



# **Moderne Corporate Responsibility - Gedanken zur Verfassung der Freiheit**

**9.1.2013**

**Prof. (FH) a.D. Mag. Dr. Helmut Siller, MSc**  
**[siller@beeratung.net](mailto:siller@beeratung.net)**  
**[www.beeratung.net](http://www.beeratung.net)**

# Ziele und Inhalt des Vortrags

## ZIELE

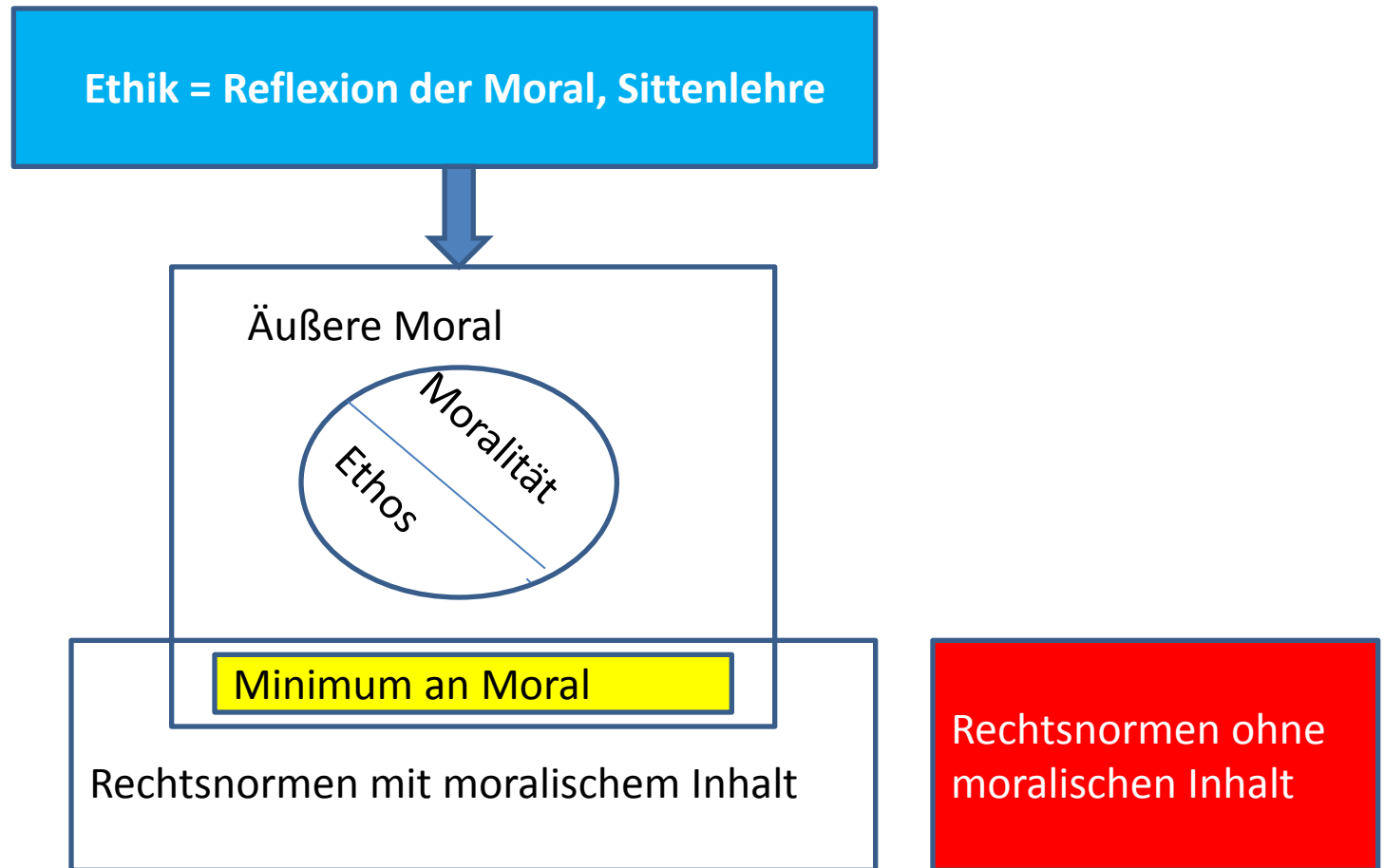
- Verantwortung und Freiheit diskutieren
- vor dem Hintergrund moderner Unternehmensethik und CR
- Umsetzung im Stakeholder-Dialog

