

CEPS Forschung & Praxis – Band 24

# Digitale Verantwortung in Verbänden

Entwicklung einer Strategie für Corporate  
Digital Responsibility

Diplomarbeit im Rahmen des DAS in Nonprofit Management & Law

Dominique Daniel Zygmunt



**Digitale Verantwortung in Verbänden:**

**Entwicklung einer Strategie für Corporate Digital Responsibility**

Diplomarbeit im Rahmen des DAS in Nonprofit Management & Law

CEPS Forschung & Praxis

Band 24

Dominique Daniel Zygmunt



**Digitale Verantwortung in Verbänden:**

**Entwicklung einer Strategie für Corporate Digital Responsibility**

Diplomarbeit im Rahmen des DAS in Nonprofit Management & Law

CEPS Forschung & Praxis

Band 24

Dominique Daniel Zygmunt

Das **Center for Philanthropy Studies (CEPS)** ist ein Institut der Universität Basel, das auf Initiative von SwissFoundations gegründet worden ist. Folgende Organisationen tragen zur Grundfinanzierung bei: Age Stiftung, arcas foundation, AVINA STIFTUNG, Ernst Göhner Stiftung, Gebert Rüt Stiftung, Ria & Arthur Dietschweiler Stiftung, Sophie und Karl Binding Stiftung, Stiftung Mercator Schweiz, Velux Stiftung.

Impressum: Center for Philanthropy Studies (CEPS)  
Universität Basel  
Steinengraben 22  
4051 Basel

Umschlaggestaltung: a+, Gregorio Caruso  
Layout: Aybüke Köseoglu  
ISBN: 978-3-9525428-0-4

© Center for Philanthropy Studies 2021. Alle Rechte vorbehalten. Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung der Autoren ist unzulässig.



Der Autor:

**Dominique Daniel Zygmont**

Dominique Zygmont, M.A. HSG, ist Absolvent des Diploma of Advanced Studies in NPO Management & Law der Universität Basel. Der vorliegende Text ist seine Diplomarbeit. Er führt, inspiriert und entwickelt Organisationen, Teams und Netzwerke an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Seit Jahren beschäftigt er sich mit der nachhaltigen Digitalisierung von Verbänden und weiteren Non-Profit-Organisationen sowie der Technologieregulierung und der digitalen Ethik. Beruflich leitet Dominique Zygmont die politische Kommunikation des Verbandes der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, Swissmem. Er verfügt über mehrjährige Führungserfahrung als Präsident einer grossen Ortspartei und war zuvor für zwei Schweizer Unternehmen im In- und Ausland tätig. Dominique Zygmont studierte International Affairs & Governance an der Universität St.Gallen. Ebenfalls studierte er Journalismus und Organisationskommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW. Er lebt in Zürich.



## Abstract

Die Diskussion um die Ethik neuer Technologien ist alles andere als neu. Für die Digitalisierung charakteristisch ist hingegen, mit welcher Geschwindigkeit die «digitale Transformation» Wirtschaft und Gesellschaft verändert. Den grossen Vorteilen der Digitalisierung und den mit ihr verbundenen Hoffnungen für eine nachhaltigere Welt steht jedoch ein zunehmendes Misstrauen der Konsumierenden den die Entwicklung treibenden Unternehmen gegenüber. Vor diesem Hintergrund sind Verbände prädestiniert, um ihren Mitgliedsfirmen Dienstleistungen anzubieten, um Auswirkungen ihrer digitalen Aktivitäten auf den virtuellen und den physischen Raum zu verstehen und im Rahmen von ethischen Entscheidungsprozessen zu operationalisieren.

Mit der digitalen Ethik steht dafür ein Feld der angewandten Ethik bereit, um «richtiges» und «falsches» Verhalten zu begründen. In jüngster Zeit sind mit der «Corporate Digital Responsibility» (CDR) Ansätze entstanden, wie sich Fragestellungen an die digitale Ethik in unternehmenseigene Strukturen und Prozesse überführen lassen. Diese sind bis anhin jedoch wenig dynamisch und nehmen insbesondere die zeitliche Diskrepanz zwischen rasanter technologischer Entwicklung, der öffentlichen Debatte einer nachhaltigen Anwendung der Technologie sowie einer rechtlich bindenden Regulierung durch die Politik nicht auf.

Dafür bietet diese Arbeit mit dem Modell der «ethischen Lücke» einen Rahmen an, welcher Verbänden erlaubt, ethische Dienstleistungen als explorativen Prozess für ihre Mitgliedsfirmen zu konzeptionalisieren und anzubieten. Dies bedeutet, dass nicht generelle normative Vorgaben bezüglich eines richtigen Verhaltens im Zentrum stehen, sondern Unternehmen durch den Verband in die Lage versetzt werden sollen, selbst eine Strategie für digitale Verantwortung zu entwerfen, ethische Fragestellungen durch ein verbandseigenes Ethik-Board bearbeiten zu lassen und schliesslich in der Öffentlichkeit an Vertrauen zu gewinnen.

Damit leistet die Arbeit einen praxisorientierten Beitrag an die Weiterentwicklung der digitalen Ethik, deren Operationalisierung durch Unternehmen anhand der CDR und beleuchtet die Rolle, welche Verbände durch ihre Dienstleistungen im Sinne von «ethics as a service» für ihre Mitglieder spielen können.

## Inhaltsverzeichnis

	Abkürzungsverzeichnis.....	IX
	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	X
1	Einleitung.....	1
2	Problemstellung.....	3
3	Zielsetzung und Methodik.....	6
4	Die digitale Ethik als Antwort auf die «Vertrauenskrise»?.....	8
4.1	Die digitale Ethik zwischen Theorie und Operationalisierung.....	9
4.2	Digitale Verantwortung und das traditionelle Nachhaltigkeitsdreieck.....	9
4.2.1	Die Digitalisierung als Grundlage aller anderen Verantwortungsbereiche.....	11
4.2.2	Die Digitalisierung als vierte Säule neben den anderen Verantwortungsbereichen.....	11
4.2.3	Die Digitalisierung als vierter Kreis im Schnittstellenmodell mit den anderen drei Verantwortungsbereichen.....	13
4.2.4	Zwischenfazit: Konzepte berücksichtigen temporale Dynamik zu wenig.....	14
4.3	Die Technologie eilt der ethischen Debatte voraus.....	14
4.4	Die «ethische Lücke» als neuer Handlungsrahmen der digitalen Verantwortung.....	15
5	«Corporate Digital Responsibility» (CDR) in der Praxis.....	19
5.1	Thematische, normative Orientierung.....	19
5.2	Prozessorientierte, explorative Orientierung.....	20
5.3	Gegenüberstellung der Ansätze der CDR.....	20
5.4	CDR im Verband als explorativer Prozess.....	22
5.5	CDR als zwingend strategische Dimension für die Unternehmensführung.....	23
6	CDR als Dienstleistung von Verbänden.....	25
6.1	Beratung zur Erarbeitung einer eigenen CDR-Strategie.....	25
6.1.1	Schritt 1: Erkennen – vom Denken zum Handeln.....	26
6.1.2	Schritt 2: Erfassen – wo bestehen ethische Lücken?.....	27
6.1.3	Schritt 3: Beurteilen – Erarbeiten von Handlungsoptionen.....	27
6.1.4	Schritt 4: Umsetzen – Ethisches Handeln ermöglichen.....	28
6.1.5	Schritt 5: Verbessern – Gestaltungsfähigkeit stärken.....	28
6.1.6	Diskussion: Die CDR-Strategie in Bezug zur Organisationsstrategie.....	28
6.2	Das Ethik-Board als exploratives Instrument im Verband.....	29
6.3	Der Verband als öffentlichkeitswirksamer Anwalt für digitale Verantwortung.....	34
6.4	Konkrete Umsetzung der neuen Dienstleistungen im Verband.....	35
7	Schlussbetrachtung: Vertrauen folgt auf die Übernahme von Verantwortung.....	37

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
CDR	Corporate Digital Responsibility [unternehmerische digitale Verantwortung]
CSR	Corporate Social Responsibility [unternehmerische soziale Verantwortung]
DAS	Diploma of Advanced Studies [Weiterbildungsdiplom]
ebd.	ebenda
et al.	et alii [und Weitere]
Hrsg.	Herausgeber
S.	Seite

