier müssen wir die Unternehmen aber auch in ihrer Berichterstattung fordern, so dass man nachprüfbar Informationen bekommt, an denen wir sie messen können. Viele Unternehmen engagieren sich mittlerweile im Bereich einer sozialen oder ökologischen Berichterstattung und erstellen – das ist der Trend – umfassende Nachhaltigkeitsberichte mit der gleichen Akkuratess und Professionalität, wie sie sie in der Finanzberichterstattung gegenüber den Aktionären an den Tag legen.

SP: Wo sehen Sie eine Verbindung zwischen Personalmanagement und CSR?

Ingo Pies: Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass in der Konkurrenz um qualifizierte Arbeitnehmer ein überzeugendes CSR-Engagement ein Wettbewerbsfaktor ist, der zunehmend wichtiger werden wird, schon allein deshalb, weil die Anforderungen der Arbeitnehmer ansteigen. Niemand möchte für ein Unternehmen arbeiten, das mit Skandalen für Schlagzeilen sorgt. Und gerade die jüngere Generation achtet nicht nur darauf, dass die Bezahlung stimmt. Hier gibt es auch große Erwartungen, dass man sich im Beruf persönlich entfalten kann, und dazu gehört nun einmal konstitutiv, dass man seine Arbeit mit einem guten Gewissen zu erledigen vermag. Das kann man aber nur dann, wenn man mit dem Geschäftsmodell des Arbeitgebers einverstanden ist und sich mit der zu leistenden Arbeit identifiziert. Die Leute wollen noch in den Spiegel gucken können, wenn sie vom Job wieder nach Hause kommen. Lassen Sie es mich so ausdrücken: Das Unternehmen als Organisation ist wettbewerbsfähig auf Gewinnerzielung programmiert. Aber Gewinnerzielung bis kein genuines Ziel für Arbeitnehmer. Die müssen vielmehr ganz anders angesprochen werden, damit die innere Motivation entstehen kann, durch sinnstiftende Arbeit mittelbar zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beizutragen. In dieser Hinsicht erfährt CSR mit Sicherheit eine zunehmende Bedeutung. Es gibt aber auch noch einen anderen systematisch wichtigen Punkt.

SP: Und der wäre?

Ingo Pies: Mit dem säkularen Strukturwandel von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft nimmt die Justiziabilität der Arbeitsverträge systematisch ab: Dass jemand im Beruf eigenverantwortlich und kreativ Problemlösungen entwickelt, können Sie nicht vor Gericht erzwingen. Deshalb müssen Unternehmen erstens die richtigen Personen rekrutieren und zweitens dafür sorgen, dass eine produktive Arbeitsatmosphäre entsteht, in der die Arbeitnehmer die für eine gelingende Wertschöpfung erforderlichen Leistungen auf freiwilliger Grundlage erbringen wollen. Für die Unternehmenskultur und insbesondere für das Personalmanagement entstehen damit immense Herausforderungen.

SP: Könnten Sie das bitte konkretisieren?

Ingo Pies: Die Institution des Arbeitsvertrages leistet nicht mehr das, was sie eigentlich leisten können soll. Deshalb muss man zusätzlich andere Institutionen formaler oder informeller Art einsetzen, wenn man das Potential der „human resources“ wirklich ausschöpfen will. Hierzu gehört beispielsweise die Institution eines Verhaltenskodex. Und genau da liegt in der Praxis – gerade in Deutschland – noch manches im Argen.

SP: Zum Beispiel?

Ingo Pies: Viele Unternehmen missverstehen das Instrument und lassen sein Steuerungspotential dann weitgehend ungenutzt: Ein Verhaltenskodex ist keine Hochglanzbroschüre, die man durch eine Marketingagentur erstellen lassen könnte. Richtig verstanden, handelt es sich um einen sozialen Prozess, in dem das Management gemeinsam mit den Mitarbeitern verabredet, nach welchen Regeln man intern miteinander umgehen will und an welchen Standards man sich im Umgang mit den externen Wertschöpfungspartnern messen lassen möchte. Wie beispielsweise geht man mit schlechten Nachrichten um? Wie pflegt man eine

Kultur der offenen Diskussion, die dafür sorgt, dass kritische Informationen schnell die Unternehmensleitung erreichen, anstatt auf einem bürokratischen Instanzenweg verschleppt oder gar unter den Teppich gekehrt zu werden?

SP: Was sind hier typische Fehler?

