

Bertelsmann Stiftung,
Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Hrsg.)

Unternehmensverantwortung im digitalen Wandel

Ein Debattenbeitrag zu Corporate Digital Responsibility



*Bertelsmann Stiftung, Wittenberg-Zentrum für
Globale Ethik (Hrsg.)*

Unternehmensverantwortung im digitalen Wandel

Ein Debattenbeitrag zu Corporate Digital
Responsibility

| Verlag BertelsmannStiftung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© *Print- und EPUB-Ausgabe 2020 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh*
Verantwortlich: Birgit Riess, Martin von Broock
Konzept und Umsetzung: Julia Scheerer
Redaktion: Julia Scheerer, Friederike Fröhlich
Lektorat: Heike Herrberg
Herstellung: Christiane Raffel
Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke
Umschlagabbildung: geralt/Pixabay – Pixabay License,
<https://pixabay.com/de/service/license/>
Satz: Katrin Berkenkamp, Bielefeld
ISBN 978-3-86793-915-7 (Print)
ISBN 978-3-86793-916-4 (E-Book EPUB)

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

*Der Text dieses Werks steht unter der Lizenz Creative Commons
Namensnennung Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC
BY-SA 4.0). Details zur Lizenz finden Sie unter*



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>

*Nicht unter diese Lizenz fallen die Abbildungen auf den [Seiten 29, 30, 31, 43](#)
und [354](#).*

Inhalt

Vorwort

Einführung

CDR und Ethik/Werte

CDR: primum non nocere

Andreas Suchanek

Digitale Ethik und unternehmerische Verantwortung am
Beispiel der Automobilbranche

Wolfgang Gründinger

Der Ruf nach operationalisierbarer Ethik –
Unternehmensverantwortung in der digitalen Welt

Sarah J. Becker, André T. Nemat, Marcel Rebbert

Algorithmen und die Grenzen von Fairness

Kevin Baum, Tina Feldkamp, Sophie Henning, Nikolai Käfer

Rebooting Digital Ethics – Limitationen einer
prinzipienbasierten CDR

Robert Ranisch, Lisa Schöttl

Spannungsfelder der Unternehmensverantwortung in einer digitalen Welt

Manuel Kilian, Pauline Kuss, Philipp Hommelsheim

Die Autonomie der Nutzer: Kernbestandteil von CDR

Simon Dümpelmann

CDR und gesellschaftliche Ordnung

Ordnungsethik für die digitale Gesellschaft

Matthias Uhl

Digitalisierung, Unternehmensverantwortung und Collective Action

Philipp Schreck

Digitalisierung im Zeichen von Vertrauen

Ronja Kemmer

Wer Vertrauen einfordert, muss Verantwortung anbieten:
CDR als Handlungs-, Ordnungs- und Diskursverantwortung

Martin von Broock

Warum wir eine Technikbrille brauchen, um Corporate Digital Responsibility umzusetzen

Nicolai Andersen, Isabelle Schlegel, Nora Schäfer

CDR und Governance/Compliance

Ethik-Boards – ein starkes Signal nach innen und außen

Cornelia Diethelm

Die Rolle von Aufsichtsrat und Chief Digital Officer
Angelika Pauer, Ann-Sophie Stoppelkamp, Saskia Becke

Plädoyer für die Notwendigkeit systematischer
Aushandlungsprozesse unternehmerischer
Verantwortungsübernahme am Beispiel Künstlicher
Intelligenz
Sabine Wiesmüller

Algorithmen und ihr Einfluss auf Compliance und Integrity
Christoph Schank

CDR und Nachhaltigkeit

Digitale Verantwortung in der Produktentwicklung statt
»Digital Greenwashing«
Melissa Kowalski, Lukas Miggo

Die Anti-Silicon-Valley-These: Kurznachrichten-App
Threema
Roman Flepp

In Zukunft transparent! Nachhaltige Entwicklung braucht
Daten
Holger Berg, Stephan Ramesohl, Henning Wilts

Digitalisierung als eine Aufgabe des CSR-Managements
Sabine Braun, Philipp Hofmann

Spielregeln für eine nachhaltige Digitalisierung:
Gestaltungsempfehlungen und Ansätze zur Umsetzung
Riccarda Retsch, Florian Harrlandt

CDR und die Agenda 2030

Felix Forster, Karin Huber-Heim, Daniela Knieling, Malina Lovrek

Corporate Digital Responsibility – Data Responsibility? Dimensionen einer gesellschaftlich verantwortungsvollen Unternehmensführung in der digitalen Welt

Christian Thorun, Sara Elisa Kettner

Künstliche Intelligenz mit CDR »zähmen«: Ansätze zur Umsetzung der Unternehmenspraxis

Saskia Dörr

CDR aus Sicht verschiedener Branchen

Digitalisierung im Lebensmittelhandel

Robert Zores

Unternehmerische Verantwortung in der digitalisierten Welt

Bjarne Dankwardt

Digitale Verantwortung von Medienunternehmen

Alexander Filipović, Klaus-Dieter Altmeyen

Wie können wir die gesellschaftliche Verantwortung von Medien im digitalen Zeitalter neu gestalten?

Barbara Maas

Anforderungen und Kompetenzen für die nachhaltige und digitale Arbeitswelt der Chemie- und Pharmabranche

Katharina Knoll, Wolfram Keller

CDR und globale Lieferketten

Globalisierungskonflikte: Ist Digitalisierung Teil der Lösung oder Teil eines neuen Problems?