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vertrauen in verschiedene Institutionen und Organisationen im Hinblick auf das Bereitstellen persönlicher Daten .....	4
Abbildung 2:	Digitalisierung als Grundlage und Erweiterung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen.....	11
Abbildung 3:	Ergänzung des Nachhaltigkeitsdreiecks um eine vierte Dimension .....	12
Abbildung 4:	Schnittstellenmodell der unternehmerischen Verantwortung, erweitert um die Digitalisierung .....	13
Abbildung 5:	Ethische Lücke .....	16
Abbildung 6:	Graphische Darstellung der Orientierungen und Herangehensweisen am CDR.	21
Abbildung 7:	Leitmotive der CDR-Orientierungen als Schnittflächen.....	22
Abbildung 8:	Strategieprozess für CDR .....	26
Tabelle 1:	Budget eines Ethik-Boards des Verbandes .....	33

## 1 Einleitung

Mitte Juni 2020 verbot die Firma Amazon ihrer Kundschaft, verschiedenen amerikanischen Polizeikräften, eine Software zur Erkennung von Gesichtern einzusetzen. Das einjährige Verbot sollte dem US-Kongress erlauben, «angemessene» legislative Grundlagen zum Einsatz dieses Programms zu erlassen (Financial Times 2020). Kurz davor gab das Technologieunternehmen IBM bekannt, sich komplett aus der Gesichtserkennungstechnologie zurückzuziehen, da sich diese nicht mit den Werten des Unternehmens vereinbaren lasse, weil sie unter anderem «Massenüberwachung» und Menschenrechtsverletzungen ermögliche (ebd.).

Diese zwei Beispiele zeigen, wie rasch Unternehmen aufgrund einer öffentlichen Diskussion in die Lage kommen können, ihre Geschäftsgrundlagen fundamental überdenken und sogar ganze Geschäftszweige aufgeben zu müssen. In den hier geschilderten Fällen waren die Auslöser einerseits die Proteste um Polizeigewalt und Rassismus in den USA, andererseits die Problematik der Überwachung des öffentlichen Raums, besonders durch autokratische Staaten.

Die Beispiele zeigen auch, in welcher ethischen Problemlage sich digital aktive Unternehmen befinden. Sie sind konfrontiert mit der grossen Hoffnung in die Digitalisierung, zu einer nachhaltigeren Welt beizutragen, die Krise zu bewältigen und den Wohlstand zu mehrer. Gleichzeitig haben Technologieunternehmen in den letzten Jahren massiv an Vertrauen verloren. Damit einher geht eine «normative Unsicherheit» (vgl. Kapitel 4), weil die technologische Entwicklung der gesellschaftlichen Debatte über die nachhaltige Anwendung digitaler Technologien und erst recht der Regulierung derselben beinahe uneinholbar vorausseilt. Diese Unsicherheit führt dazu, dass sich Unternehmen sowohl zwischen rechtlich zwingenden Anforderungen als auch hohen moralischen Ansprüchen, welche die Gesellschaft fortlaufend weiterentwickelt, bewegen müssen.

Angesichts dieser Ausgangslage sollten Unternehmen in die Lage versetzt werden, Antworten auf ethische Fragestellungen im Bereich der Digitalisierung zu finden. Gerade Verbände können bei dieser Aufgabe aufgrund ihrer einzigartigen Positionierung (vgl. Kapitel 3) wesentliche Beiträge leisten, wofür mit der digitalen Ethik und der «Corporate Digital Responsibility» operationalisierbare Ansätze bereitstehen. Diese Arbeit<sup>1</sup> entwirft darauf basierend konkrete Dienstleistungen, welche Verbände ihren Mitgliedern anbieten können,

---

<sup>1</sup> Danksagung: Der herzliche Dank des Autors für die wertvolle Unterstützung gebührt Prof. Dr. Georg von Schnurbein, Robert Schmuki, Bettina Zygmunt, Dr. Christina Breitenstein, Atlant Bieri und Sarah Fuchs. Gewidmet ist diese Arbeit meinen drei Kindern.

um eine Entwicklung wie eingangs geschildert frühzeitig zu erkennen, richtig einzuschätzen, daraus Schlüsse für das eigene Verhalten zu ziehen und im Effekt zu mehr Vertrauen in die Leistungen der Unternehmen für eine nachhaltigere Digitalisierung beizutragen.

Es liegt in den Händen der Unternehmen, ihre Verantwortung für die Folgen ihres Handels im digitalen sowie im physischen Raum tatsächlich wahrzunehmen. Diese Arbeit zeigt auf, dass Verbände einen bislang wenig beachteten, jedoch strategisch bedeutsamen Beitrag im Rahmen ihres Dienstleistungsangebots zugunsten ihrer Mitglieder leisten können.

## 2 Problemstellung

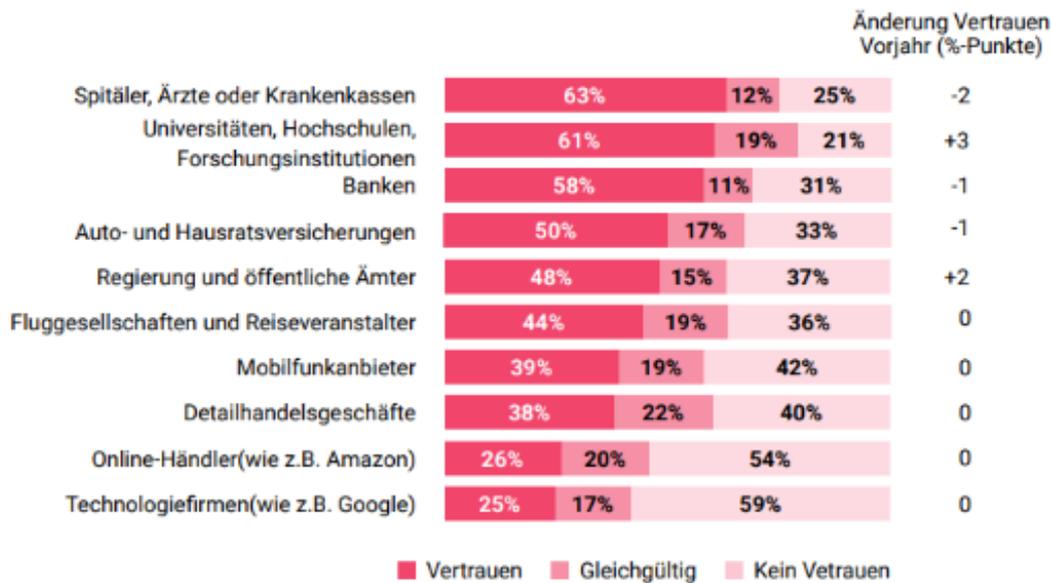
Die Diskussion um die Ethik neuer Technologien begleitet deren ökonomische Durchdringung sowie die durch sie hervorgerufene erwünschte wie nicht erwünschte Veränderung gesellschaftlicher Lebensbereiche seit langem (vgl. Biedermann 2007, Weingart 1989). Ob es nun die Einführung der Eisenbahn war, welche den Pferdebestand einbrechen liess, oder die sozialen Netzwerke des 21. Jahrhunderts, welche die Verbreitung von Hass und Falschnachrichten beschleunigen – die Entwicklung neuer Technologien lässt sich von einer ethischen Betrachtung ihrer Anwendung, ihrer Folgen und ihres Nutzens nicht trennen (Lazer et al. 2018).

Der als «digitale Transformation» bekannt gewordene Wandel ist dahingehend nicht anders (Rogers 2016: 11, Raskind 2015: 127ff.). Mit ihm wird nicht zuletzt die grosse Hoffnung verbunden, zur Bewältigung von Herausforderungen der Welt wie etwa des Klimawandels, der Ressourcenknappheit, der Urbanisierung oder der Armut wesentliche Beiträge leisten zu können. Die Digitalisierung hat jedoch selbst zu steigendem Energie- und Ressourcenverbrauch sowie zu neuen sozialen Problemen (wie beispielsweise prekären Arbeitsverhältnissen in der Plattformindustrie) geführt, weshalb sie nicht als selbsterfüllende Prophezeiung für eine nachhaltigere Welt gelten kann, sondern nachhaltig gestaltet werden muss (Dörr 2020: 84).

Im Zuge der Digitalisierung ist fundamental, ob die Menschen Vertrauen in sie und in die sie hauptsächlich treibenden Unternehmen haben. Suchanek (2015: 55) schreibt zur Begründung dessen schlicht: «Nachhaltige unternehmerische Wertschöpfung, die *Raison d'être* von Unternehmen, ist ohne Vertrauen nicht möglich.» Ohne solches Vertrauen würden sich somit die Vorteile der Digitalisierung für die Gesellschaft nicht realisieren lassen.

