

## Liebe Freund\*innen und Förderer,

“more than ever, business is expected to be an ethical participant in society” – so lautet die erste Kernbotschaft des Edelman Vertrauensbarometers zum Davos-Gipfel im Mai. Zugleich werden die Bedingungen für verantwortliches Wirtschaften immer schwieriger: Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine stellt Unternehmen und ihre Führungen vor neue Dilemmata. Die seit der Pandemie angespannten Lieferketten geraten weiter unter Druck. Der Klimawandel erfordert raschere Transformationsfortschritte. Währenddessen nehmen die sozialen Risiken und Ungleichheiten zu. Mehr denn je müssen wir uns unbequemen Wirklichkeiten stellen und fragen: Was sind uns unsere Werte wert? Ob Waffenlieferungen oder Energieimporte – es gibt keine einfachen Antworten. Sondern eher neue Fragen, vor allem im Hinblick auf unsere Abhängigkeit von anderen autoritären Staaten.

In diesem Umfeld erleben wir auch eine Zeitenwende für gute Führung: Zustimmung erhalten gerade jene, die Dilemmata ansprechen und Entscheidungen auf Basis von Werten und Wirklichkeit begründen. Solche ethischen Führungskompetenzen werden umso wichtiger, je mehr wir uns Zumutungen stellen müssen. Am WZGE haben wir dafür weitere Orientierungen entwickelt: über unsere Standpunkte zur nachhaltigen Transformation und zum Ukraine-Krieg, einer weiteren WZGE-Studie zu verantwortlichem Lobbying, Impulsen zu Compliance und Integrität, Analysen und Positionen zum Datenteilen sowie in unserem Doktorandenkolleg. Und: Wir haben ein neues Projekt zum gesellschaftlichen Zusammenhalt auf dem Weg ins klimaneutrale Industrieland angestoßen.

„We must find some common ground.“ Die Maxime unseres Co-Gründers Andrew Young, der gerade seinen 90. Geburtstag feierte, ist von bestechender Aktualität. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten.

Herzliche Grüße, Ihr Team des WZGE



## Zum Lesen & Hören

### WZGE-StandPunkt

#### Lobbying in der Transformation: Bedingt geboten!

Martin von Broock, Philipp Schreck | 05/2022

#### Die Freiheit zum Streit in Zeiten des Krieges

Martin von Broock, Andreas Suchanek | 04/2022

#### Energieimporte trotz Krieg: Das Dilemma der Sanktionen

Martin von Broock, Andreas Suchanek | 03/2022

#### Krieg in der Ukraine: Was sind uns unsere Werte wert?

Martin von Broock, Andreas Suchanek | 02/2022

#### Davos 2022: Gegen Spaltung hilft nur Integrität

Martin von Broock, Andreas Suchanek | 01/2022

### WZGE-Podcast Werte und Wirklichkeit

#### #11: The importance of global cooperation

Andrew Young | 05/2022

#### #10: Grow My Tree: Bäume für eine nachhaltige Entwicklung

Hannah Schragmann | 03/2022

### WZGE-Studien & Analysen

#### Verantwortliches Lobbying im nachhaltigen Wandel

WZGE & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg/Friede Springer  
Stiftungslehrstuhl für Unternehmensethik & Controlling | 05/2022



Sie wollen keine WZGE-Veröffentlichung mehr verpassen?

Folgen Sie uns auf [LinkedIn!](#)

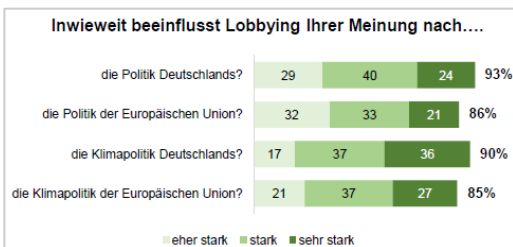


# Thema ETHIK IN DER WIRTSCHAFT



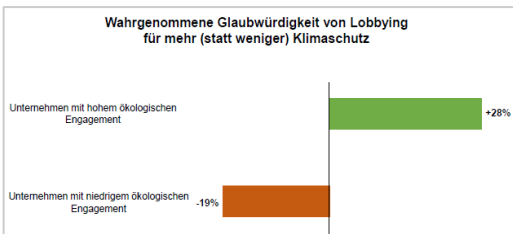
## WZGE-Studie zur Akzeptanz von Lobbying

