

# Verantwortung im Management: Viel mehr als Gesetzeseinhaltung

Dass Führungsaufgaben mit großer Verantwortung einhergehen, ist eine Selbstverständlichkeit. Die unternehmerische Verantwortung stellt jedoch nur einen Teil des Wirkungsfeldes von Führungskräften dar. Zahlreiche Regelwerke und Gesetze nehmen heutige Unternehmenslenker auch für Bereiche in die Pflicht, die nicht unmittelbar mit dem Geschäftsinhalt in Verbindung stehen – etwa die soziale und ökologische Nachhaltigkeit unternehmerischen Tuns. Darüber hinaus gehören auch moralische Werte, transparentes Handeln und Vertrauensbildung zum Fundament eines verantwortungsvollen Managements. Die folgenden sieben Thesen verdeutlichen die Vielschichtigkeit verantwortungsvollen Handelns im Management.

## 1. Nationale Rechtssysteme prägen das verantwortungsvolle Handeln jedes Individuums

Die Wahrnehmung von Verantwortung im Unternehmensalltag erschöpft sich auf den ersten Blick in der Einhaltung von Gesetzen. Der gesetzestreue Bürger, sei er eine Führungskraft oder nicht, muss sich an die geltenden Gesetze halten (zum Beispiel an die Gemeindeordnung). Dazu kommt die Verantwortung für auf Basis des Rechtssystems vereinbarte Verträge.

Es ist bekannt, dass Deutschland nicht nur führend bei der Steuergesetzgebung ist, sondern auch eines der Länder mit den meisten juristischen Vorgaben. Dabei ist das deutsche Rechtssystem dem von Ländern wie Österreich, der Schweiz oder auch Griechenland ähnlich. Andere Rechtssysteme basieren wie in England und den Vereinigten Staaten auf dem Common Law, das islamische Recht basiert auf der Scharia. Die Rechtssysteme unterscheiden sich international somit erheblich. Es wird deutlich, dass sich international auch die Verantwortung durch das Erfüllen der Rechtsvorschriften unterscheidet.

## 2. Die rechtliche Dynamik ist ein Spiegelbild weiterer Kategorien zu verantwortungsvollem Handeln

Die aus dem angloamerikanischen Rechtssystem stammende „Business Judgment Rule“<sup>1</sup> fand Eingang in die deutsche Rechtsprechung und ist ein wichtiger Eckpunkt für das verantwortungsvolle Handeln von Führungskräften und Aufsichtsräten auch in öffentlichen Unternehmen geworden. Die „Business Judgment Rule“ schließt bei einer relevanten geschäftlichen Entscheidung eine Pflichtverletzung und damit eine Haftung von Führungskräften und Aufsichtsräten aus, sofern die Betroffenen vernünftigerweise annehmen durften, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle des Unternehmens zu handeln.

Neue Gesetze in Deutschland beinhalten üblicherweise eine Gesetzesfolgenabschätzung. Dadurch sollen die politischen Ziele möglichst effizient und mit möglichst geringen Belastungen für alle Betroffenen erreicht werden. Entsprechend umfasst die Überprüfung unter demokratischer Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern auch die Überprüfung von Aspekten der Nachhaltigkeit in der Gesetzeswirkung. Damit wird deut-

lich, dass die Verantwortung nicht nur die Gesetze an sich betreffen kann, sondern zum Beispiel auch Fragen einer gerechten Verteilung, hinsichtlich des Umgangs mit negativen Wechselwirkungen des eigenen Handelns oder in Bezug auf die Akzeptierbarkeit des eigenen Handelns innerhalb der Gesellschaft.