In der Schweiz ergibt sich bezüglich dieses Vertrauens folgendes Bild: Im Jahr 2019 war die Zahl derer, die sich auf die Digitalisierung freuen und diejenigen, welche sich davor fürchten, uneinheitlich (digitalswitzerland 2019: 47). Drei Viertel der Befragten sahen die Digitalisierung grundsätzlich als Chance, während ein Viertel sie als Gefahr empfand (ebd.: 49). Aus Sicht der Unternehmen besorgniserregend ist, dass nur ein Viertel der Befragten Technologiefirmen vertraute und fast 60 Prozent der Menschen dieses Vertrauen fehlte (digitalswitzerland 2019: 37). Damit befanden sich Technologiefirmen und Online-Händler auf dem letzten Platz der Liste vertrauenswürdiger Institutionen und Organisationen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Vertrauen in verschiedene Institutionen und Organisationen im Hinblick auf das Bereitstellen persönlicher Daten. Quelle: digitalswitzerland 2019: 37.



In anderen Ländern Europas ist das Bild ähnlich. In Deutschland haben mit lediglich 18 Prozent noch weniger Personen Vertrauen in die Unternehmen (Dörr 2020: 27). Den «Internet-Giganten» (dazu gehören gemeinhin Alphabet, Microsoft, Facebook, Twitter und weitere Firmen wie Airbnb und Uber) misstrauen rund 80 Prozent der jungen Internetaffinen (ebd.). Im Zuge dessen, folgert Thorun (2017), sei nicht verwunderlich, dass das Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten in digitale Geschäftsmodelle tief sei. In der Folge würden 81 Prozent der Deutschen darauf verzichten, Online-Dienste zu verwenden, wenn ihnen der Anbieter nicht «vertrauenswürdig» erscheine (Dörr 2020: 27).

Als Grund dafür wird ausgemacht, dass sich die Menschen gegenüber solchen global agierenden Unternehmen «machtlos» fühlten (digitalswitzerland 2019: 48). Diese Machtlosigkeit gründe hauptsächlich in der Intransparenz des Unternehmenshandelns, zum Beispiel hinsichtlich der Frage, wie persönliche Daten gewonnen, geschützt und verwendet würden (digitalswitzerland 2019: 36).

Bemerkenswert ist, dass das fehlende Vertrauen in Technologieunternehmen bis jetzt nicht kausal dazu führte, dass sich grosse Teile der Konsumentinnen und Konsumenten abwandten. Menschen würden stattdessen die aus der Nutzung entstehenden Vorteile, zum Beispiel kostenlose Vernetzung, gegenüber den eigenen Bedenken, zum Beispiel im Bereich Datenschutz, abwägen (Lischka 2020: 153). Allerdings ist unschwer festzustellen, dass gerade monopolartige Plattformen zu einem Lock-in Effekt führen, welcher den Kunden einen

Wechsel zu einem anderen Anbieter oder einen Verzicht auf deren Dienstleistung erschwert (Susskind 2018: 353).

Eine grosse Mehrheit der Menschen erwartet vor diesem Hintergrund, dass Unternehmen ihrer Verantwortung bezüglich ihrer digitalen Aktivitäten selbst nachkommen (Tota und Shehu 2012, Thorun et al. 2018: 2, vgl. Kapitel 4). Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass zwar immer mehr Organisationen ein um das Digitale erweitertes Verständnis von Verantwortung pflegen (Suchanek 2020: 18ff.), es jedoch an einer mit dem traditionellen Nachhaltigkeitsdreieck (Ökonomie, Ökologie, Soziales) vergleichbaren Durchdringung unternehmerischer Praxis fehlt.

Damit steht der geschilderte Vertrauensverlust vorderhand einer erstaunlichen Tatenlosigkeit der meisten Unternehmen gegenüber (vgl. World Economic Forum 2019). Dass eine solche zielgerichtete Investition in digitales Vertrauen eine Bedingung wäre, um die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können, zeigt folgende Aussage: «To fully harness the benefits from technology, companies must better position themselves to seize opportunities arising from consumer trust agendas, agendas which have gained priority against a backdrop of new cyber threats to both organizations and the consumers who use their products» (KPMG 2019: 5).

### 3 Zielsetzung und Methodik

Diese Arbeit hat zum Ziel, Verbänden zu ermöglichen, einen Beitrag zum Vertrauensgewinn in ihre Mitgliedsunternehmen basierend auf der Übernahme von Verantwortung für ihre digitalen Aktivitäten und deren Folgen im digitalen sowie im physischen Raum zu leisten.

Dafür stehen mit der digitalen Ethik als philosophische Fundierung (vgl. Kapitel 4) sowie der «Corporate Digital Responsibility» (CDR) Instrumente und operationalisierbare Modelle bereit (vgl. Kapitel 5). Es wird erarbeitet, inwiefern CDR als Dienstleistung von Verbänden verstanden, konzipiert und angeboten werden kann – modern gesprochen als «ethics as a service».

Verbände sind in zweifacher Hinsicht relevant: Erstens sind sie selbst agierende Organisationen, welche ihre Leistungen effizient erbringen müssen. Sie stehen unter einem Marktdruck, der ihre eigene Digitalisierung vorantreibt. Sie müssen sich wie alle anderen Organisationen mit den ethischen Dimensionen der Digitalisierung auseinandersetzen.

Zweitens sind sie in ihrer Natur als Selbsthilfeorganisationen für ihre meistens profitorientierten Mitglieder nur dann erfolgreich, wenn sie für diese einen Nutzen erbringen, der anderweitig nicht kostengünstiger oder effektiver erzielt wird. Es entspricht dem Wesenskern von Verbänden, dass sie entweder kollektiv (gleiche Leistung für alle) oder individuell Dienstleistungen erbringen, welche Probleme ihrer Mitglieder adressieren und zu deren Lösung beitragen. Dabei stehen Themen im Mittelpunkt, welche von einzelnen Mitgliedern nicht oder nur ineffizient angegangen werden können, weil sie nicht über die geeigneten Ressourcen oder die nötige Reichweite verfügen, um das gewünschte Ziel, von dem idealerweise alle Mitglieder profitieren, zu erreichen. Zudem sind Verbände Agenten für eine politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformation nach innen, also gegenüber ihren Mitgliedern, wie nach aussen in ihren Wirkungskreis und in die durch sie betroffenen Bereiche wie etwa die Berufsbildung.

Die geschilderte Problemstellung – fehlendes Vertrauen in eine komplexe, mitunter von Mitgliedsfirmen angetriebene Entwicklung mit vielfältigen Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft – scheint deshalb mustergültig in ein Portfolio von Verbandsaufgaben zu passen. Deshalb können gerade Verbände spezifische Dienstleistungen für die Mitglieder anbieten, welche ihnen ermöglichen, die digitale Verantwortung in der eigenen Organisation zu operationalisieren und damit zu einem Vertrauensgewinn an der Wurzel beizutragen.

In einem ersten Schritt werden dafür die theoretischen Grundlagen gelegt. Mit der digitalen Ethik besteht eine für den Zweck dieser Arbeit relevante Teildisziplin der angewandten Ethik. Diese soll insofern untersucht werden, ob sich bestehende Ansätze für die Verbesserung des Vertrauensproblems eignen. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Umsetzung der digitalen Verantwortung im organisationalen Kontext gelegt. Dafür wird die Frage, wie das Digitale in das traditionelle Nachhaltigkeitsdreieck aufgenommen werden kann, untersucht. Davon wird eine eigene Herangehensweise abgeleitet, welche die temporale Dimension und das Verhältnis von öffentlicher Debatte und Regulierung im Bereich der Digitalisierung reflektiert.

In einem zweiten Teil werden die verschiedenen Ansätze der sich entwickelnden «Corporate Digital Responsibility» (CDR) erläutert. In der ständig wachsenden Literatur zum Thema bestehen derzeit verschiedene Ansätze und Konzepte, welche dargestellt und untersucht werden, ob und inwiefern sie für Verbände konkret anwendbar sind. Es zeigt sich, dass sich ein Ansatz besonders für Verbände eignet, welcher anschliessend umgesetzt werden soll.

Im dritten Teil werden drei konkrete Vorschläge für die Dienstleistungen eines Verbandes gemacht, um einerseits das Ziel des Vertrauensgewinns zu erreichen und andererseits den gewählten CDR-Ansatz umzusetzen. Dazu gehört die Strategieberatung, der Betrieb eines Ethik-Boards sowie öffentlichkeitswirksame Kommunikationsarbeit.

Die Arbeit schliesst mit einem Ausblick auf weiterhin offene Fragen in akademischer sowie praktischer Richtung, um die Verantwortungsübernahme im digitalen Raum weiter voranzutreiben.