Unternehmerisches Lobbying wird kontrovers diskutiert: Manche wünschen sich mehr unternehmerische Kompetenz bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme. Andere fürchten Manipulationen durch einflussreiche Branchen und Konzerne. Dieses Spannungsfeld ist der Ausgangspunkt für unsere Studie „Verantwortliches Lobbying im nachhaltigen Wandel“. Mit einem innovativen Studiendesign sind wir folgenden Fragen nachgegangen: Wie beurteilen die Menschen die Lobby-Arbeit von Unternehmen? Welche Kriterien beeinflussen die Akzeptanz von Lobbying? Und welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für verantwortungsvolle politische Interessenvertretung ableiten?



### Wahrnehmung von Lobbying: Im Prinzip sinnvoll, aber konkret schädlich:

Die große Mehrheit der Befragten (93%) schätzt den Einfluss von Lobbying auf die deutsche Politik als hoch ein. 78% Prozent bewerten diesen Einfluss negativ. In der Folge wünschen sich 89% eine stärkere Einschränkung von Lobbying. Allerdings ist gleichzeitig eine knappe Mehrheit von 52% der Ansicht, dass Lobbying politische Entscheidungsprozesse im Prinzip verbessern könnte.



### Stärkster Akzeptanzhebel: Die Position:

Am konkreten Beispiel Klimaschutz wird deutlich: Die stärkste Hebelwirkung hat die im Lobbying vertretene Position. Setzt sich ein Unternehmen für mehr (statt weniger) Klimaschutz ein, dann stößt die Lobby-Maßnahme auf deutlich stärkere Akzeptanz bei den Befragten.

### Wechselwirkungen: Konsistenz entscheidet, Transparenz flankiert:

Von progressivem Klimalobbying profitieren vor allem Unternehmen mit hoher ökologischer Reputation. Umgekehrt verschafft ihnen ihre Reputation aber keinen „Kredit“ für weniger ambitionierte Lobbymaßnahmen. Auch Unternehmen mit geringer ökologischer Reputation können mit progressiverem Klimalobbying ihre Akzeptanz steigern. Die Effekte fallen aber geringer aus.

Unternehmen, die in die Akzeptanz ihres Lobbyings investieren wollen, sollten sich also an der Reihenfolge „Was“ vor „Wer“ vor „Wie“ orientieren. Vor allem aber sollten sie erkennen: Mit der Art und Weise ihre Lobbyings beeinflussen sie nicht nur die eigene Licence to operate. Sondern die Akzeptanz des Wirtschaftssystems insgesamt. Mehr dazu im WZGE-Standpunkt.

[Zum Download der WZGE-Studie](#)

Zum Thema ETHIK IN DER WIRTSCHAFT

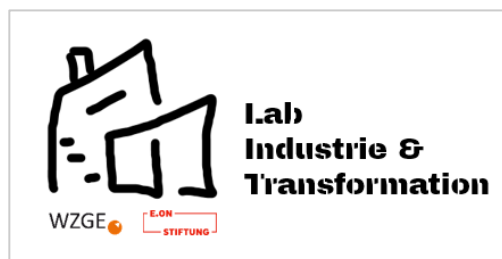
- WZGE-Standpunkt [Lobbying in der Transformation: Bedingt geboten!](#)
- WZGE-Standpunkt [Energieimporte trotz Krieg: Das Dilemma der Sanktionen](#)
- WZGE-Studie [Verantwortliches Lobbying im nachhaltigen Wandel](#)
- WZGE-Podcast [Grow My Tree: Bäume für eine nachhaltige Entwicklung](#)



### Lab Industrie & Transformation: Soziale Dilemmata angehen

Wie sichern wir gesellschaftlichen Zusammenhalt auf dem Weg ins klimaneutrale Industrieland? Dieser Frage widmen wir uns in unserem zweijährigen, von der E.ON Stiftung geförderten, neuen Projekt. Schwerpunkt im ersten Jahr: „Verantwortung und Veränderungszumutungen beim Thema Beschäftigung“. Denn: So wichtig aus gesellschaftlicher Sicht raschere Fortschritte beim Klimaschutz sind – deren individuelle Akzeptanz macht sich daran fest, inwiefern die Menschen Teilhabemöglichkeiten an einer klimaneutralen Industrie erkennen. Dafür ist der Faktor Beschäftigung der entscheidende Maßstab.