Christoph Böhm

Global Corporate Digital Responsibility: Ein Impuls für die Verantwortung in globalen Lieferketten

Hubertus Drinkuth, Joschka Hahler

Von der Digitalisierungsstrategie zur Datennutzungspraxis

Christopher Koska

CDR und betriebliche Transformation/Arbeitswelt

Sieben Zugänge zur Corporate Digital Responsibility

Alexander Brink, Frank Esselmann, Dominik Golle

Unternehmensverantwortung im Kontext Künstlicher Intelligenz

Hendrik Reese, Kentaro Ellert, Konstantinos Stavrakis, Antonio Bikić

Betriebliche Mitbestimmung zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation

Eva-Maria Spindler, Christoph Schank

»Würde ich gern so machen, doch der Computer sagt Nein.« Die Gestaltung von Mensch-Computer-Interaktion als ethische Herausforderung in Unternehmen

Christian Schilcher, Carla Hustedt

Beteiligung schafft Nachhaltigkeit bei der Gestaltung von
(digitalen) Prozessen

Mathias Wrede

Was haben »Lean« und »Agile« mit digitaler Ethik zu tun?

Anna Walter

Vertrauen ist keine betriebswirtschaftliche Kategorie –
Verantwortung auch nicht

Sigrun Fuchs

Vereinbarkeit 4.0: Wie kann Digitalisierung bei
Vereinbarkeitsfragen nutzen? Ein Erfahrungsbericht

Ramona Kiefer, Martina Koch

Next Generation Corporate Digital Responsibility – ein
Kommentar aus der Perspektive der jungen Generation

*Jakob Ortmann, Vitus Rennert, Paulina Albert, Leander
Schneider*

Narrative einer CDR-Kommunikation im Lichte von
Veränderungsprozessen, Mindsets und Organisationskultur

Klaus Motoki Tonn

Werte:bildende Führung im digitalen Arbeitskontext

Judith Klaiber

CDR und Qualifikation/Bildung

Verantwortung beginnt von innen – eine (inter-)kulturelle
Annäherung

Oliver Kustner

Bringt uns Sprache näher?

Stefanie Dadson

Bildungspartnerschaften als CDR-Handlungsansatz

Klaus Bremen, Gerda Köster

Digitalisierung: Duale Berufsausbildung ist die Grundlage
für Wertebildung in der digitalen Arbeitswelt

Gerhard Endres

Digitale Ethik: Verpflichtung und Chance

Gudrun Neuper

Danke!

Abstract

Vorwort

Motivation, Erkenntnisse und Ausblick

Zum Start des Projekts »Booksprint Corporate Digital Responsibility (CDR)« im Sommer 2019 war die Welt noch eine andere. Aber auch und vielleicht gerade in Krisenzeiten verlieren die grundlegenden Fragen nicht an Relevanz. Zwar erfordern Krisen in erster Linie Ad-hoc-Maßnahmen, wie wir sie im Zuge von Corona etwa beim Thema »Datenteilen und Pandemiebekämpfung« erleben. Doch wir müssen auch die längerfristigen gesellschaftlichen Wirkungen solcher Maßnahmen über die Krise hinaus im Blick behalten. Insofern halten wir die hier versammelten Beiträge gerade jetzt für äußerst wichtig. Denn: Das Coronavirus wirkt wie ein Katalysator für digitale Innovationen – von der Datengewinnung über die algorithmenbasierte Datenverwertung bis hin zu neuen Formen der Arbeit.

Unser ursprünglicher Ausgangspunkt war folgender: Im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel fokussiert sich die gesellschaftliche Debatte allzu sehr auf die Risiken; dabei bleibt der Blick auf die Chancen, die sich für die gesellschaftliche Zusammenarbeit eröffnen, oft unterbelichtet. Neue Freiheiten, geteiltes Wissen, mehr soziale Teilhabe, eine höhere Ressourceneffizienz – die

Aussichten auf ein besseres Leben dank digitaler Technologien sind vielfältig. Die gewünschten Effekte werden sich indes nicht von selbst einstellen. Wir brauchen Veränderungen, nicht nur auf der Ebene von Recht und Gesetz, sondern auch im Handeln und in den Haltungen der Menschen. Das verlangt Transformationsprozesse. Deren Gestaltung ist eine Gemeinschaftsaufgabe und dabei kommt Unternehmen eine wichtige und zugleich ambivalente Rolle zu. Als Treiber digitaler Innovationen verfügen sie oft über Wissensvorsprünge und digitale Ressourcen – mit den daraus erwachsenden Möglichkeiten können sie den digitalen Wandel positiv oder negativ beeinflussen. Unternehmen können mit ihren Innovationen bei gesellschaftlichen Herausforderungen Teil der Lösung oder Teil des Problems sein. Umso mehr stellt sich die Frage: Welche Verantwortung tragen Unternehmen im digitalen Zeitalter? Bei der Suche nach Antworten können wir auf vielfältige Erfahrungen aus der Debatte über CSR (Corporate Social Responsibility) zurückgreifen.