## INHALT

- Ethik – Ethos – Moral – Recht – Werte
- Verantwortung vs. Freiheit
- Liberalismus vs. Neoliberalismus
- Navigationssystem der Führung
- Stakeholder-Dialog

**Eigene Literatur: Siller, Helmut: Normatives Controlling, Wien 2011**

# Ethik, Ethos, Moral und Recht

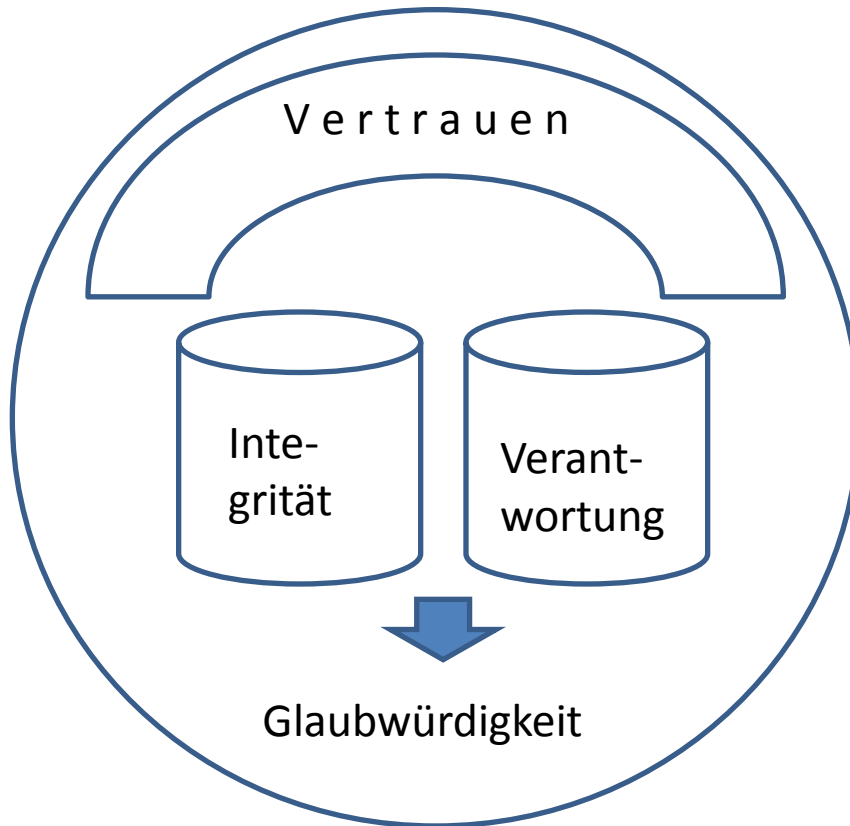


# Positive Werte-Portfolio

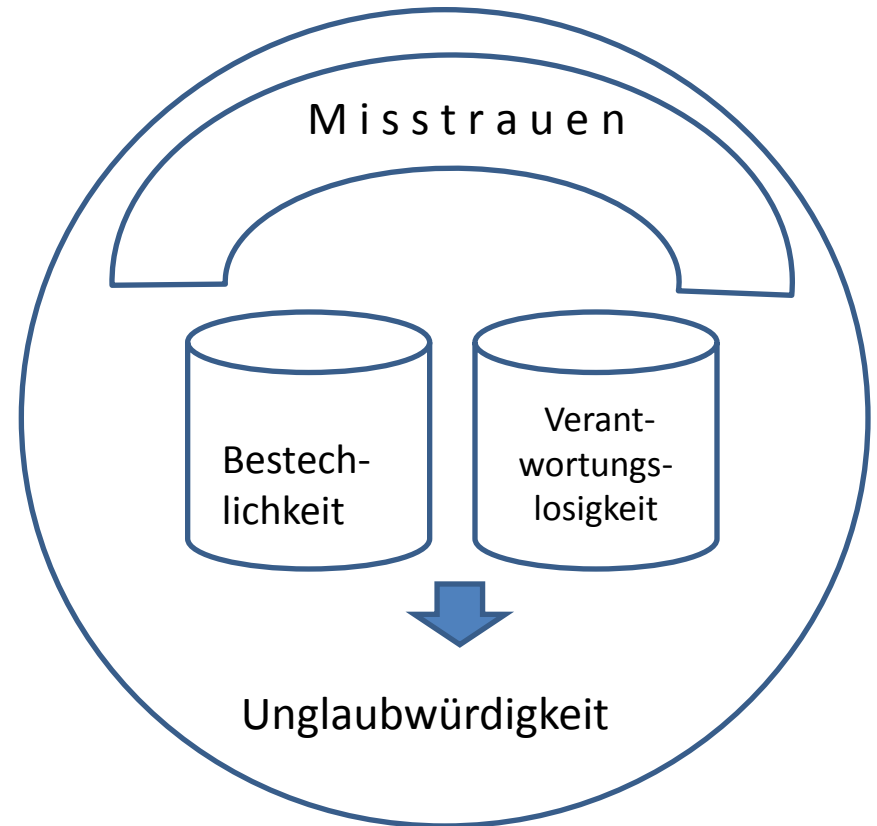
Anstand, Ausgeglichenheit,  
Authentizität, Beharrlichkeit, Bescheidenheit,  
Besonnenheit, Beständigkeit, Dankbarkeit,  
Ehrlichkeit, Einfühlungsvermögen,  
Einsatzbereitschaft, Einsicht, Entschlossenheit,  
Flexibilität, Freude, Geduld, Gelassenheit,  
Genauigkeit, Gerechtigkeit, Gewissenhaftigkeit,  
Glaubwürdigkeit, Großzügigkeit, Harmoniestreben,  
Hilfsbereitschaft, Hoffnung, Humor, Idealismus,  
Integrität, Intuition, Klugheit, Konsensorientierung,  
Kreativität, Liebenswürdigkeit, Loyalität, Mitgefühl,  
Mut, Offenheit, Optimismus, Pflichtgefühl,  
Realitätssinn, Respekt, Risikobewusstsein,  
Selbstdisziplin, Solidarität, Sparsamkeit, Toleranz,  
Verantwortungsbewusstsein, Verständnis, Vertrauen  
Vorsicht, Weitsicht, Würde, Zuversicht