Ingo Pies: Oft kann man beobachten, dass der Verhaltenskodex allgemeine Wertebekanntnisse formuliert. Dann liest man etwa, dass ein Unternehmen sich dem Wert der Korruptionsfreiheit verpflichtet fühlt. Das ist ja schön und gut, aber doch letztlich nichtssagend. Interessanter wäre es, etwas darüber zu erfahren, welche institutionellen Vorkehrungen getroffen wurden, damit dieser Wert auch tatsächlich im Alltag des Unternehmens gelebt werden kann. Also: An wen konkret kann man sich in Zweifelfällen wenden, um eine rechtsverbindliche Auskunft zu erhalten? An wen konkret kann man sich – gegebenenfalls anonym – wenden, um Verdachtsfälle mitzuteilen? Welche Maßnahmen werden getroffen, um auch Kunden und Lieferanten sowie – last not least – die eigenen Wettbewerber davon zu überzeugen, dass sich integeres Wirtschaften lohnt? Ich will damit sagen: Es kommt darauf an, dass Unternehmen geeignete Regelarrangements einrichten und kommunizieren, von denen begründet erwartet werden kann, dass sie die in sie gesetzten Erwartungen auch tatsächlich erfüllen können.

SP: Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Personalmanagement und CSR abschließend kennzeichnen?

Ingo Pies: Unternehmen müssen Mitarbeiter und Manager auswählen, die einerseits für die Anliegen der Gesellschaft sensibel sind und andererseits die Kompetenz aufweisen, diese Bedürfnisse funktional in die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens zu übersetzen. Vor diesem Hintergrund vertrete ich die These, dass eine unternehmensethische Kompetenz für ein professionelles CSR-Management mittels moralischer Commitments eine Qualifikation darstellt, die der Karriere von Managern im Allgemeinen und von Personalmanagern im Besonderen nur förderlich sein kann. Genau hierin sehe ich den praktischen Nutzen des theoretischen Win-Win-Paradigmas: Wer gelernt hat, die Wertschöpfung so zu organisieren bzw. umzuorganisieren, dass bisher nicht realisierte Potentiale wechselseitiger Besserstellung innovativ freigesetzt werden, stärkt nicht nur die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens, für das er tätig ist, sondern befördert mit dem wirtschaftlichen Erfolg dieses Unternehmens zugleich auch seinen beruflichen Erfolg in allen dafür relevanten Dimensionen, was ausdrücklich einschließt, die eigene Tätigkeit als sinnstiftend zu empfinden. Erfolg macht Spaß, wenn er mit einem guten Gewissen einhergeht.

SP: Letzte Frage: Wird sich CSR durchsetzen, oder wird nach EU- und Finanzkrise niemand mehr davon sprechen? Anders gewendet: Ist das Interesse an CSR gewissermaßen nachhaltig?

Ingo Pies: In Theorie und Praxis gibt es gibt es wellenartige Auf- und Ab-Bewegungen begrifflicher Moden. Insofern würde ich für den Begriff CSR meine Hand nicht ins Feuer legen. Aber schaut man nicht auf den Begriff, sondern auf die Sache selbst, dann zeigt sich doch, dass wir es hier mit einer immer wichtiger werdenden Kernfrage gesellschaftlicher

Lernprozesse zu tun haben: Die Nachhaltigkeit unseres demokratischen Gesellschaftsmodells hängt ganz entscheidend davon ab, inwiefern es uns gelingt, die auf marktliche Gewinnerzielung programmierten Unternehmen ordnungspolitisch so mit Anreizen auszustatten, dass sie uns helfen, die immensen gesellschaftlichen Herausforderungen zu meistern, vor denen wir stehen – und zwar nicht durch eine Außerkraftsetzung, sondern gerade umgekehrt durch eine immer bessere Inkraftsetzung der innovativen Win-Win-Orientierung gelingender Wertschöpfung.