In den Impact Assessment Guidelines der Europäischen Kommission werden für neue Gesetze sowie für weitere grundsätzliche Beschlüsse der EU Prüfungen der Wirkung auf die Ökonomie, die Ökologie und Soziales einbezogen.<sup>2</sup>

Bezogen auf die *ökologischen Auswirkungen* sind folgende Bereiche einer Prüfung zu unterziehen: Klima, Verkehr und Energienutzung, Luftqualität, Artenvielfalt, Flora, Fauna und Landschaften, Wasserqualität und -ressourcen, Bodenqualität und -ressourcen, Landnutzung, erneuerbare und nicht erneuerbare Ressourcen, die ökologischen Folgen von Unternehmens- und Verbraucheraktivitäten, Produktion/Entstehung/Recycling von Abfällen, die Wahrscheinlichkeit oder das Ausmaß von Umweltrisiken, Tierschutz, weltweite ökologische Folgen.

<sup>1</sup> Gemäß §§ 93 Abs. 1 S. 2, in Verbindung mit 116 S. 1 AktG

<sup>2</sup> Vgl. EU (2009). Leitlinien zur Folgenabschätzung. Unter: [http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission\\_guidelines/docs/ia\\_2009\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission_guidelines/docs/ia_2009_de.pdf)



Für die Abschätzung der *sozialen Wirkungen* von Beschlüssen werden folgende Bereiche analysiert: Beschäftigung und Arbeitsmärkte, Normen und Rechte hinsichtlich der Arbeitsplatzqualität, soziale Integration und Schutz bestimmter Gruppen, Geschlechtergleichstellung, Gleichbehandlung und Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung von Einzelpersonen, Privat- und Familienleben, personenbezogene Daten, Governance, Teilhabe, ordnungsgemäße Verwaltung, Zugang zu Gerichten, Medienethik, öffentliche Gesundheit und Sicherheit, Kriminalität, Terrorismus, Zugang zu Sozialschutz-, Gesundheits- und Bildungssystemen und Auswirkungen auf diese, Kultur sowie soziale Folgen für Drittländer.

### 3. Verantwortung zielt auf Sinnstiftung und Wirkung für Menschen

Jeder Mensch möchte möglichst gut leben. Dazu gehört auch, den eigenen Interessen nachzugehen, die Dinge zu tun, die einem liegen und möglichst erfüllend sind. Aus der Verantwortungsperspektive hat diese individuelle Sinnsuche unmittelbare Auswirkungen auf das Handeln von Führungskräften. Sie können die Sinnsuche von Bürgern positiv oder negativ, stark oder schwach beeinflussen – etwa bei der Schaffung von Arbeitsplätzen, in der Entwicklung von Wohlstand oder in der Verbesserung der Gesundheitssituation der Menschheit.

Das Handeln mit Bedacht auf die Wirkung lässt sich auch aus der Risikoperspektive betrachten. So können etwa Gefahren, die die Existenz der Menschheit bedrohen, das Handeln von Führungskräften beeinflussen.<sup>3</sup> Zu diesen Gefah-

ren zählen unter anderem Krankheitskeime und neue Technologien (wie synthetische Biologie, Geoengineering oder künstliche Intelligenz). Verantwortungsvolle Führungskräfte suchen Wege, diese Gefahren zu reduzieren, oder sie verzichten auf Maßnahmen, die die Eintrittswahrscheinlichkeit oder den Schaden aus diesen Gefahren mehren.

Aber Verantwortung beschränkt sich nicht darauf, Gesetze einzuhalten und Wohlstand zu ermöglichen. Robert F. Kennedy bemängelte schon vor über 50 Jahren, dass viele Aspekte, die für ein lebenswertes Leben sorgten, nicht in die Berechnung des Bruttosozialprodukts einfließen – etwa die Gesundheit unserer Kinder, die Bildungsqualität oder die Schönheit der Natur sowie die Intelligenz öffentlicher Debatten oder die Integrität von Amtsträgern.<sup>4</sup>

Und wie ist der Stand? Sorgen wir wirklich für ein lebenswertes Umfeld? Seit 1970 ist der Biodiversitätsindex weltweit um über 50 Prozent gesunken, die jährlichen Treibhausgasemissionen haben sich fast verdoppelt, über 48 Prozent der tropischen und subtropischen Wälder wurden abgeholzt – das alles bei einer verdoppelten Weltbevölkerung. Wir leben in einer Welt mit offenkundig suizidalen Merkmalen.<sup>5</sup> Hoffnungsvolle Gegenbeispiele finden sich allerdings bei vielen deutschen Städten und öffentlichen Unternehmen.<sup>6</sup> Wir sollten also nicht resignieren, sondern Verantwortung tragen.