# Vorder- oder Kehrseite der „Wertemedaille“

## Vorderseite



## Kehrseite



# Verantwortung

- Für sein Verhalten und dessen Folgen hat der/die Einzelne bzw. das Unternehmen einzugestehen bzw. es zu rechtfertigen (**kausale Verantwortung**).
- Der/die Einzelne bzw. ein Unternehmen ist verantwortlich, eine Problemlösung anzubieten, wenn er/sie bzw. es dazu von seinen Ressourcen her fähig ist (**Fähigkeitsverantwortung**).
- Verantwortung wahrnehmen heißt auch Nein sagen können. (Ueli Maurer, Chef des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS, 25.8.2012).

# Verantwortung, Verantwortlichkeit, Verantwortungsbewusstsein

- **Drei Arten von Verantwortung** (= Orte der Moral):
  - Verantwortung des/der Einzelnen und gegenüber Einzelnen
  - Verantwortung („Governance“) für das Unternehmen
  - Verantwortung gegenüber der Gesellschaft.
- **Verantwortlichkeit** = Fähigkeit, sich für Pflichten einzusetzen und sich dabei nach bestem Wissen und Gewissen zu verhalten.
- **Verantwortungsbewusstsein**: bemisst sich nach der
  - Denk- und Erkenntnisfähigkeit
  - Moralischen Urteilsfähigkeit (Eigennutz oder Gemeinwohl?).