Ähnlich wie in der aktuellen Diskussion zu CDR bestand auch zu Beginn der CSR-Debatte Anfang der 2000er-Jahre weitgehende Unklarheit darüber, welche Handlungsfelder der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zuzurechnen sind und welche nicht. Die Beschäftigung mit dieser Frage war – und bleibt – notwendig, um die Erwartungen der Stakeholder mit den Handlungsbedingungen der Unternehmen abzugleichen, idealerweise zusammenzuführen oder zumindest den Diskurs darüber auf eine konstruktive Basis zu stellen. Im Verlauf der Jahre hat sich so in Wissenschaft und Praxis ein weitgehend geteiltes Verständnis über die normativen Grundlagen von CSR herausgebildet. Gerahmt werden diese im Wesentlichen durch vier internationale Vereinbarungen: die OECD-Leitsätze für multinationale

Unternehmen, die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die Erklärung der IAO – Internationalen Arbeitsorganisation der Vereinten Nationen – über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (ILO-Kernarbeitsnormen) sowie die Grundsatzerklärung der IAO über »Multinationale Unternehmen und Sozialpolitik« und schließlich die zehn Prinzipien des United Nations Global Compact. Diese internationalen Vereinbarungen bilden den Referenzrahmen für die Mehrzahl der Instrumente, um gesellschaftlich verantwortliches Unternehmenshandeln zu operationalisieren, zu evaluieren oder zu regulieren. Hierzu gehören beispielsweise Leitfäden, Reporting- oder Ratingsysteme sowie das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz.

Für die weitere CDR-Debatte lassen sich daraus folgende Implikationen ableiten: Erstens wird sich auch hier ein geteilter Kanon internationaler Prinzipien und Richtlinien herausbilden, der zentrale Handlungsfelder fundiert. Dafür bildet zweitens in Europa die CSR-Definition der EU-Kommission den Ausgangspunkt: Unternehmen tragen Verantwortung für die Auswirkungen ihres Handelns auf die Gesellschaft. Unter der Prämisse, dass die Digitalisierung die Art und Weise, wie wir leben und arbeiten werden, grundlegend verändert, muss das klassische CSR-Verständnis um die digitale Dimension erweitert werden. Für den Weg dorthin brauchen wir drittens einen holistischen Ansatz: Gesellschaftliche Wertvorstellungen, internationale Wettbewerbsbedingungen und unternehmerisches Handeln müssen stets im Zusammenhang – und nicht gegeneinander – diskutiert werden: Wie lässt sich das Wünschbare sinnvoll mit dem Machbaren verbinden?

Darüber, was wünschbar und was machbar ist, gibt es naturgemäß stets unterschiedliche Auffassungen: zwischen

Unternehmen und Stakeholdern generell, aber auch innerhalb von Unternehmen und Stakeholdern. Im Sinne gemeinschaftlicher Aufklärung brauchen wir somit einen integrativen und interdisziplinären Prozess. Daher haben wir den Booksprint ins Leben gerufen. Aus den vielfältigen, mitunter kontroversen wie auch komplementären Beiträgen ziehen wir folgende Erkenntnisse für die weitere CDR-Debatte:

Aus der Unternehmensperspektive stellt sich vor allem die Frage nach konkreten Ansatzpunkten für CDR: Wo liegen die primären Handlungsfelder, welche Instrumente gibt es bereits, welche »lessons learned« sind verfügbar? Der Austausch über praktische Beispiele ist notwendig, weil CDR sich letztlich im unternehmerischen Alltag – unter Wettbewerbsbedingungen und Interessenkonflikten – bewähren und sichtbar werden muss.

Aus Stakeholdersicht geht es insbesondere um die Frage der Überprüfbarkeit von CDR entlang verbindlicher Regeln: Inwieweit benötigen wir neue (gesetzliche) Vorgaben und Governance-Standards; welche Begrenzungen sollten wir bewahren oder besser überwinden? Die Diskussion über den Ordnungsrahmen ist notwendig, weil Verantwortung sich nur über gemeinsame Referenzpunkte sinnvoll zuschreiben und kontrollieren lässt.

Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive gibt es Diskursbedarf zu den ethischen CDR-Grundlagen: Wie gehen wir mit grundsätzlichen (Werte-)Konflikten und Dilemmata um, die im Zuge der neuen digitalen Möglichkeiten aufkommen? Die Debatte zur digitalen Ethik ist notwendig, weil wir prinzipielle Richtungsentscheidungen für die Gestaltung von Regeln, Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsprozessen treffen

müssen: Welche digitalen Optionen wollen wir nutzen und wo ziehen wir Grenzen?

Im Interesse eines gemeinsamen, fundierten und praktisch handlungsleitenden CDR-Verständnisses geht es vor allem darum, den Austausch nicht nur innerhalb, sondern vor allem zwischen diesen drei Perspektiven zu fördern. Denn, sportlich formuliert: Gute Spiele setzen voraus, dass alle das gleiche Spielverständnis teilen, sich an die Spielregeln halten und ihre Spielzüge darauf aufbauen.

In den kommenden Monaten wird der Krisenmodus sicher die tiefergehende CDR-Debatte überlagern. Zugleich eröffnen sich neue Chancen. Denn die Situation zwingt uns dazu, mit digitalen Lösungen zu experimentieren. Mit Blick auf Chancen und Nebenwirkungen müssen wir indes stets über die Krise hinausdenken. Denn, wie der Historiker Yuval Harari jüngst schrieb: »This storm will pass. But the choices we make now could change our lives for years to come.« Wir werden also am Ball bleiben – mit den Autor:innen, unseren Netzwerken und allen Interessierten.

Birgit Riess
Bertelsmann
Stiftung

Dr. Martin von Broock
Wittenberg-Zentrum für Globale
Ethik

Einführung

83 Autor:innen haben 48 Beiträge für diesen Band geschrieben. Alle Beiträge geben Antworten auf die Frage nach der Verantwortung von Unternehmen im digitalen Wandel. Viele der Texte erörtern mögliche Verbindungen zwischen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Responsibility) und Digitalisierung beziehungsweise digitaler Transformation.