Mit unserem Lab setzen wir bei den oftmals festgefahrenen Positionen an: Gemeinsam mit Expert\*innen und Nachwuchskräften denken wir die sozialen Dilemmata der industriellen Transformation weiter. Dazu erfassen wir mit einer vorgeschalteten Befragungsstudie derzeit wesentliche Positionen, die wir zum Lab-Auftakt im Herbst mit vielfältigen Expert\*innen diskutieren werden. Im Anschluss entwickelt unser Nachwuchsbeirat, bestehend aus Studierenden und Young Professionals, mithilfe fachlicher Impulse und kreativen Austauschs neue Ansatzpunkte und Inspirationen für den Diskurs. Die Ergebnisse werden im Frühjahr 2023 öffentlich vorgestellt.



## Thema DIGITALE TRANSFORMATION

### Corporate Citizenship: Digitale Teilhabe fördern

Der Zugang zu hochwertigen digitalen Technologien wird immer entscheidender für gesellschaftliche Teilhabechancen. Das hat spätestens die Pandemie gezeigt. Angesichts der nachweislich wachsenden sozialen Spaltung müssen sich Unternehmen fragen: Inwieweit können sie mit digitalen Innovationen inklusive Wirkungen erzeugen? Zum Beispiel, indem die hochwertige digitale Technologie eines Luxuswagens nicht nur die Insassen, sondern gerade auch andere, vor allem schwächere Verkehrsteilnehmer\*innen schützt. Dies war eine der Kernbotschaften des Impulses, den Dr. Martin von Broock zur Eröffnung der „Sustainability Strategy Week“ von Mercedes-Benz mit Mitgliedern des Vorstands beisteuerte.

### Vertrauen im digitalen Wandel – Auftrag für Unternehmen

Die [Studienergebnisse](#) unseres von der E.ON Stiftung geförderten Projekts „[Ethische Herausforderungen der digitalen Energiewende](#)“ fanden Eingang in die von BaFin und Deutscher Bundesbank ausgerichtete Konferenz „BaFinTech 2022“ am 18. Mai. Dr. Michael Walter plädierte bei einer Podiumsdiskussion zum Thema Verbraucher\*innenschutz bei digitalen Finanzdienstleistungen für mehr Unternehmensverantwortung in der Branche. Für den Aufbau von Vertrauen sei es unerlässlich, bei der Entwicklung von digitalen Finanzdienstleistungen von Beginn an ethische Leitlinien zugrunde zu legen, die das langfristige Wohl der Verbraucher\*innen im Blick haben. Hinsichtlich einer solchen „Ethik by design“ betonte er zwei Aspekte: Zum einen brauche es bei digitalen Angeboten mehr Transparenz bezüglich der dahinterstehenden Geschäftsmodelle und des Umgangs mit Kundendaten. Zum anderen sei ein „inklusive“ Ansatz notwendig, um die spezifischen Bedarfe vieler Verbraucher\*innen-Gruppen besser zu adressieren.

## Thema VERANTWORTUNGSVOLLE FÜHRUNG



### WFK 2022: Unser Thema

Die nachhaltige Transformation konfrontiert Führungskräfte mit vielen Dilemmata. Sie müssen Entscheidungen treffen, die mit Zumutungen einhergehen. Und gleichzeitig Zusammenhalt sichern, ohne den Wandel nicht funktioniert. Dies alles in einem Umfeld, in dem gesellschaftliche Spaltungstendenzen und geopolitische Unsicherheiten zusetzen.

Wie können Führungskräfte unter diesen Bedingungen dem Anspruch gerecht werden, das „Richtigste“ zu tun? Welche langfristigen Orientierungen für Integrität gibt es angesichts kurzfristiger Umbrüche und wachsender Ungewissheiten? Wie geht man mit Konflikten um, wenn bewährte Standards unter Druck geraten?

Wir fördern den ethischen Führungskompass.