# Freiheit

- **Negative Freiheit** (Freiheit von etwas): Zustand, in dem keine Zwänge ein Verhalten erschweren oder verhindern. Der negative Begriff der Freiheit = liberale Verteidigung verfassungsmäßiger Grundfreiheiten wie etwa Freizügigkeit, Religionsfreiheit, Meinungsfreiheit und als Argument gegen paternalistische oder moralische staatliche Eingriffe, z. B. gegen das Privateigentum, kann so aber auch als konstitutionelle Einrichtung zur Verteidigung eines liberalen Staates gedacht werden.
- **Positive Freiheit** (Freiheit zu etwas) = Möglichkeit der Selbstverwirklichung, insb. der demokratischen Selbstregierung einer Gemeinschaft. Positive Freiheit wurde, vielleicht am deutlichsten bei Rousseau, in ihrer politischen Form durch einen Prozess der individuellen politischen Teilnahme an einer Kontrolle des Kollektivs über sich selbst beschrieben. Es fällt so leicht zu sagen, dass eine demokratische Gesellschaft eine 'freie' sei, da sie sich selbst verwirklicht, und dass ein Mitglied dieser Gesellschaft in dem Maße frei ist, wie es am politischen Prozess teilnehmen kann.
- In seiner Schrift „On Liberty“ setzt **John Stuart Mill** das Limit, „... dass der einzige Grund, aus dem die Menschheit, einzeln oder vereint, sich in die Handlungsfreiheit eines ihrer Mitglieder einzumischen befugt ist: sich selbst zu schützen. Dass der einzige Zweck, um dessentwillen man Zwang gegen den Willen eines Mitglieds einer zivilisierten Gesellschaft rechtmäßig ausüben darf: die Schädigung anderer zu verhüten.“
- Das **Mill-Limit** gilt noch heute besonders im angelsächsischen Sprachraum als Grundsatz des Liberalismus.
- Nach Friedrich **v. Hayek** ist Freiheit ein „Zustand, in dem ein Mensch nicht dem willkürlichen Zwang durch den Willen eines anderen oder anderer unterworfen ist“.



# Freiheit (Zitate)

- Die Freiheit des Menschen liegt nicht darin, dass er tun kann, was er will, sondern, dass er nicht tun muss, was er nicht will (J.-J. Rousseau).
- Die Fähigkeit, das Wort "Nein" auszusprechen, ist der erste Schritt zur Freiheit (N. Chamfort).
- Freiheit ist das Recht, anderen zu sagen, was sie nicht hören wollen (G. Orwell).
- Die Welt hat nie eine gute Definition für das Wort Freiheit gefunden (A. Lincoln).

# Freiheit nach Kant

- Freiheit ist nur durch Vernunft möglich. Kraft seiner Vernunft ist der Mensch in der Lage, das Gute zu erkennen und sein eigenes Verhalten daran pflichtgemäß auszurichten (**kategorischer Imperativ**). Da nach Kant nur der sich pflichtgemäß, also moralisch verhaltende Mensch frei ist, sind „freies Handeln“ und „moralisches Handeln“ bei Kant ebenso Synonyme wie der freie und der gute Wille.
- **Freiheit und Pflicht Synonoma**. Nur die pflichtgemäße Entscheidung ist auch eine freie Entscheidung und umgekehrt. Auch wenn nur eine Handlungsoption besteht, ist der Mensch frei, solange er die Wahrnehmung dieser Option aufgrund seiner Vernunft als richtig (gut) erkannt hat.
- Trotz dieser Radikalität dürfte die Kantsche Freiheitsdefinition die ideengeschichtlich erfolgreichste weil wirkungsmächtigste sein. Sie fand u.a. Eingang in sämtliche großen Kodifikationen des 19. Jahrhunderts. Entscheidend ist, dass der Mensch zwar vollständig verantwortlich ist, sich pflichtgemäß zu verhalten, aber niemand anders diese Pflicht auferlegen kann, weil nur das Individuum darüber entscheidet, was es als gut erkennt und anerkennt.
- „Niemand kann mich zwingen, auf seine Art (wie er sich das Wohlsein anderer Menschen denkt) glücklich zu sein, sondern ein jeder darf seine Glückseligkeit auf dem Wege suchen, welcher ihm selbst gut dünkt, wenn er nur der Freiheit Anderer, einem gleichen Zwecke nachzustreben, die mit der Freiheit von jedermann nach einem möglichen allgemeinen Gesetze zusammen bestehen kann, (das ist diesem Rechte des Andern) nicht Abbruch tut“ (Kant).

