

*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

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

Druck: Hans Gieselmann Druck und Medienhaus GmbH & Co. KG, 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	10
Einführung	13
CDR und Ethik/Werte	15
CDR: primum non nocere	17
<i>Andreas Suchanek</i>	
Digitale Ethik und unternehmerische Verantwortung am Beispiel der Automobilbranche	23
<i>Wolfgang Gründinger</i>	
Der Ruf nach operationalisierbarer Ethik – Unternehmensverantwortung in der digitalen Welt	28
<i>Sarah J. Becker, André T. Nemat, Marcel Rebbert</i>	
Algorithmen und die Grenzen von Fairness	35
<i>Kevin Baum, Tina Feldkamp, Sophie Henning, Nikolai Käfer</i>	
Rebooting Digital Ethics – Limitationen einer prinzipienbasierten CDR	43
<i>Robert Ranisch, Lisa Schöttl</i>	
Spannungsfelder der Unternehmensverantwortung in einer digitalen Welt	51
<i>Manuel Kilian, Pauline Kuss, Philipp Hommelsheim</i>	
Die Autonomie der Nutzer: Kernbestandteil von CDR	57
<i>Simon Dümpelmann</i>	

CDR und gesellschaftliche Ordnung	63
Ordnungsethik für die digitale Gesellschaft	65
<i>Matthias Uhl</i>	
Digitalisierung, Unternehmensverantwortung und Collective Action	72
<i>Philipp Schreck</i>	
Digitalisierung im Zeichen von Vertrauen	80
<i>Ronja Kemmer</i>	
Wer Vertrauen einfordert, muss Verantwortung anbieten: CDR als Handlungs-, Ordnungs- und Diskursverantwortung	87
<i>Martin von Broock</i>	
Warum wir eine Technikbrille brauchen, um Corporate Digital Responsibility umzusetzen	96
<i>Nicolai Andersen, Isabelle Schlegel, Nora Schäfer</i>	
CDR und Governance/Compliance	105
Ethik-Boards – ein starkes Signal nach innen und außen	107
<i>Cornelia Diethelm</i>	
Die Rolle von Aufsichtsrat und Chief Digital Officer	113
<i>Angelika Pauer, Ann-Sophie Stoppelkamp, Saskia Becke</i>	
Plädoyer für die Notwendigkeit systematischer Aushandlungsprozesse unter- nehmerischer Verantwortungsübernahme am Beispiel Künstlicher Intelligenz	119
<i>Sabine Wiesmüller</i>	
Algorithmen und ihr Einfluss auf Compliance und Integrity	125
<i>Christoph Schank</i>	
CDR und Nachhaltigkeit	137
Digitale Verantwortung in der Produktentwicklung statt »Digital Greenwashing«	139
<i>Melissa Kowalski, Lukas Miggo</i>	
Die Anti-Silicon-Valley-These: Kurznachrichten-App Threema	145
<i>Roman Flepp</i>	

In Zukunft transparent! Nachhaltige Entwicklung braucht Daten	150
<i>Holger Berg, Stephan Ramesohl, Henning Wilts</i>	
Digitalisierung als eine Aufgabe des CSR-Managements	157
<i>Sabine Braun, Philipp Hofmann</i>	
Spielregeln für eine nachhaltige Digitalisierung: Gestaltungsempfehlungen und Ansätze zur Umsetzung	163
<i>Riccarda Retsch, Florian Harrlandt</i>	
CDR und die Agenda 2030	168
<i>Felix Forster, Karin Huber-Heim, Daniela Knieling, Malina Lovrek</i>	
Corporate Digital Responsibility – Data Responsibility? Dimensionen einer gesellschaftlich verantwortungsvollen Unternehmensführung in der digitalen Welt . . .	176
<i>Christian Thorun, Sara Elisa Kettner</i>	
Künstliche Intelligenz mit CDR »zähmen«: Ansätze zur Umsetzung der Unternehmenspraxis	183
<i>Saskia Dörr</i>	
CDR aus Sicht verschiedener Branchen	191
Digitalisierung im Lebensmittelhandel	193
<i>Robert Zores</i>	
Unternehmerische Verantwortung in der digitalisierten Welt	197
<i>Bjarne Dankwardt</i>	
Digitale Verantwortung von Medienunternehmen	202
<i>Alexander Filipović, Klaus-Dieter Altmeyen</i>	
Wie können wir die gesellschaftliche Verantwortung von Medien im digitalen Zeitalter neu gestalten?	208
<i>Barbara Maas</i>	
Anforderungen und Kompetenzen für die nachhaltige und digitale Arbeitswelt der Chemie- und Pharmabranche	214
<i>Katharina Knoll, Wolfram Keller</i>	
CDR und globale Lieferketten	221
Globalisierungskonflikte: Ist Digitalisierung Teil der Lösung oder Teil eines neuen Problems?	223
<i>Christoph Böhm</i>	

Global Corporate Digital Responsibility: Ein Impuls für die Verantwortung in globalen Lieferketten	231
<i>Hubertus Drinkuth, Joschka Hahler</i>	
Von der Digitalisierungsstrategie zur Datennutzungspraxis	239
<i>Christopher Koska</i>	
CDR und betriebliche Transformation/Arbeitswelt	247
Sieben Zugänge zur Corporate Digital Responsibility	249
<i>Alexander Brink, Frank Esselmann, Dominik Golle</i>	
Unternehmensverantwortung im Kontext Künstlicher Intelligenz	256
<i>Hendrik Reese, Kentaro Ellert, Konstantinos Stavrakis, Antonio Bikić</i>	
Betriebliche Mitbestimmung zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation	262
<i>Eva-Maria Spindler, Christoph Schank</i>	
»Würde ich gern so machen, doch der Computer sagt Nein.« Die Gestaltung von Mensch-Computer-Interaktion als ethische Herausforderung in Unternehmen	271
<i>Christian Schilcher, Carla Hustedt</i>	
Beteiligung schafft Nachhaltigkeit bei der Gestaltung von (digitalen) Prozessen	278
<i>Mathias Wrede</i>	
Was haben »Lean« und »Agile« mit digitaler Ethik zu tun?	283
<i>Anna Walter</i>	
Vertrauen ist keine betriebswirtschaftliche Kategorie – Verantwortung auch nicht	292
<i>Sigrun Fuchs</i>	
Vereinbarkeit 4.0: Wie kann Digitalisierung bei Vereinbarkeitsfragen nutzen? Ein Erfahrungsbericht	298
<i>Ramona Kiefer, Martina Koch</i>	
Next Generation Corporate Digital Responsibility – ein Kommentar aus der Perspektive der jungen Generation.	306
<i>Jakob Ortmann, Vitus Rennert, Paulina Albert, Leander Schneider</i>	
Narrative einer CDR-Kommunikation im Lichte von Veränderungsprozessen, Mindsets und Organisationskultur	311
<i>Klaus Motoki Tonn</i>	
Werte: bildende Führung im digitalen Arbeitskontext	320
<i>Judith Klaiber</i>	

CDR und Qualifikation/Bildung 329

Verantwortung beginnt von innen – eine (inter-)kulturelle Annäherung 331
Oliver Kustner

Bringt uns Sprache näher? 339
Stefanie Dadson

Bildungspartnerschaften als CDR-Handlungsansatz 342
Klaus Bremen, Gerda Köster

Digitalisierung: Duale Berufsausbildung ist die Grundlage für
Wertebildung in der digitalen Arbeitswelt 353
Gerhard Endres

Digitale Ethik: Verpflichtung und Chance 358
Gudrun Neuper

Danke! 362

Abstract 363

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 weit-

gehend 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.

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«.