CHANGING

### Wittenberger Führungskolloquium: Zusammenhalt und Zumutungen – Führung in der Transformation

Das 11. Wittenberger Führungskolloquium vom 21. bis 23. September findet in diesem Jahr zum Thema „Zusammenhalt und Zumutungen: Gutes Führen in der Transformation“ statt. Entscheider\*innen aus führenden Unternehmen der Automobil-, Finanz-, Chemie und Energiebranche schärfen in Diskussionen mit Impulsgeber\*innen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft in Wittenberg ihren ethischen Führungskompass.

### Netzwerk:Führungsethik Krieg in der Ukraine – Was sind unsere Werte wert?

Zum Ausbruch des Krieges hat das WZGE mit Alumni des Führungskolloquiums einen Ad-hoc-Austausch organisiert: Welche Dilemmata stellen sich für gute Führung? Wie sollten Entscheider\*innen verantwortungsvoll – zwischen Emotionen und Rationalität – reagieren? Ein Kernergebnis: In unseren Reaktionen sollten wir selbst bei brutalen Übergriffen unsere eigenen Werte nicht beschädigen! Dazu zählt insbesondere das Zulassen und Verhandeln auch streitbarer Positionen in den Regeln des Rechts. Wir haben dazu einen weiteren Standpunkt veröffentlicht.



### Workshop „Führungsethik“ für MINT-Promovierende: Großes Interesse an führungsethischen Fragestellungen

Für 23 Kekulé-Stipendiat\*innen des FCI Fonds der Chemischen Industrie veranstalteten wir im Februar erstmalig einen Workshop. Ziel der dreitägigen Veranstaltung war es, die Studierenden und Promovierenden der MINT-Fächer bereits während ihrer akademischen Ausbildung für Fragen rund um Führungsverantwortung und Führungsethik zu sensibilisieren. Denn: Obwohl gerade viele MINT-Studierende in ihrem künftigen Berufsleben Führung übernehmen werden, fehlen im universitären Curriculum bislang befähigende Angebote.

Aufgrund der großen Nachfrage und positiven Evaluation bieten wir den Workshop im Frühjahr 2023 nochmals an. Erneut stehen führungsethisch relevante Entscheidungssituationen im Mittelpunkt, die anhand von Fallbeispielen und eigenen Erfahrungen der Promovierenden diskutiert und analysiert werden. Dabei werden vor allem ethische Urteilsbildung sowie moralische Aufmerksamkeit und Umsetzungsfähigkeit geschult.

Entwickelt wurde das Angebot im Rahmen des interdisziplinären Verbundforschungsprojekts „Führungsethik als Ethik in den Wissenschaften“ (S. 7).

### 7. Wittenberger Herbstakademie – In Vorbereitung

Zum Thema „Ethische Herausforderungen der digitalen Transformation“ findet vom 7. bis 11. November die 7. Wittenberger Herbstakademie Wirtschafts- und Unternehmensethik statt. Alle Informationen zu Programm und Bewerbung gibt es unter [www.herbstakademie.org](http://www.herbstakademie.org).

Zum Thema VERANTWORTUNGSVOLLE FÜHRUNG

WZGE-Standpunkt [Die Freiheit zum Streit in Zeiten des Krieges](#)

WZGE-Standpunkt [Krieg in der Ukraine: Was sind unsere Werte wert?](#)



## Thema INTEGRITÄT UND COMPLIANCE

### Integrität und Interessenvertretung – (wie) passt das zusammen?

Aus der Perspektive unternehmerischer Integrität haben wir das Thema Lobbying in zwei Formaten beleuchtet:

Für einen führenden Dax-Konzern haben wir dessen politische Interessenvertretung einer qualitativen Evaluation unterzogen. Dazu fanden Interviews mit Vertreter\*innen aus Zivilgesellschaft, Politik, dem Branchenumfeld und dem Unternehmen selbst statt. Aus den Ergebnissen konnten wir ethisch fundierte Empfehlungen für die Sicherung von Verantwortung und Akzeptanz des Lobbyings ableiten.