# Liberalismus

- Verantwortung und Freiheit sind fest gekoppelt. Erst wer gesellschaftlich etabliert ist, trägt Verantwortung und genießt wirkliche Freiheit.
- **Er/Sie muss die Freiheit verantwortungsvoll nutzen.**
- Die Elite muss sich aber selbst kontrollieren.
- Es bedarf eines Verhaltenskodexes, damit Freiheit nicht zu Willkür wird.
- Freiheit = Freiheit, die an moralische Maßstäbe gekoppelt ist.
- Freiheit = Privileg, aber auch Verpflichtung. Willkür ist keine Freiheit.

# Neoliberalismus (1)

- „Verfassung der Freiheit“ (VdF, 1960):
- Freiheit und Moral sind „zwei verschiedene paar Schuhe“.
- Handlungsfreiheit muss immer auch Willkür bedeuten können.
- **Freiheit = wirtschaftliche Notwendigkeit (≠ bürgerliches Privileg!)**
- „Der Weltfriede und mit ihm die Zivilisation selbst hängen so von dauerndem schnellen Fortschritt ab. In dieser Situation sind wir [...] nicht nur die Geschöpfe, sondern auch die Gefangenen des Fortschritts“ (VdF S. 67)
- Fortschritt entsteht durch Zufall; braucht Experimentierfreiheit.
- „Freiheit, die nur gewährt wird, wenn im voraus bekannt ist, daß ihre Folgen günstig sein werden, ist nicht Freiheit. Wenn wir wüßten, wie Freiheit gebraucht wird, würde sie in weitem Maße ihre Rechtfertigung verlieren. [...] Es ist daher kein Argument gegen individuelle Freiheit, daß sie oft mißbraucht wird.“ (VdF S. 42)

# Neoliberalismus (2)

- Belohnt werden sollte erfolgreiche Leistung finanziell, aber nicht unbedingt moralisch.
- V. Hayek plädiert dafür, **Entgelt und (moralisches) Verdienst zu entkoppeln** (VdF S. 431).
- Das System funktioniert am besten, wenn die Individuen mit ... „einem Mindestmaß an Verdienst ein Höchstmaß an Nutzen für ihre Mitmenschen erreichen“ (VdF S. 124).
- Erfolg sollte das Ziel der Menschen sein, nicht Moralität.

# Neoliberalismus (3)

- Nach v. Hayek ist es gar nicht möglich, objektiv zu wissen, was gut ist und was nicht. Die „...endgültige Entscheidung über Gut und Böse [wird] nicht durch individuelle menschliche Weisheit fallen ...“ (VdF S. 48).
- Moralregeln sind funktional zu sehen, als Verhaltenskodex, der die gesellschaftlichen Abläufe koordiniert.
- Die „Unmoral“ des (früheren) Menschen gilt in der heutigen Stufe der Zivilisation nicht mehr.

