

## **Der zivilgesellschaftliche Stachel im Fleisch der Unternehmen oder: Was wir aus der Abgasaffäre lernen können**

Der Kampf gegen Korruption ist in den letzten beiden Jahrzehnten in eine neue Phase getreten. Zum einen hat der regulatorische Staat ein eindrucksvolles Comeback gefeiert und es sind fast überall auf der Welt neue Anti-Korruptionsgesetze entstanden. Zum anderen hat der fulminante Aufstieg der NGOs mit weltweit fast exponentiellem Wachstum Unternehmen, Verwaltungen und Regierungen unter Dauerbeobachtung gestellt. Dass die Weltkarte der wahrgenommenen Korruption in den meisten Ländern dunkelrot<sup>1</sup> ist, also viel Korruption registriert wird, zeigt auch an, dass das alltägliche Geben und Nehmen zu Lasten Dritter vermehrt als Korruption wahrgenommen wird. Auch wenn Korruption zum Alltag gehört, beginnt sich die Perspektive stärker durchzusetzen, dass korruptes Handeln skandalisiert werden sollte. Dazu haben auch die vielen zivilgesellschaftlichen Akteure beigetragen, welche die Staaten erfolgreich dazu gedrängt haben, Korruption nicht länger als Kavaliersdelikt zu behandeln.

### **Die Abgasaffäre als Paradebeispiel**

Bei der Abgasaffäre handelt es sich nicht um Korruption, sondern um Manipulationen bei den Stickoxidemissionen. Audi und Volkswagen haben aber in diesem Fall getrickst und manipuliert - und sich lange davor gedrückt, dies auch zuzugeben. Erst am 20. September 2015 erfolgte das Geständnis des Konzerns, elf Jahre nach Einführung der Abschaltvorrichtungen und fast eineinhalb Jahre nachdem die US-Behörden Environmental Protection Agency (EPA) und die California Air Resources Board (CARB) aufgrund einer Studie einer NGO, des International Council on Clean Transportation (ICCT)<sup>2</sup>, vom Mai 2014 zu prüfen begannen. Drei Studenten der Universität West Virginia begannen im Auftrag des ICCT verschiedene Modelle von VW und Audi zu prüfen. Die Stickoxid-Emissionen erwiesen sich dabei im realen Betrieb der Fahrzeuge als bis zu 35-fach erhöht. Zufällig war ein Mitglied der CARB auf der Konferenz, auf der die Studenten ihre Ergebnisse präsentierten und verfolgte die Sache unabhän-

---

<sup>1</sup> Siehe Corruption Perceptions Index 2017:

[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)

<sup>2</sup> Die Non-Profit-Organisation ICCT ist eine unabhängige Forschungseinrichtung mit Sitz in Delaware (USA). Sie erstellt technische und wissenschaftliche Analysen für Umweltbehörden und möchte zur Verbesserung der Umwelleistung und Energieeffizienz von Straßen-, See- und Luftverkehr beitragen (sh. Homepage des ICCT: <https://www.theicct.org/mission-history>).

gig von den Studierenden weiter. Zuvor hatte auch die Deutsche Umwelthilfe e. V.<sup>3</sup> in Deutschland mehrfach auf die zu hohen Emissionen im realen Fahrbetrieb, zunächst im Bereich des Feinstaubes, hingewiesen. Die EU gestattet allerdings in ihrer Emissions-Basis-Verordnung von 2007 in Ausnahmefällen Abschaltvorrichtungen bei der Abgasreinigung, wenn „die Einrichtung notwendig ist, um den Motor vor Beschädigung oder Unfall zu schützen und um den sicheren Betrieb des Fahrzeugs zu gewährleisten“. Das Bundesverkehrsministerium konstatierte daher auch in seinem Bericht zur Abgasaffäre, dass zwar alle Hersteller solche Abschaltvorrichtungen benutzen, aber keine in unzulässiger Weise verwendet würden. Ein Einfallstor für die Trickereien der Automobilunternehmen. Damit beförderte die industriefreundliche Politik in der EU und in Deutschland die Devianz-Anfälligkeit der Branche und die Schädigung der Umwelt wurde billigend in Kauf genommen. Erst die Aktivitäten einer NGO sowie der Umweltschutzbehörden in den USA brachten den Stein ins Rollen. Dies kostete den VW-Konzern bisher insgesamt rund 25 Milliarden US-Dollar.