## 4 Die digitale Ethik als Antwort auf die «Vertrauenskrise»?

Die Digitalisierung unterscheidet sich von früheren technologischen Entwicklungen, weil die Ausbreitung des Fortschritts im Kern exponentiell und nicht linear erfolgt (Valenduc 2017). Sogar eine stark von Netzwerkeffekten dominierte, physische Technologie wie die Eisenbahn benötigte ein Jahrhundert, um weltweit Verbreitung zu finden (Harari 2011: 314). Das Mooresche Gesetz hingegen besagt, dass sich die zur Verfügung stehende Rechenkapazität alle zwei Jahre verdoppelt (vgl. Moore 1965, Friedman 2015). Die Zeitdauer, welche eine digitale Technologie benötigt, um den Markt zu durchdringen, hat sich deshalb mit jedem Entwicklungsschritt weiter verringert, worauf die digitale Ethik eine Antwort finden muss.

Mit diesem Geschwindigkeitszuwachs einher geht nicht nur die Fähigkeit, Daten rascher als bisher zu übertragen, zu speichern und zu verarbeiten. Zudem bestehen aufgrund der im Unterschied zu rein physischen Technologien wie der Eisenbahn minimalen Grenzkosten starke Netzwerkverbreitungseffekte mit wiederum exponentiell steigenden Zahlen von Nutzerinnen und Nutzern, welche zu tiefen Kosten untereinander kommunizieren und interagieren können (Kempe et al. 2005). Gleichzeitig stehen durch eine starke Ausweitung des Einsatzes von Sensoren im privaten und öffentlichen Raum sowie durch den Siegeszug digitaler, oft vermeintlich kostenloser Geschäfts- und Plattformmodelle individualisierte Daten zur Verfügung, welche bis vor Kurzem in Qualität und Quantität undenkbar waren (Reichert 2014: 114ff.).

In der Folge entstehen eine sich digitalisierende Ökonomie und vorderhand eine digital-analoge Hybridgesellschaft. Befürchtungen, wonach digitale Technologien in den Händen autokratischer Staaten dazu beitragen könnten, die Überwachung der Bürgerinnen und Bürger zu perfektionieren, weisen zudem auf eine bedeutende politische Dimension der Anwendung digitaler Technologien hin (vgl. Zuboff 2019).

In der Summe lässt sich feststellen, dass die Digitalisierung hinsichtlich Geschwindigkeit, Komplexität, Interdependenz und Durchdringung eine in der Menschheitsgeschichte weitgehend singuläre und vermutlich unumkehrbare wirtschaftliche sowie gesellschaftliche Entwicklung ist (Lobschat et al. 2019). Für gewinnorientierte wie nicht-gewinnorientierte Organisationen ist die Digitalisierung deshalb eine grosse Chance und kann zu einem Wettbewerbsvorteil im jeweiligen Markt mit möglicherweise technologisch wie ökonomisch dominanter Position führen, was die grosse Bedeutung von Verantwortungsübernahme zusehends andeutet.

## 4.1 Die digitale Ethik zwischen Theorie und Operationalisierung

Die «digitale Ethik» steht mit dem Anspruch bereit, Antworten hinsichtlich einer gesellschaftlich erwünschten, moralisch korrekten und nachhaltigen Entwicklung und Anwendung moderner Technologien zu liefern (Davisson und Booth 2016: 155ff.).

Die digitale Ethik ist aber alles andere als neu. Seit Beginn der Informationstechnologie (IT) werden ethische Überlegungen zu den Auswirkungen digitaler Technologie, beispielsweise im Bereich der künstlichen Intelligenz, angestellt (Luppicini und Adell 2008: 20ff.). Diese Beiträge haben wesentlichen Anteil daran, dass ethische Fragen aus technischer Sicht kontrovers und vielschichtig diskutiert werden. Eine über eine reine Technikbetrachtung hinausgehende Ethik des digitalen Raums bewertet sodann die Wirkung neuer Technologien und Anwendungen nicht ausschliesslich nach kommerziellen Gesichtspunkten und damit nach ihrer Marktstellung, sondern ebenso im Hinblick auf ihren gesellschaftlichen und ökologischen Beitrag. Aus einer solchen Bewertung lassen sich Schlüsse darauf ziehen, ob und inwiefern eine Technologie und deren Anwendung nachhaltig ist, also für die Menschen gesamthaft Vorteile bringt, welche die Kosten für die Mitigation unerwünschter Nebeneffekte übersteigen (vgl. Jacob 2019: 40).

Jedoch muss sich die digitale Ethik den Vorwurf gefallen lassen, dass sie Organisationshandeln im Bereich des Digitalen bisher zu wenig berücksichtigt (Capurro 2017: 173ff.). Deshalb gelang ihr der Sprung in die unternehmerische Relevanz und Praxis jenseits der unmittelbaren IT erst jüngst in Ansätzen – was ein Grund für die eingangs erwähnte «Vertrauenskrise» sein könnte (Suchanek 2015).

Allerdings sollte der Umstand berücksichtigt werden, dass augenfällige Probleme der digitalen Sphäre wie Monopolbildung, Datenschutz und «Fake News» keine ausschliesslich in der Technik begründete Ursachen haben. Ökonomische, politische und soziale Aspekte spielen ebenso eine Rolle, was auf eine in dieser Arbeit nicht untersuchte, bisher wahrscheinlich zu wenig wirksame Regulierung der Digitalisierung durch die Politik hindeutet. Eine Verbesserung der «Kompatibilität» der digitalen Ethik mit organisationalen Anforderungen scheint aufgrund dieser Überlegungen ein vielversprechender, aber auch ein notwendiger Ansatz zu sein. Es ist jedoch die Beschleunigung der Digitalisierung, die dieses Ansinnen zusätzlich erschwert, was nachfolgend beleuchtet wird.

## 4.2 Digitale Verantwortung und das traditionelle Nachhaltigkeitsdreieck

Um diesen Sprung in das unternehmerische Handeln zu schaffen, ist naheliegend, die Beziehung der digitalen Verantwortung zum bereits etablierten Nachhaltigkeitsdreieck mit den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales zu klären. Dörr (2020: 28) schreibt dazu: «Corporate (Social) Responsibility bzw. nachhaltiges Wirtschaften geht davon aus, dass Unternehmen gesamtgesellschaftliche und ökologische Verantwortung für die Folgen

ihrer unternehmerischen Aktivitäten tragen, die klar über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgeht.»

Als quasi minimaler gemeinsamer Nenner der digitalen Ethik identifiziert die Forschung sowohl die Nachhaltigkeit als Imperativ unternehmerischen Handelns, basierend auf dem Nicht-Schadens-Prinzip (Suchanek 2020: 18f.) sowie mehreren unterschiedlich verbindlichen Kodizes, als auch die Stakeholderorientierung der Unternehmung (Capurro 2011). Damit wird ein Ideengebäude begründet, wonach die unternehmerische Verantwortung grundsätzlich über die rechtliche Pflichtschuld einer Organisation hinausgeht und eine freiwillige, jedoch notwendige Verantwortungsübernahme im Diskurs mit dem Umfeld einer Organisation impliziert.

Damit wäre eigentlich die Grundlage vorhanden, um auch die digitale Verantwortung in die bestehende unternehmerische Verantwortung miteinzuschliessen. Während das «Verantwortungsprinzip im Sinne eines normativen Anspruchs hinsichtlich der gesellschaftlichen Folgen unternehmerischen Handelns» (Lischka 2020: 20) als Grundlage der CSR weitgehend unbestritten sei, fehle jedoch weiterhin ein Konsens bezüglich der Bedeutung der Digitalisierung für das Nachhaltigkeitsdreieck. Es bestehe im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements eine Lücke in Bezug auf das Digitale – CSR ignoriere [bisher] die Digitalität sogar, schreibt Knaut (2017: 53).

Die Frage ist deshalb folgende: In welchem Verhältnis steht die digitale Verantwortung zur übrigen sozialen Verantwortung der Organisation? Und welche Schlüsse müssen daraus für die Konzeption der unternehmerischen Verantwortung und das unternehmerische Handeln gezogen werden?

In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze, welche die Überführung des digitalen Raums in das bestehende Nachhaltigkeitsdreieck versuchen. Es können drei Betrachtungsweisen unterschieden werden:

- Die Digitalisierung als Grundlage aller anderen Verantwortungsbereiche
- Die Digitalisierung als vierte Säule neben den anderen Verantwortungsbereichen
- Die Digitalisierung als vierter Kreis im Schnittstellenmodell mit den anderen drei Verantwortungsbereichen

Nachfolgend werden diese grafisch dargestellt und diskutiert.