### 4. Verantwortung basiert auf Moral und Werten

Jeder empfindet eine Vielzahl von Verpflichtungen basierend auf Gesetzen, Moral oder tugendhaftem Handeln. Wer entscheidet, was die richtigen Tugenden sind? Sollen ehrbare Kaufleute die Tugend der Bürger fördern? Oder sollen ehrbare Kaufleute dafür belohnt werden, wenn sie die „richtigen“ Tugenden erfüllen? Wie nah ist dann das chinesische „Sozialkredit“-System für die Belohnung des „besseren“ Bürgers?

Der Begriff des ehrbaren Kaufmanns wurde im Mittelalter geprägt, damals vor allem für selbstständige Kaufleute. Immer noch aktuell ist der Begriff unter anderem, weil jede Industrie- und Handelskammer (IHK) durch den Gesetzgeber aufgerufen ist, für Anstand und Sitte des „ehrbaren Kaufmanns“ zu wirken.<sup>7</sup> Dabei ist der Begriff im IHK-Gesetz nicht weiter definiert und entfaltet bislang auch keine Rügemöglichkeit. Orientierung bietet die Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V. mit ihrem entsprechenden Leitbild.<sup>8</sup>

Dieses umfasst neben dem Bekenntnis zur Einhaltung der Gesetze verschiedene Tugenden wie Toleranz, Ehrlichkeit, Ernsthaftigkeit, Höflichkeit, Wertschätzung, Klugheit, Nichtdiskriminierung, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit oder vorbildhaftes Verhalten. Sicherlich sollten diese Tugenden auch die Grundlage für die meisten verantwortungsvoll handelnden Kaufleute sein. Weitere Prägungen erhält der Begriff des ehrbaren Kaufmanns derzeit durch Konzepte wie Corporate Gover-

3 Vgl. Forschungen des Centre for the Study of Existential Risks in Cambridge, [www.cser.ac.uk](http://www.cser.ac.uk)

4 Vgl. Kennedy, R. F. (1968): Remarks at the University of Kansas, 18.3.1968, unter: [https://en.m.wikisource.org/wiki/Remarks\\_at\\_the\\_University\\_of\\_Kansas](https://en.m.wikisource.org/wiki/Remarks_at_the_University_of_Kansas)

5 Vgl. Howes, M. (2017): After 25 Years of Trying, Why Aren't We Environmentally Sustainable Yet?, 2.4.2017, The Conversation, <https://theconversation.com/after-25-years-of-trying-why-arent-we-environmentally-sustainable-yet-73911>

6 Vgl. u. a. „Spiegel“-Reihe „Früher war alles schlechter“, unter: [www.spiegel.de/thema/frueher\\_war\\_alles\\_schlechter/](http://www.spiegel.de/thema/frueher_war_alles_schlechter/)

7 Vgl. § 1 Abs. 1 IHKG

8 Vgl. Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V., unter: [www.veek-hamburg.de](http://www.veek-hamburg.de)

nance, Compliance, Corporate Social Responsibility oder Fairness.