### **Die Moral der Unternehmen**

Sowohl bei der Daimler AG als auch bei der Volkswagen AG gibt es heute Vorstandspositionen für „Integrität und Recht“. Compliance-Programme wurden weiter ausgebaut und zugleich wird betont, dass in den Unternehmen auch Integrität gefragt ist. Die Mitarbeiter sollen in die Lage versetzt werden, bei kniffligen und fragwürdigen Situationen, die durch den Regelkatalog der Compliance-Maßnahmen nicht abgedeckt sind, auf Basis eigenständiger Werturteile ethisch korrekt zu entscheiden. Alle jedoch, die in Unternehmen, Krankenhäusern, Universitäten etc. arbeiten, wissen, dass Integrität eine knappe Ressource ist. Denn Unternehmen können sie gar nicht gebrauchen. Geschäftsmodelle von Unternehmen, die den teils widersprüchlichen, kulturell je verschiedenen und inkonsistenten gesellschaftlichen Moralstandards vollständig entsprechen, wird es selten geben. Kann man also als integrierter Mitarbeiter noch bei VW, Audi und Co. arbeiten, die weiterhin nicht genug gegen die Verschmutzung der Umwelt tun? Können wir für Schokolade-, Tabak- oder Lederproduzenten arbeiten, wenn wir wissen, dass nach wie vor Kinderarbeit im Spiel ist? Integrität ernst zu nehmen würde zu moralischen Stolpersteinen führen, die kein Unternehmen und keine Organisation gebrauchen kann. Das moralisierende Unternehmen kann denn auch niemand wirklich wollen (vgl. hierzu Pohlmann 2008). Wer will beispielsweise, dass sich Unternehmen ihre Mitarbeiter nach gerade geltenden Regeln der gesellschaftlichen Achtung oder Missachtung aussuchen, also z. B. keine Raucher, keine Besitzer von Autos mit schlechten Abgaswerten oder keine Geschiedenen oder Alleinerziehenden mehr einstellen etc.? Dennoch: Es ist wichtig, dass sich die Unternehmen an gesetzliche Regeln und Vorschriften sowie an gesell-

---

<sup>3</sup> Die Deutsche Umwelthilfe e. V. wurde 1975 gegründet und engagiert sich auf nationaler und europäischer Ebene u. a. für Nachhaltigkeit, Klimaschutz, den Erhalt der biologischen Vielfalt und eine Versorgung mit regenerativen Energiequellen. Hierfür setzt sie besonders auf Aufklärung und Beratung, aber unterstützt auch aktiv Unternehmen bei der Umstellung auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise (sh. Homepage der DUH: <https://www.duh.de/ueberuns/>).

schaftliche Normen halten. Je mehr diese, durch den regulierenden demokratischen Staat mit seinen Gesetzen und Vorschriften und mittels der Dauerbeobachtung durch zivilgesellschaftliche Akteure, ins Kalkül des Wirtschaftens gezogen werden, umso besser. Dass dabei derzeit die Wahrscheinlichkeit einer Berücksichtigung von gesellschaftlichen Normen und Vorschriften beim Wirtschaften steigt, hängt nicht zuerst mit den persönlichen moralischen Überzeugungen und Ethiken der Manager zusammen, sondern mit der Organisation der Moral im Umfeld von Wirtschaftsunternehmen. Davon kann nun auch der VW-Konzern ein Liedchen singen.