Gemeinsam mit dem Global Compact Netzwerk Deutschland (GCND) haben wir am 11. Mai eine virtuelle Podiumsdiskussion zum Thema „Verantwortliches Lobbying im nachhaltigen Wandel“ veranstaltet. Die Panelist\*innen: Imke Dierßen (Lobby Control), Anna-Maija Mertens (Transparency International Deutschland), Christian Schubert (BASF SE) und Daniel Mack (Mercedes-Benz Group AG). Die Ausgangspunkte lieferte die WZGE-Lobbying-Studie, vorgestellt von Prof. Philipp Schreck und Dr. Martin von Broock. In der anschließenden Diskussion ging es unter Moderation von Marcel Engel (GCND) vor allem um den Zusammenhang von Rechtmäßigkeit und Akzeptanz unternehmerischen Lobbyings. Kontrovers diskutiert wurde insbesondere, inwieweit Unternehmen über den gesetzlichen Rahmen hinaus Verantwortung zugeschrieben werden kann und sollte. Und: Inwiefern Transparenz allein hinreichend ist.

Die Ergebnisse beider Formate sind in einen weiteren WZGE-Standpunkt gemündet.

### „Compliance, Nudging und ethischer Kompass“: Erstes Praxisprojekt mit Compliance-Beauftragten

Wie können Nudging und der ethische Kompass zu einem effektiveren Compliance- und Integritätsmanagement in Unternehmen beitragen? Mit dieser Frage unseres Projekts, das wir in Kooperation mit der HHL Leipzig und mit Förderung der Schweizer KBA-Stiftung durchführen, hat sich nach Projektauftritt eine Gruppe von Doktoranden beschäftigt. Im Rahmen eines Praxisprojekts wurden im ersten Schritt Compliance-Beauftragte interviewt und Anwendungsfälle in der Unternehmenspraxis identifiziert.



Zum Thema INTEGRITÄT UND COMPLIANCE

WZGE-Standpunkt [Davos 2022: Gegen Spaltung hilft nur Integrität](#)  
 WZGE-Standpunkt [Lobbying in der Transformation: Bedingt geboten!](#)  
 WZGE-Studie [Verantwortliches Lobbying im nachhaltigen Wandel](#)



## Forschung und Lehre



### Doktorandenkolleg „Ethik und gute Unternehmensführung“: Nach zwei Jahren Pandemie zurück in die Präsenz

Die Ausschreibung des 9. Jahrgang unseres Doktorandenkollegs stößt auf großes Interesse. Bereits jetzt haben sich 69 Kandidat\*innen aus 28 Nationen beworben. Geflüchtete, die seit Februar 2022 wegen Krieges und Vertreibung nach Deutschland gekommen sind, können ihre Bewerbungsunterlagen noch bis September einreichen. Nach Abschluss des Auswahlverfahrens werden wir die neuen Mitglieder am 14. Oktober im Kolleg willkommen heißen.

Seit Mitte April findet das Studienprogramm wieder primär in Präsenz statt – mit vielfältigen Gästen in unseren monatlichen Jour fixes: Prof. Andreas Suchanek sprach zum Thema „What should I not do?“, Sylvia Schenk (Transparency International Deutschland) referierte über „Coalition for Human Rights – Which role can sport play?“, das Vortragsthema von Dr. Christoph Feldhaus (Ruhr-Universität Bochum) lautete „Group decisions are more libertarian than individual decisions“ und Jakob Moggias (Brunswick Group) referierte zu „Risk and the Gig Economy“. Besonderes Highlight war der Jour fixe mit Andrew Young zu Ehren seines 90. Geburtstags (S. 8). Prof. Dirk Matten (Schulich School of Business) wird im Juni der letzte Gast sein, bevor wir mit dem zweiten Writing Retreat und einem Sommerfest am 15. Juni das Semester beschließen.

Im Sommersemester liefen zwei neue Praxisprojekte an. Unter Leitung von Prof. Andreas Suchanek beschäftigt sich das von der Schweizer KBA-Stiftung geförderte erste Projekt mit der konzeptionellen Verbindung von Compliance, ethischem Führungskompass und Nudging (S. 6). Im zweiten Praxisprojekt beteiligt sich ein Doktorandenteam unter Leitung von Dr. Lisa Schmalzried und Lisa-Marie Heimes am Ideenaufwurf „F+X“ der Karl Schlecht Stiftung. Zum Thema „Führung+Leidenschaft“ geht es dabei um die filmische Auseinandersetzung mit Vorbildern.