## 4.2.1 Die Digitalisierung als Grundlage aller anderen Verantwortungsbereiche

Die Digitalisierung bildet das Fundament und damit den zentralen Einflussfaktor, welcher auf die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales wirkt.

Abbildung 2: Digitalisierung als Grundlage und Erweiterung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Quelle: Lischka 2020: 29.

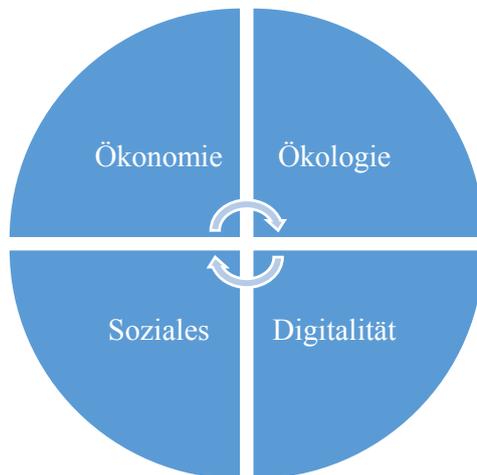


Damit wird in diesem Modell der transformative Charakter der Digitalisierung als Phänomen mit weitreichenden Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft unterstrichen. Ebenso betont Lischka (2020: 32), dass zwar ein Zusammenhang zwischen Digitalisierung und dem Erreichen der Nachhaltigkeitsziele hergestellt wird, indem die Digitalisierung als Prozess auf die anderen Dimensionen einwirkt und dazu beiträgt, dort Nachhaltigkeit zu erreichen. Jedoch fehlt diesem Modell die Erkenntnis, dass es sich bei der digitalen Verantwortung um einen eigenen Verantwortungsbereich handelt, der nicht nur auf andere wirkt, sondern selbst gestaltet werden muss (ebd.). Deshalb ist dieser Ansatz für den Zweck dieser Arbeit nicht geeignet, da er zu kurz greift.

## 4.2.2 Die Digitalisierung als vierte Säule neben den anderen Verantwortungsbereichen

Die digitale Verantwortung wird als vierte Säule gleichwertig neben die weiteren Verantwortungsdimensionen des unternehmerischen Handelns gesetzt (Lischka 2020: 33).

Abbildung 3: Ergänzung des Nachhaltigkeitsdreiecks um eine vierte Dimension. Quelle: Jacob 2019: 18, ergänzt.



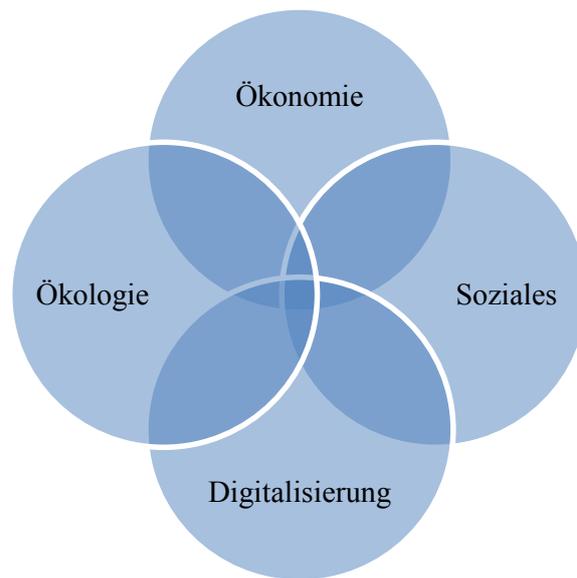
Im Gegensatz zum ersten gezeigten Modell besteht der gedankliche Schritt darin, die Digitalisierung als eigene Verantwortungsdimension zu erkennen. Dies wird der grossen Bedeutung der digitalen Transformation gerecht, arbeitet jedoch gleichzeitig den digitalen Raum als separate Betrachtungsdimension heraus. Eine scharfe Abgrenzung zwischen virtuellem Raum einerseits und der physischen Welt andererseits wäre jedoch zu kurz gegriffen. Deshalb wird die ursprüngliche Grafik hier um rotierende Pfeile ergänzt, welche die «Interdependenz der vier Dimensionen» (Lischka 2020: 33) unterstreichen.

Gerade in der hybriden Welt müssen die Wechselwirkungen zwischen der Digitalität und den übrigen Bereichen unternehmerischen Handelns erkannt und sichtbar gemacht werden. Dies leistet dieses Modell. Ebenfalls führt es zu einer ganzheitlichen Betrachtung der unternehmerischen Verantwortung über alle Ebenen, wobei begründet werden muss, weshalb gerade die Digitalisierung eine vierte Dimension darstellt. Zu kurz kommen hier die Schnittmengen zwischen den vier Pfeilern, welche für das operative Handeln von Bedeutung sein könnten.

## 4.2.3 Die Digitalisierung als vierter Kreis im Schnittstellenmodell mit den anderen drei Verantwortungsbereichen

Eine weitere Betrachtungsweise basiert auf dem Schnittstellenmodell des Nachhaltigkeitsdreiecks und erweitert dieses um einen vierten Kreis.

Abbildung 4: Schnittstellenmodell der unternehmerischen Verantwortung, erweitert um die Digitalisierung. Quelle: Dörr 2020: 39.



Dieses Modell erlaubt, im Schnittpunkt aller vier Kreise die holistische unternehmerische Verantwortung, inklusive der digitalen Verantwortung, zu erkennen. Es berücksichtigt die Interdependenzen als auch darüber hinaus die Tatsache, dass die Verantwortung erst dann vollumfänglich vom Unternehmen wahrgenommen wird, wenn alle vier Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt werden. Eine so verstandene Digitalisierung ist erst dann nachhaltig, wenn sie sich im mittleren Schnittpunkt mit den anderen drei Dimensionen trifft, unabhängig davon, ob ihre Auswirkungen in der physischen Welt oder dem digitalen Raum stattfinden. Eine solche Betrachtung zwingt darüber hinaus, digitale Nachhaltigkeit immer im Verhältnis zu den anderen Dimensionen zu betrachten. Eine Verkürzung beispielsweise auf eine verantwortungsvolle Entwicklung künstlicher Intelligenz als ein rein technisches Problem ist so zu verhindern.

#### 4.2.4 Zwischenfazit: Konzepte berücksichtigen temporale Dynamik zu wenig

Die in diesem Kapitel gezeigten Ansätze zur Erweiterung der Nachhaltigkeit um die Digitalisierung ermöglichen, die digitale Transformation selbst als Bereich der unternehmerischen Verantwortung zu erkennen. Besonders das dritte Modell, welches in dieser Arbeit favorisiert wird, konzeptionalisiert diese als Teil einer gesamtheitlichen Betrachtung mit Gestaltungsanspruch (entspricht am ehesten dem Shared-Value-Prinzip; vgl. Maximilian und Dirk Ulrich 2017).

Zusätzlich muss das Stakeholderkonzept berücksichtigt werden (vgl. Munilla und Miles 2005: 371). Dieses lässt sich ohne Mühe um eine digitale Sphäre erweitern. Entweder entstehen so neue Stakeholder, etwa NGOs im Bereich Datenschutz und Netzneutralität, oder es werden die Stakeholder mittels digitalen Aktivitäten eingebunden. Von grosser Bedeutung wäre, dass das Digitale Teil der Organisationskultur in Bezug auf Stakeholdermanagement wird und nicht nur als reiner Kommunikationskanal angesehen wird. Das Thema an sich wird in dieser Arbeit nicht weiter vertieft, jedoch wird es in den vom Verband einzusetzenden Instrumenten später eine Rolle spielen.

Die Tatsache, dass die Digitalisierung Verantwortungsübernahme bedingt, mag unbestritten sein. Jedoch ist sie in ihrem Charakter insofern einzigartig, als dass sie erweiterte Anforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement stellt, wie vorgängig gezeigt wurde. Die in diesem Kapitel diskutierten Schritte sind notwendig, um digitale Ethik zu leben und dem Vertrauensverlust zu begegnen, jedoch sind sie nicht hinreichend, um den Rahmen, in welchem sich die Organisation bezüglich digitaler Verantwortung bewegt, genügend effektiv zu operationalisieren. Besonders die temporale Dynamik (Susskind 2018: 28f.) stellt dahingehend eine bisher zu wenig beachtete Herausforderung dar, welche im nächsten Kapitel beleuchtet wird.