Der Aufruf zu diesem Band war öffentlich und breit angelegt. Geantwortet haben Expert:innen aus Wissenschaft, Unternehmen und Zivilgesellschaft, die aus unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema blicken. Sowohl die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als auch der digitale Wandel sind Themen, die auf genau diesen Ebenen intensiv diskutiert werden. Insofern trägt der hier entstandene Band zu einer zentralen und aktuellen Debatte unserer Gesellschaft bei.

Das Konzept Corporate Digital Responsibility – deutsch: digitale Unternehmensverantwortung – ist relativ jung und sprachlich an Corporate Social Responsibility angelehnt. Ähnlichkeiten, die über diese sprachliche Verbindung hinausgehen, finden sich nur bedingt in Theorie und unternehmerischer Praxis. Zahlreiche Beiträge dieses Bandes bieten Argumente, die beide Konzepte näher einander zuführen.

Corporate Digital Responsibility, Digitalisierung, digitale Transformation oder digitaler Wandel – definitorisch gab es für die Autor:innen keine Vorgaben: Jede:r legt in dem jeweils eigenen Beitrag die Orientierungspunkte selbst fest. Damit bietet dieser Band unterschiedliche Perspektiven auf die einzelnen Begriffe und spiegelt so den aktuellen Wissensstand zu Corporate Digital Responsibility.

Datenschutz und Datensicherheit, die faire Gestaltung algorithmischer Systeme, der Einsatz Künstlicher Intelligenz und die Zukunft der Arbeit sind die wesentlichen Handlungsfelder in der inhaltlichen Auseinandersetzung um Unternehmensverantwortung im digitalen Wandel. Dieser Band bietet insbesondere eine starke Auseinandersetzung mit Fragen der Unternehmensverantwortung in Bezug auf algorithmische Systeme und den Einsatz Künstlicher Intelligenz. Antworten auf Fragen der Zukunft der Arbeit werden hier in erster Linie aus der Perspektive des einzelnen Menschen gegeben. Somit entfaltet dieser Debattenbeitrag die thematische Landkarte für Corporate Digital Responsibility – ohne Anspruch auf eine vollständige Abdeckung.

48 Beiträge von 83 Autor:innen, das ist viel Text! Jede:r Interessierte soll die Möglichkeit haben, besonders spannende Lesefrüchte für sich herauszupicken. Dafür stehen zu Beginn jedes Kapitels Hinweise zu den einzelnen Beiträgen – die es sich in jedem Fall zu lesen lohnt, um einen Überblick über die zahlreichen Facetten des Themas zu bekommen.

Ob personenbezogene Substantive weiblich, männlich oder neutral geschrieben sind, haben die Schreibenden selbst entschieden. Wird nur eine Schreibweise verwendet, ist dies der besseren Lesbarkeit geschuldet und meint auch die jeweils andere Form.

CDR und Ethik/Werte

Unternehmensaktivitäten sind nie konfliktfrei. Manche Konflikte sind unvermeidlich, manche sind produktiv – Stichwort Wettbewerb –, manche richten erheblichen Schaden an. Der Kern der digitalen Verantwortung von Unternehmen liegt darin, Schaden zu vermeiden bzw. in jenen Grenzen zu halten, die gesellschaftlich akzeptiert sind: »primum non nocere«. Das schafft die Basis für gegenseitiges Vertrauen. Solch verantwortungsvolles Unternehmenshandeln ist die Grundlage dafür, nachhaltig positive Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken. Unabhängig von der analogen oder digitalen Ebene. Grundlegende Überlegungen zu dem besonderen Wert von Vertrauen im digitalen Wandel stellt Andreas Suchanek an.

Worüber reden wir, wenn wir die Begriffe »Ethik«, »digitale Transformation« und »Unternehmensverantwortung« in einen Sinnzusammenhang bringen? Lesende, die den Einstieg in das Spannungsfeld gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der digitalen Transformation suchen und grundlegende Dilemmata in Bezug auf den Einsatz von Technik bzw. Technologien verstehen wollen, lesen den Beitrag »Digitale Ethik und

unternehmerische Verantwortung am Beispiel der Automobilbranche« von Wolfgang Gründinger.

Der verantwortungsvolle Einsatz algorithmischer Systeme (AMS) ist eines der derzeit meistdiskutierten Themen, wenn es um die Gestaltung der Digitalisierung zum Wohl der Gesellschaft geht. 44 Leitlinien zum verantwortungsvollen Umgang mit Daten und algorithmischen Systemen zählen und vergleichen Sarah Becker, André Nemat und Marcel Rebbert in ihrem Beitrag »Der Ruf nach operationalisierbarer Ethik – Unternehmensverantwortung in der digitalen Welt«. Die Autoren identifizieren europäische Werte als Grundlage der analysierten Leitlinien und fordern eine bessere Umsetzbarkeit.

Soziale Gerechtigkeit zu fördern, ist ein Ziel unternehmerischer Nachhaltigkeit. Fairness wird als Weg zur sozialen Gerechtigkeit verstanden. Inwiefern automatisierte Entscheidungen fairere Entscheidungsprozesse ermöglichen können und welche Implikationen sich daraus für das Konzept der Corporate Digital Responsibility ergeben, fragen Kevin Baum, Tina Feldkamp, Sophie Henning und Nikolai Käfer sehr detailliert in »Algorithmen und die Grenzen von Fairness«.