# Neoliberalismus und Finanzkrise

- (Bank-)Manager beeinflussen das Leben Vieler.
- Freiheit der Märkte und ihre gesellschaftliche Verantwortung sind bewusst entkoppelt – im Sinne des wirtschaftlichen Fortschritts, der letztlich der Gesellschaft als Ganzes zugute kommen sollte.
- Diese Entkopplung wurde von v. Hayek propagiert. Die Finanzkrise hat aber gezeigt, dass die neoliberale Fassung von Freiheit die Grundlagen der liberalen Gesellschaft untergräbt, denn:
- Die Zivilisation basiert nicht auf andauerndem Fortschritt, und solange der Fortschrittsmotor läuft, ist auch nicht allen Menschen gedient.
- Und dass Eliten mit ihrer Freiheit experimentieren, führt eben nicht zu gesamtgesellschaftlichem Fortschritt.
- **Das liberale „... Ethos entsprechend [zu] berichtigen“ (VdF S. 106), hat der Zivilisation nicht gedient, sondern sie in die Krise geführt.**
- „Wir erleben das Ergebnis von Freiheit ohne Verantwortung. Der Markt braucht Regeln und Moral“ (H. Köhler, Berlin 2009)
- Die Bedeutung des Anstands hätte v. Hayek nie geleugnet: „Eine freie Gesellschaft verlangt wahrscheinlich mehr als eine andere, dass die Menschen in ihrem Handeln von Verantwortungsbewußtsein getragen werden, das über die vom Gesetz auferlegten Pflichten hinausgeht“ (VdF S. 100).

# Komponenten der Corporate Responsibility

## Corporate Responsibility

```
graph TD; CR[Corporate Responsibility] --> CG[Corporate Governance]; CR --> CSR[Corporate Social Responsibility]; CR --> CC[Corporate Citizenship];
```

### Corporate Governance

Transparenz von  
Leitung und  
Kontrolle; Kontakt  
zu Stakeholdern

### Corporate Social Responsibility

Umwelt- und  
soziale  
Verantwortung des  
Unternehmens im  
Rahmen der  
Wertschöpfung

### Corporate Citizenship

Gemeinnütziges  
Engagement eines  
Unternehmens  
außerhalb der  
eigenen  
Wertschöpfung