Durch den Trend der Individualisierung definiert mehr und mehr jeder und jede Einzelne, was individuell wichtige Tugenden, Werte und Vorlieben sind. Umso wichtiger ist die Prägung der jungen Generation durch Familie, Schule und Gesellschaft für die künftige Wertebildung. Gerade den Schulen kommt immer mehr die Aufgabe zu, vorzuleben, wie man Verantwortung übernimmt – angefangen von Toleranz und gegenseitigem Respekt über das Lösen von Problemen, das Erlernen der Möglichkeiten für eine nachhaltige Entwicklung bis hin zur Motivation, unternehmerisch tätig zu werden. Die individuell priorisierten Werte prägen deutlich, wie verantwortungsvoll jeder und jede Einzelne handelt.

**5. Loyalität und Solidarität bestimmen das Wohlergehen der Mitmenschen**

Das christliche Gebot der Nächstenliebe, die Grundsätze der sozialen Marktwirtschaft, die Absicherung durch Sozialsysteme aufbauend auf der mittelalterlichen Allmende und die entsprechend erlebte Sozialisierung prägen das Grundinteresse am Wohlergehen der Anderen. Naturgemäß ist das Grundinteresse stärker ausgeprägt, je näher die Mitmenschen sind (Familie, Freunde, Bekannte, Mitmenschen in der Region). Neben der Verantwortung für Familie und Freunde umfasst das verantwortungsvolle Handeln von Wissenschaftlern und Kaufleuten auch die Loyalität und Solidarität gegenüber Personen und Dingen im beruflichen und erweiterten privaten Umfeld. Dazu gehören gegenseitiger Respekt, der regelmäßige Austausch und die direkte oder indirekte Unterstützung.

**6. Gemeinsame Werte bilden den „sozialen Klebstoff“ für die positive Entwicklung und den Zusammenhalt der Gemeinschaft**

Zu der Solidarität im Rahmen des eigenen Umfelds kommt die Loyalität mit der Gemeinschaft – also die Erkenntnis jedes Einzelnen, sich als Mitglied einer Gesellschaft mit Traditionen, einer Geschichte und bestimmten moralischen Werten zu verstehen. Diese Loyalität wächst etwa

durch die Qualität der genossenen staatlich organisierten Ausbildung oder durch das persönlich genutzte Angebot an Infrastruktur und Leistungen der Daseinsvorsorge. Dazu kommt die moralische Verantwortung für die Gemeinschaft in einer Stadt, in einem Bundesland, in Deutschland, in Europa und in der Welt. Jeder und jede Einzelne hat eine Verantwortung für die positive Entwicklung der Gemeinschaft und der gemeinsamen Werte. Jeder kann einen Beitrag für den „sozialen Klebstoff“ der Gemeinschaft leisten.

Gemeinsame Werte wie etwa Vertrauen, die Einstellung zu Arbeit, Demokratie, Marktwirtschaft und der Rolle der Geschlechter können neben der positiven sozialen Wirkung auch die Wirtschaftsleistung (das Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukt) fördern.<sup>9</sup>

Der „soziale Klebstoff“ ist gekennzeichnet durch ein allgemeines Interesse, den Zusammenhalt der Gesellschaft zu sichern. Die Möglichkeiten liegen neben dem eigenen Handeln darin, die gemeinsame Diskussion über die künftige Gestaltung des Zusammenhalts zu ermöglichen und mit Beiträgen zu unterstützen.

Genau darin liegt eine der Stärken von Städten und ihren Beteiligungsunternehmen: Sie ermöglichen den gemeinsamen Diskurs in der Zivilgesellschaft darüber, wie wir künftig gemeinsam leben wollen.

Das Kümmern um den gegenseitigen Zusammenhalt, das gemeinsame Streben für den Gemeinschaftssinn, für Orte des Austauschs im öffentlichen Raum, gegen Spaltungstendenzen in der Gesellschaft, gegen die Entsolidarisierung und gegen eine übertriebene Individualisierung – das ist ein weiterer wichtiger Kern der Verantwortung von Führungskräften. Dieser Diskurs und dieses Handeln umfassen auch Stolz und kritische Reflexion auf die gemeinsame Geschichte und die gemeinsamen Werte oder eben das Ermöglichen der Teilnahme Vieler an gemeinschaftsstiftenden Erlebnissen.