Wesentlichkeit ist ein Begriff, mit dem alle CR-Verantwortlichen arbeiten, die nach grundlegenden Werten als Basis für CDR suchen. Für einen überschaubaren Prinzipienkatalog zur digitalethischen Orientierung sprechen sich Robert Ranisch und Lisa Schöttl in ihrem Beitrag »Rebooting Digital Ethics – Limitationen einer prinzipienbasierten CDR« aus. Ähnlich argumentiert Simon Dümpelmann in »Die Autonomie der Nutzer: Kernbestandteil von CDR«.

Manuel Kilian, Pauline Kuss und Philipp Hommelsheim identifizieren drei praxisnahe »Spannungsfelder der Unternehmensverantwortung in einer digitalen Welt«. Wesentlich für die Autoren sind die Autonomie von Individuen versus fremdbestimmtes Subjekt für die Zwecke eines Geschäftsmodells (vgl. auch Christian Thorun und Sara Elisa Kettner, [Seite 176](#)), die Einhaltung eines digitalen Rechtsrahmens versus aufgeklärte Eigenverantwortung (vgl. auch Philipp Schreck, [Seite 72](#), und Matthias Uhl, [Seite 65](#)) und die universelle Anwendbarkeit digitaler Unternehmensverantwortung versus individuelle Verantwortung.

CDR: primum non nocere

Andreas Suchanek

Digitalisierung schafft in vielfältigster Weise neue Handlungsmöglichkeiten. Für Unternehmen heißt das, dass sich weitreichende Chancen auftun, neue Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, einschließlich neuer Möglichkeiten, diese zu produzieren, zu bewerben und zu vertreiben. Dieser an sich zu begrüßende Sachverhalt kann dort zum Problem werden, wo die Folgen der neuen Möglichkeiten Schaden anrichten. Die zentrale These dieses Textes ist, dass der Kern der (digitalen) Verantwortung von Unternehmen darin liegt, diesen Schaden zu vermeiden bzw. in jenen Grenzen zu halten, die gesellschaftlich akzeptiert sind: primum non nocere.

Verantwortung von Unternehmen

Verantwortung kann man sich nicht selbst zuschreiben. Unter Umständen kann man bestimmte Verantwortlichkeiten wählen, indem man Aufgaben übernimmt, eine neue Stelle antritt, ein Unternehmen gründet oder Ähnliches. Doch auch dann ist die Grundlage der übernommenen Verantwortung nicht einfach die Vorstellung des jeweiligen Verantwortungsträgers, sondern es sind die Erwartungen jener, die vom Handeln des

Verantwortungsadressaten betroffen sind. Von Zulieferern beispielsweise wird erwartet, dass sie die vereinbarten Vorprodukte zur vereinbarten Zeit in vereinbarter Qualität liefern; von den Empfängern wird erwartet, dass sie pünktlich zahlen. Generell wird von Unternehmen erwartet, dass sie Gesetze einhalten, bestimmte soziale und ökologische Standards beachten sowie die kulturellen und moralischen Werte, die in der jeweiligen Gesellschaft gelten, angemessen in ihrem Handeln berücksichtigen.

In der konkreten Ausprägung können diese Erwartungen auch das übersteigen, was Unternehmen leisten können, etwa wenn es um die Vermeidung jeglicher Kinderarbeit in den Lieferketten oder Emissionsminderungen von Schadstoffen geht. Dann ist es Teil der Verantwortung von Unternehmen, in (Stakeholder-)Dialogen und anderen Formen der Kommunikation zu verdeutlichen, welche Beiträge ihnen möglich und wo Grenzen der Belastbarkeit sind. Am Rande vermerkt sei, dass Unternehmen für einen erfolgreichen Dialog Glaubwürdigkeit benötigen.

Generell gilt: Gesellschaftliche Kooperation beruht darauf, dass ihre Mitglieder den von ihnen berechtigterweise erwarteten Beitrag erbringen – sowohl in Form von Leistungen als auch in Form der Einhaltung bzw. Beachtung gesetzlicher und moralischer Normen und Werte.

Die grundlegendste dieser Erwartungen ist, nicht unberechtigt geschädigt zu werden. Schädigung kann vieles sein: Die Bandbreite reicht von unerwarteten Zusatzkosten, nicht kompensierten Produktschäden oder ausbleibenden Serviceleistungen, die versprochen wurden, über das Eindringen in die Privatsphäre, die Manipulation von Kaufentscheidungen (die die Kundschaft später bereut) oder die Erzeugung von Suchtverhalten bis hin zu Menschenrechtsverletzungen in der Lieferkette, wie sie

eher im produzierenden Gewerbe anzutreffen sind. Allgemein formuliert geht es darum, dass Unternehmen um eigener Vorteile willen anderen - Unternehmen oder Menschen - Kosten, Risiken, Nachteile oder tatsächliche psychische oder physische Verletzungen zumuten, deren Vermeidung möglich ist und erwartet werden kann.

Dieses Nichtschädigungsgebot ist nicht absolut formuliert - als solches wäre es im Alltag nicht durchhaltbar. Es ist unvermeidlich, dass Mitarbeiter entlassen werden, dass Unternehmen ihren Konkurrenten Marktanteile abjagen, dass die Umwelt belastet wird - ja sogar, dass Menschen bei ihrer Arbeit gesundheitlichen Risiken ausgesetzt werden. Berechtigt sind solche Handlungen, wenn die Beteiligten wissen, worauf sie sich einlassen, und wenn rechtliche, kulturelle und moralische Normen klären, dass solche Zumutungen legitim sind.