### 4.3 Die Technologie eilt der ethischen Debatte voraus

Unternehmen, welche digitale Technologien in raschem Tempo entwickeln beziehungsweise anwenden, stehen vor der Situation, dass in ethischer Hinsicht weder die Wirkung noch das gesellschaftlich «Wünschbare» abschliessend geklärt sind. Daraus entsteht für Grundwald (2019: 124) «normative Unsicherheit». Bezeichnend sei dahingehend, dass sich die aufgeworfenen moralischen Fragen nicht mit den «etablierten moralischen und teils rechtlich kodifizierten Üblichkeiten» beantworten liessen (Grundwald 2019: 125). Böhm (2019: 158) sieht dies ebenfalls als Hinweis darauf, dass die Gesellschaft bisher noch keine Praxis für den Umgang mit digitaler Technologie herausbilden konnte.

Das Problem besteht darin, dass die technologische Entwicklung dieser Diskussion in den allermeisten Fällen vorseilt, auch wenn sie selbst durch die Digitalisierung wesentlich beschleunigt und potenziert wurde: «Innovation schreitet viel schneller voran, als diese mit

Gesetzen und Praxisregeln als gesellschaftliche Norm gefasst werden kann» (Böhm 2019: 157).

Damit verbunden ist die Gefahr, dass eine Organisation angesichts eines «ethischen Blindfluges» Entscheide ohne Berücksichtigung einer moralischen Auslegeordnung und in Unkenntnis der vielfältigen gesellschaftlichen Dimensionen trifft (Thorun 2017).

Entwickelt sich eine anschließende gesellschaftliche Debatte für die Organisation negativ, büsst diese potentiell an Vertrauen und Reputation ein, muss Investitionen abschreiben, verliert möglicherweise Mitarbeitende oder kann diese nicht anstellen, setzt sich juristischen Risiken aus und vernichtet in der Folge materiellen sowie immateriellen Unternehmenswert (vgl. Beispiel in der Einleitung).

Deshalb darf die Verantwortungsübernahme im Bereich der Digitalisierung keinesfalls zu statisch betrachtet werden (Böhm 2019: 151), wobei diese Gefahr mit den zuvor gezeigten Modellen besteht. Die Aufgabe kann sich auch nicht in der Benennung von Handlungsfeldern erschöpfen, denen Organisationen besonderes Augenmerk schenken sollen. Vielmehr muss eine Operationalisierung der digitalen Ethik im Zeichen einer funktionierenden CDR zwingend die rasante Entwicklung digitaler Technologien auf der Zeitachse und im Verhältnis sowohl zur gesellschaftlichen Debatte wie zur fortschreitenden Regulierung berücksichtigen. Somit wird die Organisation ermächtigt, sich frühzeitig die notwendigen Fragen zu stellen (Müller, Andersen, Blohmke, Heil, & Langkabel, 2017: 5). Dafür fehlt jedoch bislang ein gedankliches Modell, was mit dieser Arbeit korrigiert werden soll.

#### **4.4 Die «ethische Lücke» als neuer Handlungsrahmen der digitalen Verantwortung**

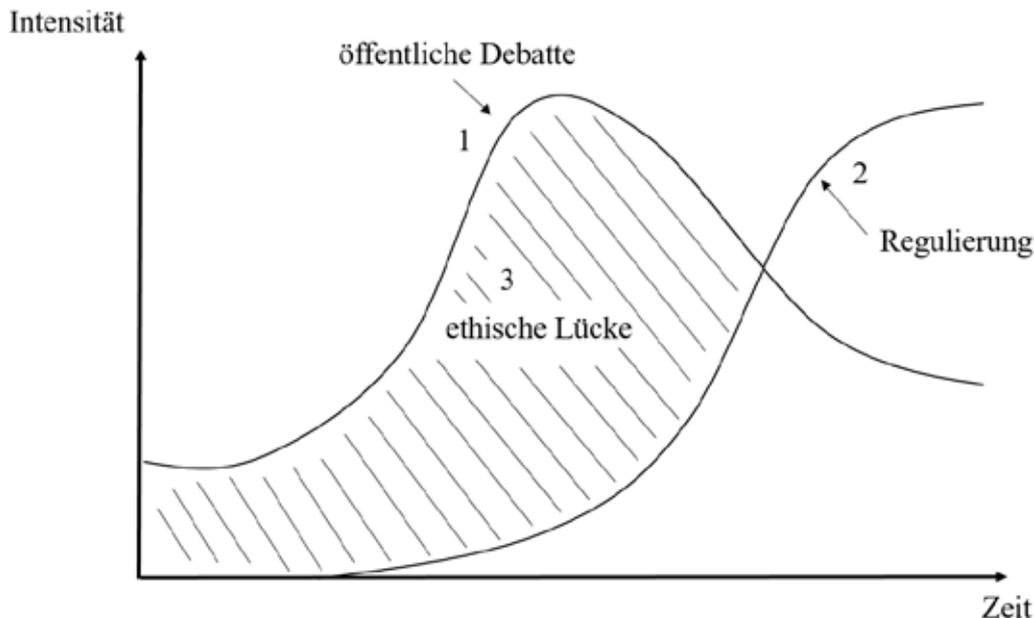
Wie dargelegt, besteht einerseits das Problem darin, dass die technologische Entwicklung der ethischen Debatte und insbesondere der rechtlichen Kodifizierung vorausseilt. Andererseits besteht «normative Unsicherheit» und damit kein gesellschaftlicher Konsens darüber, welches Verhalten als richtig oder falsch gelten kann.

Jedoch ist nicht zu übersehen, dass es eine öffentliche Debatte zu wesentlichen Fragen der digitalen Ethik tatsächlich gibt. Damit werden moralische Fragen zwar verhandelt, für eine Unternehmung mit Relevanz versehen und möglicherweise Verhaltenserwartungen erhoben, die erst deutlich später rechtlich bindend werden.

Es ist die Geschwindigkeit der Digitalisierung, welche diese «Lücke» zwischen Debatte und damit gesellschaftlicher Legitimität einerseits sowie bindender Regulierung andererseits massgeblich prägt und selbst verstärkt: «In many of the most challenging cases, [...] managers face regulatory voids without a normative regime consistent with the legitimacy of business in society» (de los Reyes, Jr. e al. 2017: 49).

Diese «ethische Lücke» lässt sich wie folgt grafisch darstellen:

Abbildung 5: Ethische Lücke (eigene Darstellung).



### *Begriffserklärungen der grafischen Darstellung der «ethischen Lücke»*

Die in der Grafik verwendeten Begriffe werden wie folgt beschrieben:

#### *Intensität (vertikale Achse) und Zeit (horizontale Achse)*

Die Intensität beschreibt in Bezug auf die öffentliche Debatte den Grad, wonach offene moralische Fragen einer Technologie in einer Gesellschaft verhandelt werden. In Bezug auf die Regulierung meint Intensität den Grad, wonach eine moralische Frage rechtlich verbindlich kodifiziert wurde. Beide «Intensitäten» gründen auf dem Verständnis, dass es sich sowohl bei der öffentlichen Debatte als auch der Regulierung um mehrstufige, dynamische und komplexe Prozesse handelt, welche individuelle, zeitlich versetzte Verläufe nehmen. Deshalb ist die Zeit auf der horizontalen Achse abgebildet.

#### *Öffentliche Debatte (Kurve 1)*

Die Kurve beschreibt den prototypischen, schematischen, vereinfachten Verlauf einer möglichen öffentlichen Debatte in einem bestimmten Thema (angelehnt an Steffens & Kronewald 2014; nachfolgende Phaseneinteilung ebd.). Diese Entwicklung gliedert sich erstens in die flache Latenzphase, während der ein Thema zwar besteht, jedoch nicht breit diskutiert wird (deshalb beginnt die Kurve nicht bei null). Ein Thema gewinnt zweitens in der

langsam ansteigenden Emergenzphase an Bedeutung und findet zunehmend Beachtung, etwa in den sozialen Medien oder in eng begrenzten Gesellschaftskreisen. In der dritten Phase der Eskalation wird das Thema breit medial-öffentlich diskutiert und politisch verhandelt, bis es in der vierten Abschwungphase an Aufmerksamkeit verliert oder in gewissen Fällen, etwa bei langfristigen Themen wie der zivilen Nutzung der Kernkraft, die Latenz halten und zu einem nächsten «Aufschwung» ansetzen kann. Diese Phasen korrespondieren mit der Intensität der Debatte, welche ebenfalls als Dominanz eines Themas im öffentlichen Diskurs mit entsprechendem Handlungsdruck auf Seiten von Organisationen und in der Politik verstanden werden kann. Die unterschiedlichen Phasen sind in der Grafik aus Übersichtlichkeitsgründen nicht hervorgehoben, sie sind jedoch anhand der unterschiedlichen Steigung der Kurve 1 zu erkennen.