### Führungsethik für MINT-Studierende: Abschlussveranstaltung in Tübingen beschließt erfolgreiches Projektende

Zum Ende des von der Carl-Zeiss-Stiftung geförderten dreieinhalbjährigen [Forschungsprojekts](#) findet am 13. und 14. Juni die Abschlussveranstaltung „Führungsethik in der Hochschullehre“ an der Universität Tübingen statt. Zum Auftakt werden die Ergebnisse des Projekts vorgestellt. Am Abend diskutieren Dr. Stephan Conrad (Currenta) und Dr. Thomas Sauer (Evonik Industries AG/VAA-Führungskräfte Chemie) über die Relevanz ethischer Inhalte in der akademischen Ausbildung. Tag zwei widmet sich in einem Workshop der „Ethiklehre der Zukunft“.

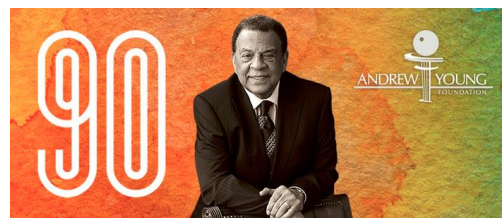


#### Beiträge aus Forschung und Lehre

Lisa Schmalzried, Friederike Fröhlich, Marcel Vondermaßen: [Dimensionen der Führung: Eine begriffsdefinitorische Grundlegung \(ethikorientierter\) guter Führung](#). Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal (2021) 3:45-57 (<https://doi.org/10.1365/s42681-021-00026-5>).

## „We must find some common ground“: Zum 90. Geburtstag von Andrew Young

Am 12. März hat Andrew Young, ehem. US-Botschafter bei den Vereinten Nationen, Bürgerrechtsaktivist, Politiker und Co-Gründer des WZGE, seinen 90. Geburtstag gefeiert. Inmitten zahlreicher Ehrungen und Feierlichkeiten hat er sich Zeit zum Austausch mit den WZGE-Doktorand\*innen sowie für unseren [WZGE-Podcast](#) genommen. Seine langjährigen Erfahrungen aus der Bürgerrechtsbewegung und der globalen politischen Zusammenarbeit sind wichtiger denn je: „One of the secrets of Martin Luther Kings was: We wanted people not to be enemies and advisories. Instead to win against them, we were trying to win them over for a common point of view.“ Manche\*r mag das gegenwärtig für naiv halten. Ebenso naiv müssen die Worte indes für die farbige Bevölkerung im Amerika der 60er Jahre geklungen haben. Wie damals, stünden wir heute vor der Wahl: “You learn to live together as brothers and sisters or you will perish together as fools.“ Mit dieser tiefen Überzeugung sieht Andrew Young das WZGE heute mehr denn je als wichtigen Ort, an dem Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund Probleme aus verschiedenen Perspektiven beleuchten, um zu gemeinsamen Lösungen zu kommen.



## Kurz gemeldet

+++ Prof. Andreas Suchanek war im Januar Gesprächspartner bei [“Spotlight – Der Podcast rund um Integrität und Zukunftsthemen“](#) der Volkswagen AG.

+++ Zum Auftakt der Leitbild-Themenwoche der VNG AG am 7. Februar steuerte Dr. Martin von Broock den Impuls „Leitbilder aus ethischer Perspektive“ bei.

+++ Zur [menschenrechtsspezifischen Verantwortung von Unternehmen](#) diskutierte Prof. Andreas Suchanek im Rahmen der Veranstaltungsreihe “Business & Human Rights – Wirtschaft & Menschenrechte“ des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) und der Katholischen Erwachsenenbildung des Bistums Limburg.

+++ In der Lenkungskreissitzung des Global Compact Netzwerks Deutschland wurde Dr. Martin von Broock am 15. März in den Beirat berufen.

+++ Über „Führung und führungsethische Herausforderungen“ sprach PD Dr. Lisa Schmalzried bei der Academy for Innovations der TU München am 6. April 2022.

+++ Bei Merck trug Prof. Andreas Suchanek zum Thema „Can Companies Afford Ethics?“ am 19. Mai vor.

+++ Im KCF-Magazin erschien der Artikel [„Der Wert von Werten – gerade in Krisenzeiten“](#) von Prof. Andreas Suchanek.

+++ „Wozu ist Ethik eigentlich gut?“ lautete der Vortragstitel von Prof. Andreas Suchanek bei PricewaterhouseCoopers am 9. Juni in Frankfurt/Main.