Aus diesen knappen Überlegungen ergibt sich: Die primäre Verantwortung von Unternehmen besteht darin, die legitime Erwartung ihrer Stakeholder, nicht (ohne akzeptable Gründe) geschädigt zu werden, zu respektieren.

Respektieren heißt, diese Erwartungen nach Möglichkeit zu erfüllen - und auch dafür zu sorgen, dass dies geschieht: Unternehmensverantwortung ist buchstäblich zu organisieren. Können bestimmte Erwartungen indes mal nicht erfüllt werden - was realistischlicherweise immer vorkommen kann -, heißt respektieren, dass man akzeptable Antworten gibt, warum es im Einzelfall nicht möglich ist. Dieses Verständnis schließt eine Klärung ein, welche Erwartungen, die an Unternehmen gerichtet werden, als legitim gelten können und welche nicht. Dieser Punkt ist deshalb wichtig, weil es verschiedene Formen unangemessener Erwartungen geben kann, sei es, weil die betreffenden Stakeholder nicht genau einschätzen können, was Unternehmen - unter gegebenen Markt- und sonstigen

Bedingungen - zugemutet werden kann, sei es, weil die Stakeholder aus opportunistischem Eigeninteresse den Unternehmen Leistungen abverlangen (Erzielung hoher Renditen, Schnäppchenpreise etc.), die diese nicht erbringen können, ohne an anderer Stelle unverantwortlich zu werden, etwa durch Externalisierung sozialer oder ökologischer Kosten.

Verantwortung und Vertrauen

Nun mag man fragen, warum es aus Unternehmenssicht rational sein sollte, die legitimen Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen. Denn dies ist unzweifelhaft mit Kosten verbunden. Kurzfristig lassen sich Gewinne steigern, wenn man gesetzliche Vorschriften umgeht, soziale und ökologische Standards so niedrig wie möglich ansetzt oder Versprechen nur dann einhält, wenn es unvermeidlich ist. Anders gesagt: Kurzfristig ist es oft vorteilhaft, unverantwortlich zu handeln - aber eben nur kurzfristig. Längerfristig erweist sich eine solche Strategie oft genug als problematisch, nicht nur für die Betroffenen, sondern auch für die Unternehmen. Weil solch unverantwortliches Handeln enttäuschte Erwartungen und in der Regel Schädigungen anderer bedeutet, müssen Unternehmen mit Folgen rechnen, insbesondere künftigen Kosten in Form von Strafzahlungen, Kompensationen, Rechtsklagen, Reputationsverlusten und Ähnlichem mehr. Vielleicht sogar noch entscheidender ist der Verlust eines der wichtigsten Vermögenswerte für nachhaltige Wertschöpfung: der Verlust der Vertrauenswürdigkeit als verlässlicher Kooperationspartner.

Positiv formuliert ist verantwortliches Handeln eine Investition in künftige, vertrauensvolle Kooperation (ausführlich hierzu Suchanek 2015; vgl. auch Martin von

Broock in diesem Band). Vertrauensvoll ist eine Kooperation, wenn sich beide Seiten darauf verlassen können, dass sie vom jeweils anderen nicht unberechtigt geschädigt – übervorteilt, benachteiligt, ausgebeutet etc. – werden können.

Corporate Digital Responsibility

Was bedeutet all das im Kontext der Digitalisierung? Gibt es spezifische Erwartungen an – und daraus folgende Verantwortlichkeiten von – Unternehmen im Umgang mit digitalen Informationen, Medien, Prozessen und so weiter? Tatsächlich zeigt sich hier beträchtlicher Klärungsbedarf, der auch der Grund dafür sein dürfte, warum sich mit dem Begriff »CDR« ein eigenes Konzept in der öffentlichen (Fach-)Diskussion dafür herausgebildet hat. Das ist kein Wunder, da die konkreten Handlungsmöglichkeiten und deren Folgen oft noch wenig erprobt und daher unklar sind. Kein Unternehmen weiß beispielsweise vorher genau, worauf es sich bei einer digitalen Transformation interner Prozesse und Strukturen einlässt.

Umso wichtiger ist es, worauf man achtet, wenn es darum geht, die vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen, beispielsweise den Einsatz von Algorithmen in der Produktion, im Vertrieb oder in der Personalauswahl, die Umstellung auf verstärktes Online-Geschäft oder die vermehrte Nutzung sozialer Medien in der Ansprache primärer Stakeholder etc. Welche Folgen damit verbunden sein können, zeigt etwa der Abgasskandal in der Automobilindustrie, bei dem ein Teil der Problematik in der Komplexität der Software steckt – und den damit verbundenen Möglichkeiten der Manipulation. Ein anderes Problem sind nicht intendierte Folgen: Viele Pioniere der Digitalisierung waren erfüllt von dem Gedanken, die Welt

mit ihren (digitalen) Innovationen besser zu machen – um später ernüchtert festzustellen, welche schädlichen Nebenwirkungen sie mitgeschaffen hatten (Kulwin 2018).