### *Regulierung (Kurve 2)*

Die Kurve beschreibt den schematischen, vereinfachten Prozess einer Regulierungsentstehung in einer prototypischen repräsentativen Demokratie zu einem bestimmten Thema. Bezogen auf die öffentliche Debatte beginnt die Regulierungsdiskussion verzögert, jedoch ebenfalls flach. Aufgrund der Trägheit der politischen Prozesse steigt die Intensität nachgelagert an den Höhepunkt der öffentlichen Debatte an. Mit dem Inkrafttreten der Regulierung ist deren Intensität auf ihrem höchsten Punkt angekommen – sie ist für ihre Adressaten verbindlich geworden und wird durchgesetzt. Eine solche Regulierung verliert sodann nicht mehr an Intensität.

### *Ethische Lücke (Fläche 3)*

Die aus der Subtraktion von Kurve 2 von Kurve 1 entstehende Fläche bildet die ethische Lücke (eigene Begrifflichkeit). Sie zeigt den Raum der moralischen Unsicherheit aus Sicht einer Organisation. Illustrativ folgt ein Unternehmen, das sich strikt und gesetzeskonform an die geltenden Regeln hält, über die Zeit der regulatorischen Kurve 2. Aus juristischer Sicht begeht dieses Unternehmen keine Fehler. Jedoch begibt es sich insofern in einen «ethischen Blindflug», als dann die Gesellschaft längst eine Debatte über für das Unternehmen wichtige Themen wie Technologien und deren Anwendungen führt. Diese Debatte beeinflusst in einer repräsentativen Demokratie die anschließende Regulierung. Die Lücke besteht darin, dass es sich dabei nicht um eine juristisch verbindliche, jedoch um eine bereits stattfindende moralische Debatte handelt, welche auf der Ebene der Gesellschaft neue Standards festsetzt, bevor diese in ein Gesetz gegossen sind. Aus Sicht der Gesellschaft sind diese deshalb für das Unternehmen massgebend und können hinsichtlich des Organisationshandelns eine ebenso grosse Verbindlichkeit wie Gesetze erlangen.

Die Gefahr dieses Modells besteht darin, dass der Verlauf der Kurven, insbesondere derjenigen der öffentlichen Debatte, falsch eingeschätzt wird. Ebenso besteht eine Schwierigkeit in der Tatsache, dass eine zunehmend atomisierte Gesellschaft über mehrere Kurven für

ein und das selbe Thema verfügen könnte, welche sich inhaltlich widersprechen. Den Unternehmen, welche dieses Modell anwenden, könnte zudem Opportunismus oder Populismus vorgeworfen werden, weil sie in Bezug auf ihre Ethik eine flexible Haltung zeigen. Dies muss in der Handhabung des Modells berücksichtigt werden.

Für Verbände ist das Modell insofern relevant, als dass sie basierend auf dem erweiterten Nachhaltigkeitsverständnis sowie der ethischen Lücke Dienstleistungen für ihre Mitglieder anbieten können, um dem Vertrauensverlust in die Digitalisierung zu begegnen. Die CDR sollte dafür nicht nur theoretische, sondern auch praxistaugliche Ansätze liefern. Diese werden im nächsten Kapitel untersucht.

## 5 «Corporate Digital Responsibility» (CDR) in der Praxis

In der Forschung tauchte der Begriff «CDR» erst vor kurzer Zeit auf. Seit 2015 ist eine an Intensität zunehmende Auseinandersetzung zu beobachten (Jetzinger 2019: 36). Es finden sich in der Literatur denn auch grundsätzlich verschiedene Herangehensweisen an CDR, was darauf hindeutet, dass bis heute kein Konsens besteht. Für eine Operationalisierung der CDR für Verbände erscheint eine Gegenüberstellung und Einordnung notwendig, woraus wesentliche Schlüsse über die Dienstleistungen in Bezug auf digitale Verantwortung gezogen werden können. Nachfolgend werden zwei vorherrschende Orientierungen von CDR-Ansätzen dargelegt und anschliessend in einer Grafik verdichtet.

### 5.1 Thematische, normative Orientierung

Zahlreiche Veröffentlichungen folgen einer thematisch eingegrenzten Betrachtung, zum Beispiel hinsichtlich der Frage des ethischen Einsatzes selbstfahrender Fahrzeuge, der Frage der Verdrängung von Menschen durch Roboter oder der Verwendung persönlicher Daten (Ranisch und Schöttl 2020: 43, Jetzinger 2019: 75). Daraus entstehen entweder retrospektive Fallbeispiele oder vergeneralisierte Richtlinien, welche mittlerweile in grosser Kadenz von Forschungsinstitutionen, Think Tanks, Stiftungen, Unternehmen und Arbeitsgruppen veröffentlicht werden: Für den Umgang mit künstlicher Intelligenz wurden jüngst alleine 84 Richtlinien gezählt (Jobin, Ienca und Vayena 2019: Abb. 1). Die meisten dieser Richtlinien beinhalten prinzipielle Überlegungen, welche Art der Digitalisierung in einem bestimmten Bereich verantwortungsvoll wäre – unter weitgehender Übereinstimmung dessen, was normativ als richtig angesehen wird. Am häufigsten genannt werden Werte wie Transparenz, Gerechtigkeit und Fairness, Nicht-Schaden, Verantwortung und Privatheit (Jobin, Ienca und Vayena 2019).

Eine derart gewählte Orientierung lässt sich insofern zusammenfassen, als dadurch die ethisch korrekte Anwendung einer bestimmten Technologie, möglicherweise in einer spezifischen Situation unter Berücksichtigung begrenzter Nutzer- oder Betroffenenkreise, ins Zentrum gerückt wird. Es wird darauf abgezielt, ihre Anwendung in einer beschriebenen Lage ethisch-normativ zu klären und eine prinzipienbasierte Verhaltensanweisung zu geben.

Dies ist nicht grundsätzlich falsch. Kritisch ist hingegen, dass solche Richtlinien bisher kaum Eingang in die unternehmerische Praxis oder die gesamtgesellschaftliche Debatte gefunden haben (Ranisch und Schöttl 2020: 44).

## 5.2 Prozessorientierte, explorative Orientierung

Im Gegensatz zur thematischen, normativen Orientierung nimmt eine prozessorientierte Sicht nicht eine bestimmte Technologie in den Fokus, sondern wendet sich über den Modus der Fragestellung (Krainer und Heintel 2010: 75) der verantwortungsvollen Gestaltung der Digitalisierung an sich zu. Grundsätzlich wird von solchen Autorinnen und Autoren ein gesamtgesellschaftlicher Gestaltungsanspruch eingefordert und der Digitalisierung eine prozessorientierte Gestaltungskraft entgegengesetzt, wonach nutzbringende Technik und Innovationen von Menschen «gemacht» werden müssen (Mainzer 2016). «Statt vorausseilender Anpassung an die vermeintlich eigendynamische Entwicklung der Digitalisierung geht es um ihre Gestaltung im Hinblick auf ein gesellschaftliches Wollen,» so Grunwald (2019: 142).

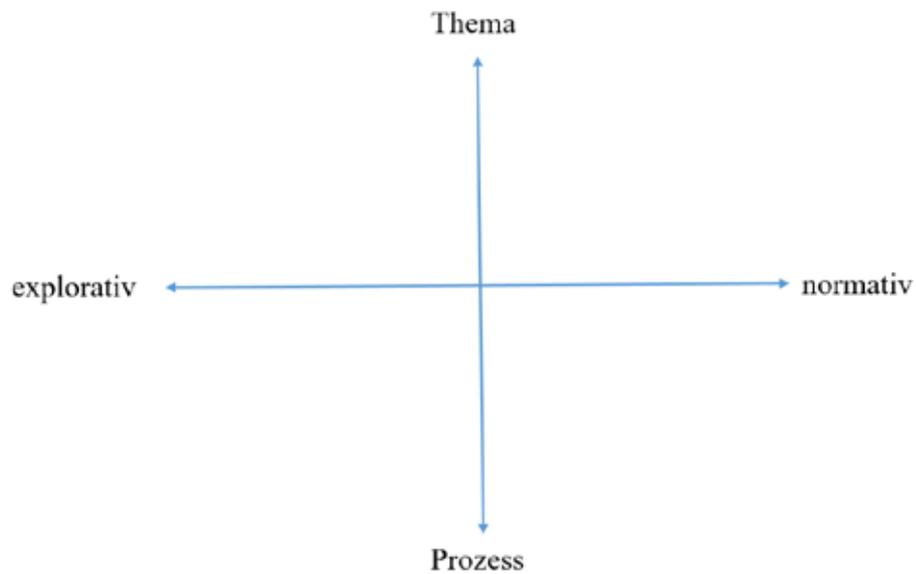
Darauf verweisen Müller et al. (2017: 2), wenn sie schreiben: «Der ethische Diskurs bietet eine Orientierung, mit deren Hilfe die Digitalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft freiheitsfördernd gestaltbar wird und sich die Chancen der vernetzten Welt zielgenau ansteuern lassen.» Die Frage sei deshalb nicht, ob diese Technologien unser Leben durchdringen und verändern würden, sondern wie. Eine konkrete Bewertung müsse dann kontext- und fallbezogen erfolgen.