Diskussionspapiere²

- Nr. 2012-11 **Ingo Pies**
Interview zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (CSR)
- Nr. 2012-10 **Matthias Georg Will**
Der blinde Fleck der Change-Management-Literatur: Wie Hold-Up-Probleme den organisatorischen Wandlungsprozess blockieren können
- Nr. 2012-9 **Matthias Georg Will**
Change Management und Interaktionspotentiale:
Wie Rationalfallen den organisatorischen Wandel blockieren
- Nr. 2012-8 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Gründe versus Anreize? –
Ein ordonomischer Werkstattbericht in sechs Thesen
- Nr. 2012-7 **Ingo Pies**
Politischer Liberalismus: Theorie und Praxis
- Nr. 2012-6 **Ingo Pies**
Laudatio Max-Weber-Preis 2012
- Nr. 2012-5 **Ingo Pies**
Kultur der Skandalisierung: Sieben Thesen aus institutionenethischer Sicht
- Nr. 2012-4 **Matthias Georg Will**
Eine kurze Ideengeschichte der Kapitalmarkttheorie: Fundamentaldatenanalyse, Effizienzmarkthypothese und Behavioral Finance
- Nr. 2012-3 **Ingo Pies**
Ethik der Skandalisierung: Fünf Lektionen
- Nr. 2012-2 **Matthias Georg Will, Stefan Hielscher**
How do Companies Invest in Corporate Social Responsibility? An Ordonomic Contribution for Empirical CSR Research
- Nr. 2012-1 **Ingo Pies, Markus Beckmann und Stefan Hielscher**
The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Concept of Corporate Citizenship Developed in Comparison with the Aristotelian Idea of Individual Citizenship
- Nr. 2011-22 **Ingo Pies**
Interview zur Schuldenkrise
- Nr. 2011-21 **Stefan Hielscher**
Vita consumenda oder Vita activa? – Edmund Phelps und die moralische Qualität der Marktwirtschaft
- Nr. 2011-20 **Ingo Pies**
Regelkonsens statt Wertekonsens: Die Grundidee des politischen Liberalismus
- Nr. 2011-19 **Matthias Georg Will**
Technologischer Fortschritt und Vertrauen: Gefahrenproduktivität und Bindungsmechanismen zur Überwindung von Konflikten
- Nr. 2011-18 **Matthias Georg Will**
Change Management und nicht-monetäre Vergütungen: Wie der organisatorische Wandel das Mitarbeiterverhalten beeinflusst

² Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2008.

- Nr. 2011-17 **Tobias Braun**
Wie interagieren Banken und Ratingagenturen? Eine ökonomische Analyse des Bewertungsmarktes für strukturierte Finanzprodukte
- Nr. 2011-16 **Stefan Hielscher**
Das Unternehmen als Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen: Zur Ordonomik der Corporate Governance *in* und *durch* Unternehmen
- Nr. 2011-15 **Ingo Pies**
Die Rolle der Institutionen: Fragen und Antworten zur Institutionenökonomik und Institutionenethik
- Nr. 2011-14 **Ingo Pies**
Die zwei Pathologien der Moderne –Eine ordonomische Argumentationsskizze
- Nr. 2011-13 **Ingo Pies**
Wie kommt die Normativität ins Spiel? – Eine ordonomische Argumentationsskizze
- Nr. 2011-12 **Stefan Hielscher, Ingo Pies, Vladislav Valentinov**
How to Foster Social Progress:
An Ordonomic Perspective on Progressive Institutional Change
- Nr. 2011-11 **Tatjana Schönwälder-Kuntze**
Die Figur des ‚Wetteifers‘ und ihre Funktion in Kants Ethik
- Nr. 2011-10 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik: Der Beitrag von Edmund Phelps
- Nr. 2011-9 **Ingo Pies, Matthias Georg Will**
Coase-Theorem und Organ-Transplantation: Was spricht für die Widerspruchslösung?
- Nr. 2011-8 **Matthias Georg Will**
A New Empirical Approach to Explain the Stock Market Yield: A Combination of Dynamic Panel Estimation and Factor Analysis
- Nr. 2011-7 **Ingo Pies**
Der wirtschaftsethische Imperativ lautet: Denkfehler vermeiden! – Sieben Lektionen des ordonomischen Forschungsprogramms
- Nr. 2011-6 **Ingo Pies**
System und Lebenswelt können sich wechselseitig „kolonisieren“! – Eine ordonomische Diagnose der Moderne
- Nr. 2011-5 **Ingo Pies**
Wachstum durch Wissen: Lektionen der neueren Welt(wirtschafts)geschichte
- Nr. 2011-4 **Ingo Pies, Peter Sass**
Haftung und Innovation – Ordonomische Überlegungen zur Aktualisierung der ordnungspolitischen Konzeption
- Nr. 2011-3 **Ingo Pies**
Walter Eucken als Klassiker der Ordnungsethik – Eine ordonomische Rekonstruktion
- Nr. 2011-2 **Ingo Pies, Peter Sass**
Wie sollte die Managementvergütung (nicht) reguliert werden? – Ordnungspolitische Überlegungen zur Haftungsbeschränkung von und in Organisationen
- Nr. 2011-1 **Ingo Pies**
Karl Homanns Programm einer ökonomischen Ethik – „A View From Inside“ in zehn Thesen
- Nr. 2010-8 **Ingo Pies**
Moderne Ethik – Ethik der Moderne: Fünf Thesen aus ordonomischer Sicht
- Nr. 2010-7 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von William Baumol