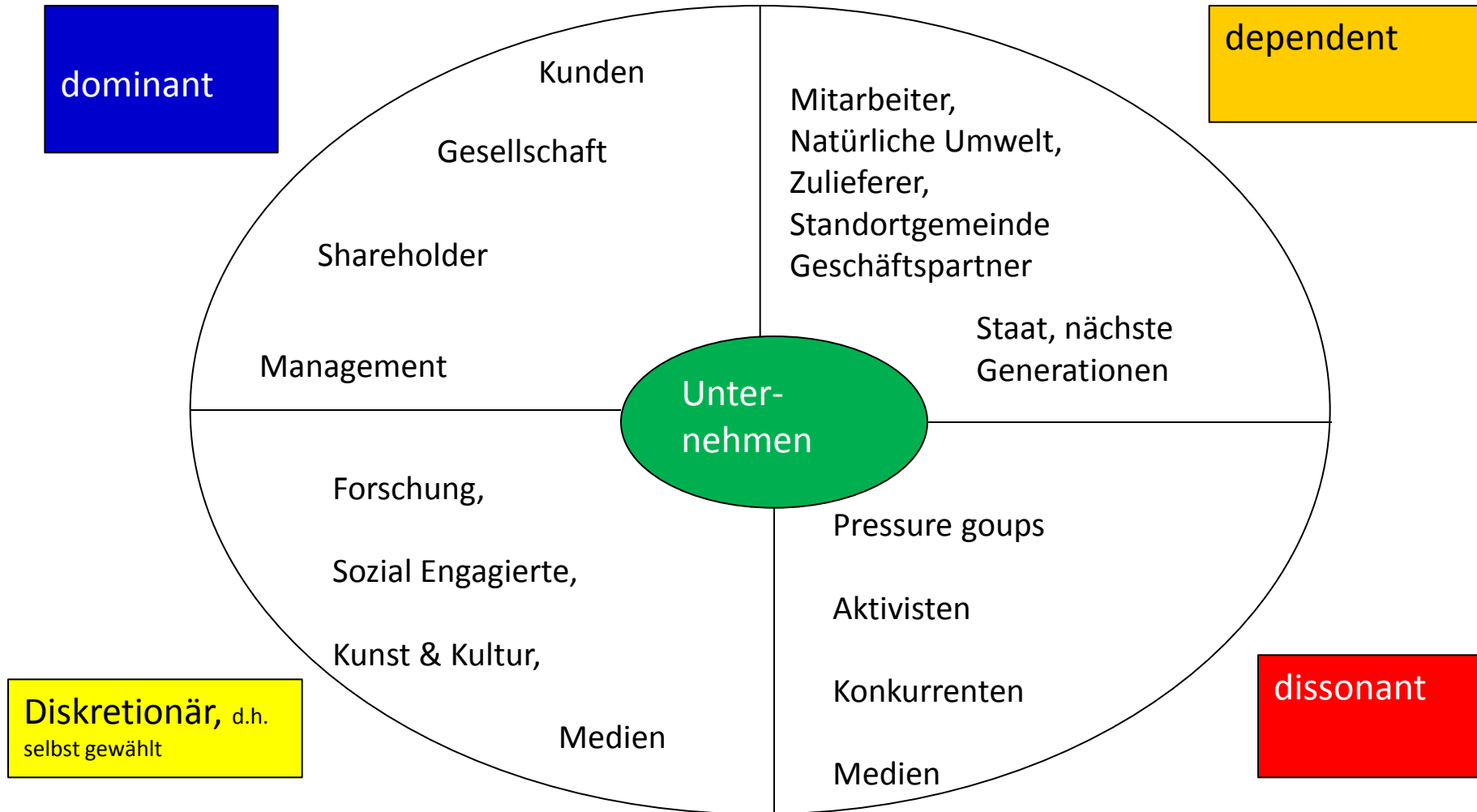


# Das Navigationssystem der Führung

Aufgabenebenen	Steuerungs-/ Regelungsgrößen	Orientierungs- grundlagen, Treiber	Rechensysteme, wesentliche Instrumente
<b>Normative Führung</b>	Werte	Managementethik	Werteprofil, Leitbild, Normenwerk
<b>Strategische Führung</b>	Erfolgspotenziale	Stärken, Schwächen, Abhängigkeiten, Chancen, Risiken, Marktposition	Potenzialanalyse, Strategische Bilanz, Umfeld-, Portfolioanalyse
<b>Operative Führung</b>	Erfolg	Erträge-Aufwendungen, Leistungen-Kosten	GuV, Bilanz; Kosten- und Leistungsrechnung
	Liquidität	Einzahlungen-Auszahlungen, Einnahmen-Ausgaben	Investitionsrechnung, Geldflussrechnung

Quelle: Eschenbach/Siller (2011) in Anlehnung an Gälweiler (2005)

# Stakeholder-Dialog (1)



# Stakeholder-Dialog (2): Phasen

- Dialog mit wem? Einzeler oder multiple Stakeholder?
- Ermittlung des Stakeholdertyps
- Dialog aus welchem Anlass? Issue-Dialog bzw. zwecks Aufbau von Verständigungspotenzialen
- Betroffenheitsanalyse
- Reflexion und Assessment der Botschaft(en)
- Dialog: neben Form und Frequenz vor allem:
  - Kreativer Dialog (Gewinnen neuer Einsichten)
  - Überzeugen (mit „ZDF“ und Rhetorik)
  - Überreden (bei unverrückbaren Positionen)

# Stakeholder-Dialog (3): Leitideen

- Wertebasiertes Verhalten
- **Verantwortung und Freiheit sind zwei Seiten einer Medaille**
- Inklusion
- Chancengleichheit im Diskurs
- Begründungsorientierung
- Aufrichtigkeit
- Reflexionsbereitschaft
- Zuhören
- Zwanglosigkeit
- Höhere Gewinnqualität!
- Achte auf den „Return on Character“!
- „Primum non nocere!“ (Hippokrates)



**D a n k e**  
**für Ihre Aufmerksamkeit**

**Bitte um Ihre Fragen!**

Unser „... Vertrauen auf die Freiheit beruht [...] auf dem Glauben, daß sie im ganzen mehr Kräfte zum Guten als zum Schlechten auslösen wird“ (VdF S. 42).

[siller@beeratung.net](mailto:siller@beeratung.net)  
[www.beeratung.net](http://www.beeratung.net)