### **Die Moral der Kunden**

Mit der Entstehung und Zunahme international operierender „Moralunternehmen“, wie z. B. Greenpeace oder Amnesty International, ist die Vertretung moralischer Werte nicht nur schlagkräftiger geworden. Es ist zugleich ein gesellschaftlich folgenreiches Muster der Delegation von moralischer Verantwortung an darauf spezialisierte Organisationen entstanden. Sie haben den Kunden, ungeachtet seiner eigenen moralischen Inkonsistenzen, weitgehend risikolose und mit geringen Kosten versehene Optionen moralischen Handelns eröffnet, deren Effekte über die üblichen, wohlfeilen Verlautbarungen hinausgehen. Dadurch, dass die Etablierung bestimmter moralischer Standards durch Zahlungen (Spenden) erreichbar wurde, können die Kunden moralisch handeln, ohne für sich selbst höhere Standards der Moral aufrechtzuhalten oder begründen zu müssen. Dies erhöht die Unberechenbarkeiten für Unternehmen, die auf ihre Nachfrage angewiesen sind und damit deren Interesse, durch die Einhaltung von CSR-Standards ein höheres Maß an Berechenbarkeit der Nachfrage zu erreichen. Aber, wenn wie im Falle des Dieselskandals die Folgen abstrakt und fernliegend bleiben, bleibt die Reaktion der Kunden verhalten. Zwar ist der Markt für Dieselfahrzeuge nach der gerichtlichen Entscheidung zu den Fahrverboten kurzfristig eingebrochen, aber die Volkswagen-Gruppe fährt wieder Rekordumsätze ein.

### **Die Moral der zivilgesellschaftlichen Organisationen**

Zivilgesellschaftliche Organisationen haben es schwer. Als sogenannte Interessensorganisationen ist bei ihnen der Zweck des Vereins zugleich das Motiv für die Mitgliedschaft. Anders als bei den Unternehmen können sie daher ihre Ziele schwerer ändern und sich nicht zu weit von der Moral ihrer Mitglieder entfernen. Manchmal allerdings löst die hohe Fluktuation der Mitglieder dieses Problem. Oft ist auch ihre Ressourcenbeschaffung an die Mitgliedsbeiträge und Spendenbereitschaft ihrer Sympathisanten geknüpft und damit stärker von Ressourcenknappheit und der Wahrnehmung der Organisation in der Öffentlichkeit bestimmt. Deswegen sind zivilgesellschaftliche Organisationen selbst nicht immer zimperlich, wenn es um die Einhaltung von Gesetzen geht. Hausfriedensbruch bei Tierställen oder Kernkraftwerken, Beschädigung von Eigentum etc. sind nur einige der aktuellen Fälle ihres zivilen Ungehorsams. Dadurch gewinnen sie ihre Schlagkraft, um zugleich andere und oft gravierendere Formen von Illegalität und Korruption in der Wirtschaft zu bekämpfen. Sie sind dabei aber nicht

zwangsläufig besser oder in der Art ihres Mitteleinsatzes grundlegend anders als die Organisationen, gegen die sie vorgehen und bilden gerade deswegen ein wichtiges Korrektiv, um die Durchsetzung bestimmter gesellschaftlicher Normen zu fördern. Die Abgasaffäre war auch hierin ein wichtiges Lehrstück.

### **Literatur**

Pohlmann, Markus (2008): Management und Moral, in: Tobias Blank et al. (eds.): Integrierte Soziologie – Perspektiven zwischen Ökonomie und Soziologie, Praxis und Wissenschaft, München, Mering: Rainer Hampp Verlag. URL: [http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/8640/1/Management und Moral.pdf](http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/8640/1/Management%20und%20Moral.pdf)

### **Autor**

*Prof. Dr. Markus Pohlmann ist Professor für Organisationssoziologie am Max-Weber-Institut für Soziologie der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen internationales Management und Wirtschaftskriminalität. Aktuell leitet er das interdisziplinäre Forschungsprojekt „Organisationale Devianz-Studien“, das sich mit der Frage befasst, warum Organisationen legale Wege verlassen, und das Forschungsprogramm „Internationale Management Studien“, in dem Karrieremuster und Handlungsorientierungen von Top-Managern untersucht werden.*

**Kontakt:** [markus.pohlmann@soziologie.uni-heidelberg.de](mailto:markus.pohlmann@soziologie.uni-heidelberg.de)

### **Redaktion**

#### **BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Europa**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel.: +49 30 62980-114

[europa-bbe@b-b-e.de](mailto:europa-bbe@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)