- Nr. 2010-6 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Wirtschaftliches Wachstum durch politische Konstitutionalisierung: Ein ordonomischer Beitrag zur „conceptual history“ der modernen Gesellschaft
- Nr. 2010-5 **Ingo Pies**
Das moralische Anliegen einer nachhaltigen Klimapolitik: Fünf Thesen aus Sicht einer ordonomischen Wirtschaftsethik
- Nr. 2010-4 **Ingo Pies, Peter Sass**
Verdienen Manager, was sie verdienen? –Eine wirtschaftsethische Stellungnahme
- Nr. 2010-3 **Ingo Pies**
Die Banalität des Guten: Lektionen der Wirtschaftsethik
- Nr. 2010-2 **Walter Reese-Schäfer**
Von den Diagnosen der Moderne zu deren Überbietung: Die Postsäkularisierungsthese von Jürgen Habermas und der gemäßigte Postmodernismus bei Niklas Luhmann
- Nr. 2010-1 **Ingo Pies**
Diagnosen der Moderne: Weber, Habermas, Hayek und Luhmann im Vergleich
- Nr. 2009-19 **Ingo Pies, Markus Beckmann**
Whistle-Blowing heißt nicht: „verpfeifen“ – Ordonomische Überlegungen zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen
- Nr. 2009-18 **Ingo Pies**
Gier und Größenwahn? – Zur Wirtschaftsethik der Wirtschaftskrise
- Nr. 2009-17 **Christof Wockenfuß**
Demokratie durch Entwicklungskonkurrenz
- Nr. 2009-16 **Markus Beckmann**
Rationale Irrationalität oder “Warum lehnen die Intellektuellen den Kapitalismus ab?” – Mises und Nozick als Impulsgeber für die ordonomische Rational-Choice-Analyse von Sozialstruktur und Semantik
- Nr. 2009-15 **Markus Beckmann**
The Social Case as a Business Case: Making Sense of Social Entrepreneurship from an Ordonomic Perspective
- Nr. 2009-14 **Stefan Hielscher**
Morality as a Factor of Production: Moral Commitments as Strategic Risk Management
- Nr. 2009-13 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**
Competitive Markets, Corporate Firms, and New Governance—An Ordonomic Conceptualization
- Nr. 2009-12 **Stefan Hielscher**
Zum Argumentationsmodus von Wissenschaft in der Gesellschaft: Ludwig von Mises und der Liberalismus
- Nr. 2009-11 **Ingo Pies**
Die Entwicklung der Unternehmensethik – Retrospektive und prospektive Betrachtungen aus Sicht der Ordonomik
- Nr. 2009-10 **Ingo Pies**
Ludwig von Mises als Theoretiker des Liberalismus
- Nr. 2009-9 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Ansatz von Ludwig von Mises
- Nr. 2009-8 **Markus Beckmann**
Diagnosen der Moderne: North, Luhmann und mögliche Folgerungen für das Rational-Choice-Forschungsprogramm
- Nr. 2009-7 **Ingo Pies**
Das ordonomische Forschungsprogramm

- Nr. 2009-6 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**
Sozialstruktur und Semantik – Ordonomik als Forschungsprogramm in der modernen (Welt-)Gesellschaft
- Nr. 2009-5 **Ingo Pies**
Hayeks Diagnose der Moderne – Lessons (to be) learnt für das ordonomische Forschungsprogramm
- Nr. 2009-4 **Ingo Pies**
Wirtschaftsethik für die Schule
- Nr. 2009-3 **Stefan Hielscher**
Moral als Produktionsfaktor: ein unternehmerischer Beitrag zum strategischen Risikomanagement am Beispiel des Kruppischen Wohlfahrtsprogramms
- Nr. 2009-2 **Ingo Pies**
Wirtschaftspolitik, soziale Sicherung und ökonomische Ethik: drei ordonomische Kurzartikel und zwei Grundlagenreflexionen
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies**
Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle – ein Interview und zwei Anhänge

Wirtschaftsethik-Studien³

- Nr. 2010-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**
Sustainability in the Petroleum Industry: Theory and Practice of Voluntary Self-Commitments
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**
Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen
- Nr. 2007-1 **Markus Beckmann**
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
- Nr. 2005-3 **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2 **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1 **Valerie Schuster**
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals: Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1 **Johanna Brinkmann**
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

³ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.