Für die öffentliche Wirtschaft bedeutet das die Orientierung des Handelns an Public Values – also die Frage, wodurch das unternehmerische Handeln direkt oder über das eigentliche Handeln hinaus Beiträge für das Gemeinwohl leisten kann.<sup>10</sup>

Beispiele für Public Values zeigt nachfolgende Abbildung:



<sup>9</sup> Vgl. Beugelsdijk, S. / Klasing, M. / Milionis, P. (2017), „Value Diversity and Regional Economic Development“, The Scandinavian Journal of Economics, 2017

<sup>10</sup> Vgl. z. B. Ahrend, K.-M. (2014): Corporate Governance in der Energiewirtschaft – zwischen Unternehmenswert und Public Value, Energiewirtschaftliche Diskussionsbeiträge, No. 2-2014, unter: www.econstor.eu

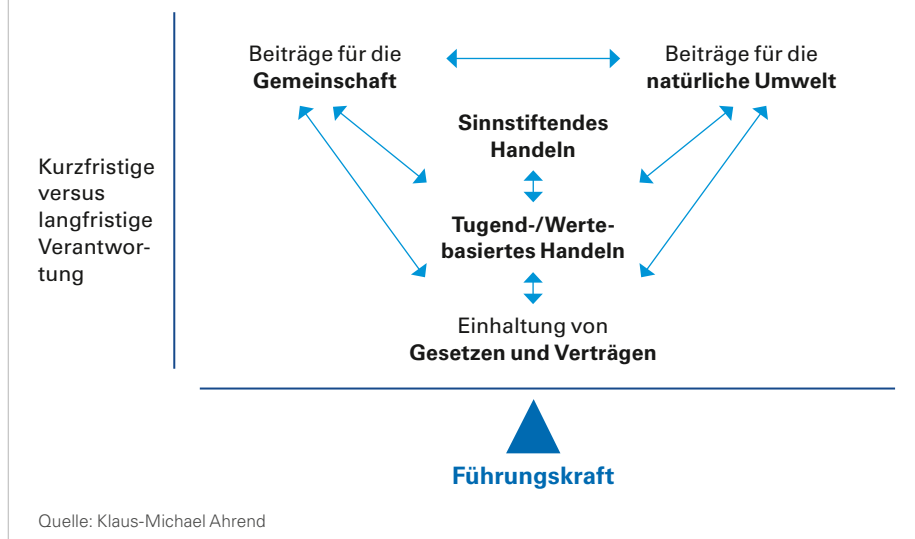
So leistet zum Beispiel die HEAG-Gruppe wichtige Beiträge für den Public Value, indem sie die Infrastruktur bereitstellt, die gemeinsam genutzt wird, öffentliche Einrichtungen unterstützt, die zum gemeinsamen Austausch dienen und Leistungen der Daseinsvorsorge für Bürgerinnen und Bürger erbringt. Ein neues Angebot ist seit 2017 das HEAG Vereinscoaching. Dabei werden Vereine im bilateralen Gespräch mit der Vereinsführung oder durch gemeinsame Veranstaltungen zu Sachthemen unterstützt. Dies umfasst Themen der kaufmännischen Führung, Konzepte für Mitgliedergewinnung und -bindung, Ansätze für die Öffentlichkeitsarbeit, allgemeine Führungsfragen oder auch Themen für die Ausgestaltung der künftigen Vereinsstrategie.