Es gibt viele Beispiele dafür, dass die oft naheliegenden Vorteile, die durch die Nutzung digitaler Optionen entstehen – Effizienzgewinne durch die digitale Transformation von Unternehmensprozessen, präzisere Kundenansprache durch die Verarbeitung von einschlägigen Daten, Vernetzung durch Plattformen etc. –, neben den erwünschten auch indirekte, nicht intendierte und unerwünschte Folgen zeitigen: Verdrängung etablierter Prozesse und einiger ihrer positiven Wirkungen, neue Abhängigkeiten und Risiken, neue Missbrauchsmöglichkeiten und vieles andere mehr.

Die Lösung kann offensichtlich nicht darin bestehen, pauschal auf die Nutzung digitaler Möglichkeiten zu verzichten. Doch kann an all jene, die diese digitalen Möglichkeiten entwickeln, anbieten und einsetzen, die legitime Erwartung gestellt werden, dass sie nicht nur auf die Vorteile schauen, sondern immer auch systematisch nach möglichen schädigenden Wirkungen Ausschau halten und diese zu vermeiden trachten – bzw. dass sie erklären können, warum sie diese Schädigungen für zumutbar oder gerechtfertigt halten. Um es noch einmal zu betonen: Dies ist nichts, was sich die Unternehmen aussuchen können – es ist der Kern ihrer Verantwortung, es ist der Kern von CDR.

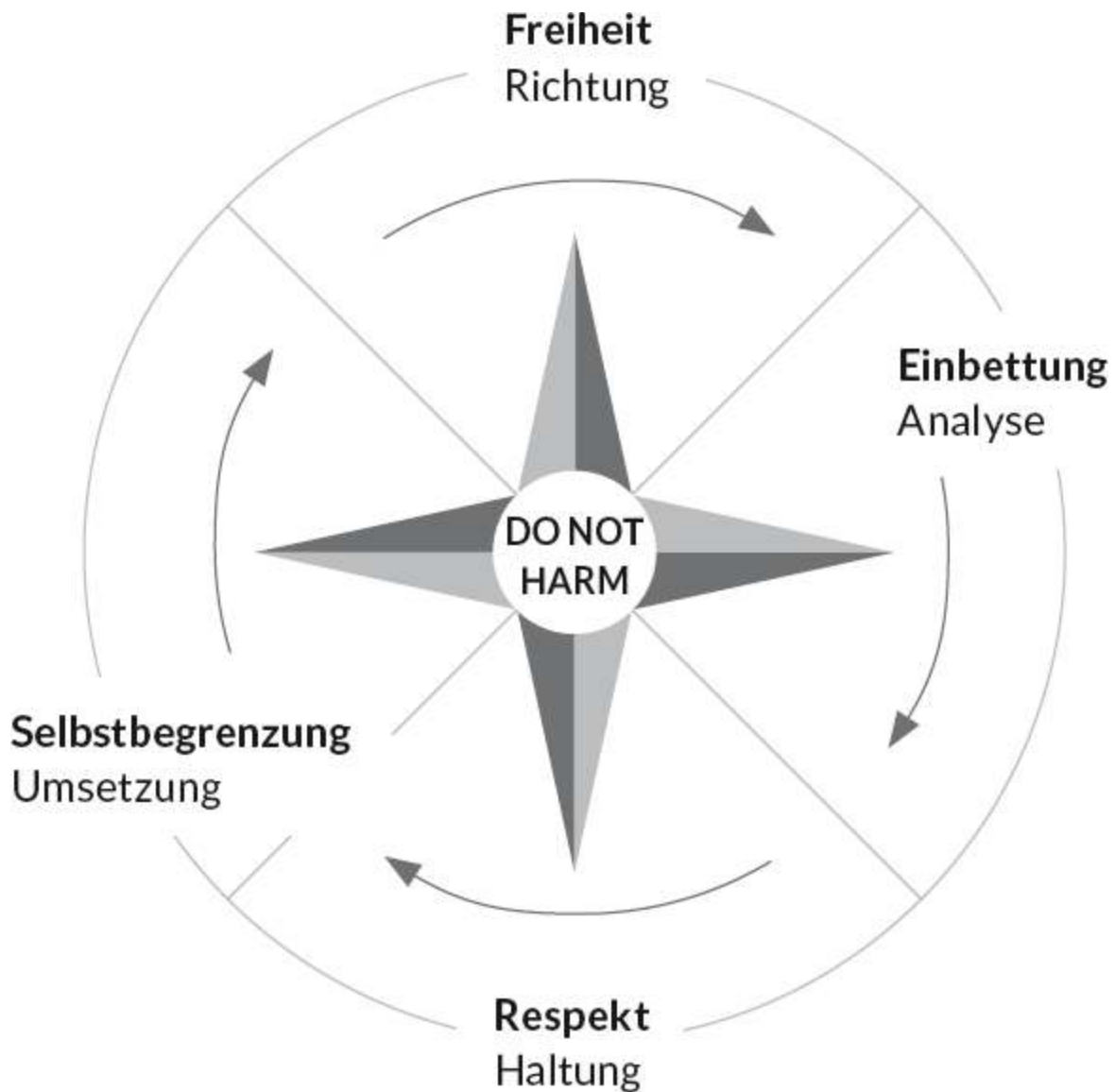
Das nachfolgend vorgestellte Konzept – der ethische Kompass – dient dazu, dieses Verständnis zu substantiieren und Brücken für die Umsetzung anzubieten.