## 7. Verantwortungsvolles Handeln ist eine Verpflichtung an die natürliche Umwelt

Die freiwilligen Verpflichtungen des Einzelnen gehen aber über die soziale, die menschliche Gemeinschaft hinaus. Sie umfassen auch die Verantwortung für die natürliche Umwelt, für die Flora und Fauna, anders formuliert: für die Schöpfung. Auch mit Bezug zu der sozialen Gemeinschaft, aber vor allem mit Bezug auf die natürliche Umwelt haben die Vereinten Nationen die Agenda 2030 entwickelt.<sup>11</sup> Sie umfasst 17 Nachhaltigkeitsentwicklungsziele (die Sustainable Development Goals) und 169 Unterziele. In der Präambel heißt es unter anderem: „Die Agenda 2030 verpflichtet uns, den Planeten zu schützen, damit auch künftige Generationen ein gutes Leben in einer intakten Umwelt führen können. Dazu zählen die nachhaltige Nutzung von Meeren und Ozeanen, der Erhalt von Ökosystemen und Biodiversität, die Bekämpfung des Klimawandels sowie ein nachhaltiger Umgang mit natürlichen Ressourcen.“

Für die natürliche Umwelt sind die Beiträge unterschiedlich leicht zu realisieren. Unternehmen, die direkt mit Umweltwirkungen zu tun haben, können direkter dafür Verantwortung übernehmen als andere (zum Beispiel mit dem Fokus

**Abbildung 2: Fünf Kategorien für verantwortliches Handeln von Führungskräften**



auf Ökostrom, wie die HEAG-Tochter Entega). Gleichwohl kann indirekt oder in Randbereichen jeder und jede Einzelne einen direkten Beitrag leisten – etwa durch die Anwendung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex oder durch die Mitwirkung an Netzwerken, die sich an der Nachhaltigkeit orientieren, zum Beispiel im Unternehmensnetzwerk B.A.U.M. e.V. (Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management)<sup>12</sup>. Kaufleute können ihrer Verantwortung für die Umwelt am besten gerecht werden, wenn sie sich der Entwicklung und Anwendung von nachhaltigen Geschäftsmodellen widmen<sup>13</sup>. Denn neben dem Bewusstsein der Wirkungen des eigenen Handelns für die natürliche Umwelt gehört zu einem verantwortungsvollen Handeln auch das Streben nach einer Minimierung von negativen Wirkungen und Risiken für das Ökosystem.

### Fazit

Das verantwortungsvolle Handeln von Führungskräften umfasst mindestens fünf Kategorien: die Achtung vor der Freiheit jedes Einzelnen (durch Gesetze und Verträge), die Erbringung von möglichst positiven Wirkungen für viele andere Menschen wie Arbeitsplätze und Wohl-

stand, das Handeln nach eigenen Werten und Tugenden, das freiwillige positive Wirken für die Gemeinschaft und deren Zusammenhalt sowie das Streben nach einer Minimierung negativer Wirkungen für die natürliche Umwelt (vergleiche Abbildung 2).

Trotz des Wunsches des Menschen, die Komplexität der Dinge zu vereinfachen, verbleibt somit ein komplexes System des verantwortungsvollen Handelns von Führungskräften.

Da sich die Gesellschaften verändern, ändern sich auch die allgemein in einer Gesellschaft akzeptierten Tugenden. Neben Politikern, Lehrern und Erziehern und zivilgesellschaftlich aktiven Bürgern sowie vielen anderen sind auch Führungskräfte Treiber dieser Dynamik und entwickeln die Gesellschaften weiter. Sie definieren das Verständnis für eine gute Lebensführung. Sie definieren den Rahmen mit, was verantwortungsvolles Handeln bedeutet. |

*Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend,  
Vorstandsvorsitzender der  
HEAG Holding AG, Darmstadt*

<sup>11</sup> Vgl. Vereinte Nationen (2015): Draft outcome document of the United Nations summit for the adoption of the post-2015 development agenda, unter: <https://undocs.org/A/69/L.85>

<sup>12</sup> Vgl. [www.baumev.de](http://www.baumev.de)

<sup>13</sup> Vgl. auch die Typologie nachhaltiger Geschäftsmodelle nach Ahrend, K.-M. (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit – Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance, Springer, S. 85