Der ethische Kompass

Der ethische Kompass wurde im Reformationsjahr 2017 am Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik im Diskurs mit Führungskräften, Wissenschaftlern, Studierenden und anderen Gesprächspartnern erarbeitet. Er kann verstanden werden als Orientierung für die Erarbeitung eines individuellen moralischen Kompasses, sei es für eine Person, sei es für korporative Akteure wie Unternehmen. Im Zentrum des Kompasses steht eben jenes Prinzip, von dem bereits die Rede war: das Gebot der Nichtschädigung. Dieses Gebot ist die vermutlich allgemeinste ethische Orientierung in der Menschheitsgeschichte und basiert auf einer elementaren Eigenschaft jedes Menschen: seiner Verletzlichkeit, die unter anderem das Thema »Vertrauen« – als Erwartung, dass die eigene Verletzlichkeit nicht von anderen ausgenutzt wird – so wichtig werden lässt.

Der Kompass entspricht einem normalen Kompass hinsichtlich der Funktion, Orientierungshilfe zu geben. Indes können seine vier Elemente nicht als unterschiedliche Richtungen gedeutet werden, sondern stellen eher einen (dauerhaften) Prozess dar.

Abbildung 1: Der ethische Kompass



Quelle: Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

Der Ausgangspunkt ist Freiheit und damit die Frage: Wie kann die eigene Freiheit so genutzt werden, dass es den eigenen Zielen dient und zugleich den berechtigten Erwartungen all jener gerecht wird, die von diesem Freiheitsgebrauch betroffen sind? Im CDR-Kontext geht es hier um die vielfältigen Freiheiten, die die Digitalisierung bietet: Informationsbeschaffung und -verwendung, neue Formen der Kommunikation, insbesondere in der Werbung,

Einsatz von Algorithmen, neue Geschäftsmodelle, optimierte Logistik etc.

Doch aus dem Gebrauch dieser (neuen) Freiheiten resultieren nicht nur die intendierten Ergebnisse, sondern auch Nebenwirkungen, die eben auch schädlicher Art sein können: Suchtverhalten, Stress aufgrund der Erwartung ständiger Erreichbarkeit, Kontrollverlust und Selbstentmächtigung, Datenmissbrauch, Gefährdung der Privatsphäre, nicht nachvollziehbaren Selektionsprozessen ausgesetzt sein, Informationsüberlastung, Belastung sozialer Beziehungen, Gefährdung der Demokratie und anderes mehr.

Der nächste, zweite Schritt im Kompass ist der Analyse solcher Nebenwirkungen gewidmet. Unter dem Stichwort »Einbettung« geht es darum, den Blick auf solche Nebenwirkungen zu richten und zu verstehen, wie der eigene Freiheitsgebrauch eingebettet ist in die Wirklichkeit, in die Zeit- und die Sozialdimension. Das beginnt damit, auf diese Fragen überhaupt systematisch zu achten (»awareness«) und ihre Relevanz zu erkennen, und kann vielfältige Formen von Analysen (Folgenabschätzung, Risiken, Szenariotechniken etc.) einschließen.

Im dritten Schritt geht es darum, die Vor- und Nachteile des Gebrauchs der Freiheiten zu bewerten. Der ethische Kompass gibt hier die Orientierung, dabei Respekt als Grundwert zu nehmen, also die legitimen Erwartungen aller Betroffenen - nicht ohne gute Gründe Nachteile zu erleiden - angemessen ins eigene Kalkül einzubeziehen. Das bringt beispielsweise mit sich, die eigene Kundschaft nicht darauf zu reduzieren, Quelle von Einkünften - oder Daten - zu sein, die man versucht, dahingehend zu manipulieren, dass diese Quelle möglichst reichhaltig sprudelt, sondern das Recht der Selbstbestimmung der Kunden zu respektieren.

Doch reicht es nicht, solche Werte zu proklamieren und auf Webseiten oder in Broschüren bzw. Codes explizit zu formulieren. Denn das sind zunächst nur Worte. Ob daraus tatsächlich gelebte Werte werden, zeigt sich im vierten Schritt: der Umsetzung im Handeln bzw. in der Gestaltung der Handlungsbedingungen, das heißt Vorkehrungen zu treffen, sein eigenes Handeln dort zu begrenzen, wo sonst (unberechtigte) Schädigungen verursacht würden. Man kann auch von der Vermeidung relevanter Inkonsistenzen zwischen berechtigten Vertrauenserwartungen an ein Unternehmen und dessen tatsächlichen Handlungen und deren Folgen sprechen (hierzu ausführlich Suchanek 2015).

Welche Werte man tatsächlich hat, zeigt sich in den Investitionen, die man für deren Umsetzung zu tätigen bereit ist. Ist das Unternehmen bereit, Kosten auf sich zu nehmen – statt sie zu externalisieren – oder auf Gewinne dort zu verzichten, wo diese mit illegitimen Schädigungen Dritter einhergehen?

Im Kontext der Digitalisierung gibt es Fälle, in denen die Anwendung des ethischen Kompasses relativ klar ist:

- die eigene Nutzung erworbener Daten dort begrenzen, wo sie missbräuchlich wird
- die wechselseitigen Erwartungen klären, wenn digitale Kommunikation grenzenlose Erreichbarkeit zu ermöglichen scheint – und genau dadurch erheblichen Stress bedingen kann
- Standards, die zu erfüllen sind, etablieren und klären, um auf einer Online-Plattform aktiv sein zu dürfen
- »ethical hacking«-Spezialisten einsetzen, um die (berechtigte Erwartung der) Sicherheit eigener digitaler Systeme zu erhöhen

In anderen Fällen wird ein einzelnes Unternehmen keine wirksame Begrenzung potenziell schädlicher Handlungen