Eine in dieser Hinsicht gedachte CDR gibt nicht das normative Ziel in einem eng begrenzten Thema vor, sondern fordert von den Organisationen eine «ständige» Erarbeitung von Wertesystemen (Krainer und Heintel 2010: 59) durch Strukturen und Prozesse im Dialog mit den Anspruchsgruppen, welche das Verhalten der Organisation konkret beeinflussen und steuern (Lobschat et al. 2019). Die Exploration verweist darauf, dass der Weg der technologischen Entwicklung nicht vorgezeichnet oder alternativlos ist (Grundwald 2019: 139). Die weitverbreitete Skepsis in der Bevölkerung und das Ausbleiben einer breiten öffentlichen Debatte könnten Hinweise darauf sein, dass die digitale Transformation bisher vor allem als Phänomen gesehen wird, welches nicht beeinflusst werden kann (Weingart 1989). Vor einem solchen Hintergrund würde die Erarbeitung einer CDR-Strategie ohne Zweifel wenig Sinn ergeben.

## 5.3 Gegenüberstellung der Ansätze der CDR

Die soeben dargelegten Herangehensweisen lassen sich grafisch folgendermassen auf zwei Achsen mit jeweils gegenüberliegenden Schwerpunkten abbilden:

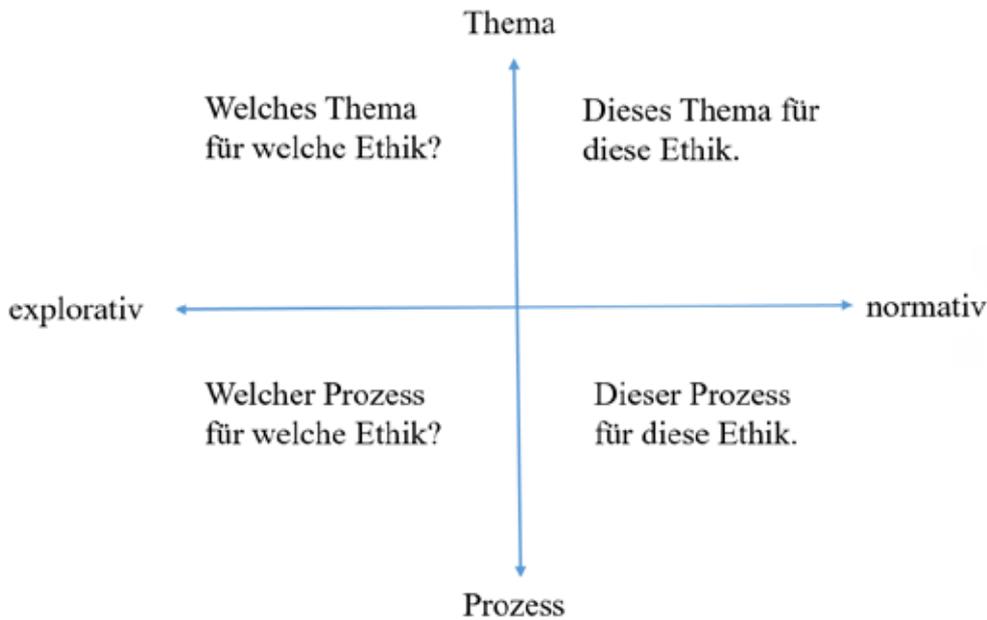
Abbildung 6: Graphische Darstellung der Orientierungen und Herangehensweisen am CDR (eigene Darstellung).



Aus dieser Darstellung wird deutlich, wie sich die Diskussion um CDR aktuell gestaltet. Auf der Achse normativ-explorativ wird unterschieden zwischen Beiträgen, welche ein moralisches Ziel vorgeben und solchen, welche sich der Gestaltung der Digitalisierung ergebnisoffen nähern. Andererseits unterscheidet die vertikale Achse Beiträge, welche sich einem bestimmten Thema annehmen und solche, welche den Prozess der digitalen Verantwortung beleuchten.

Aus den vier Quadranten lassen sich sodann Leitmotive ableiten, welche illustrativ für das damit verbundene Verständnis von CDR sind (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Leitmotive der CDR-Orientierungen als Schnittflächen (eigene Darstellung).



Die Darstellung dieser Leitmotive ermöglicht, für die jeweilige Problemstellung im Bereich digitale Verantwortung die jeweils passende Frage zu stellen beziehungsweise zu erkennen. Ebenso wird ermöglicht, unterschiedliche Beiträge zu CDR einordnen zu können, ohne damit eine wertende Aussage über ihren konkreten Nutzen zu machen.

#### 5.4 CDR im Verband als explorativer Prozess

Für einen Verband lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass der Ansatz «Prozess/explorativ» als Grundlage für seine Dienstleistungen am besten geeignet ist. Folgende Gründe sprechen dafür:

- Eine meist heterogene Mitgliedschaft mit unterschiedlicher Maturität in Bezug auf digitale Verantwortung.
- Der Einsatz unterschiedlicher Technologien in unterschiedlichen Bereichen und damit eine Vielzahl von Fragestellungen, welche sich nicht mit einer Richtlinie beantworten lassen.
- Der Verband hat nicht den Auftrag, seiner Mitgliedschaft normative Vorgaben zu machen, sondern sie auf dem Weg zu begleiten und darin ein Prozessorganisator und «ethischer Erkunder» zu sein.

Demgegenüber würde der Verband dann selbst «thematisch/normativ» tätig, wenn die Mitgliedschaft ihn zum Aufstellen von Code of Conducts mandatieren würde. Dies ist selbstredend nicht ausgeschlossen, es ist jedoch wahrscheinlich, dass sich dies als Projekt und nicht als dauerhafte Dienstleistung gegenüber den Mitgliedern gestalten würde. Zudem könnte ein solcher Verhaltenskodex gerade das Ergebnis eines explorativen Prozesses sein.

Andererseits steht auch der Verband selbst in der Pflicht, seine eigene digitale Verantwortung zu leben. Aus Sicht der Einzelorganisation – Verband sowie die Mitgliedsfirmen – kann eine normative, thematische Orientierung durchaus Sinn ergeben. Dies ist dann der Fall, wenn ein Thema stark eingegrenzt wurde und eine Dynamik, wie sie in der ethischen Lücke beschrieben wurde, wenig ausgeprägt ist.

Zu bemerken ist schliesslich, dass der Ansatz «Prozess/explorativ» die Unternehmen in keiner Art von ihrer Verantwortung entbindet. Ganz im Gegenteil unterlegt dieser CDR-Ansatz die Gestaltung der Digitalisierung mit der Erwartung, dafür tatsächlich im positiven Sinne Verantwortung zu übernehmen. Eine «Nicht-Gestaltung» und damit nur die Vermeidung von Risiken wäre als nicht wahrgenommene Verantwortung zu werten. Der Fokus auf die Exploration lässt ebenfalls keinen Raum, um eine organisationale Verantwortung zu verweigern – explorativ heisst vielmehr, sämtliche Dimensionen sowie sämtliche Anspruchsgruppen wahrzunehmen und alle Aspekte ganzheitlich zu berücksichtigen. Ein Rückschritt «hinter» eine bestehende moralische, möglicherweise gar gesetzliche Verpflichtung ist hingegen nicht möglich (es gibt beispielsweise keinen explorativen Prozess, der die Sklaverei wieder einführen kann).

Dahingehend ist gerade der normative Ansatz problematischer, weil er vorgibt, die Lösung für eine bestimmte, statische Situation quasi als «copy-paste»-Ansatz zu kennen (Grigore et al. 2017). Damit wird ein trügerisch sicherer Eindruck von ethisch korrektem Verhalten vermittelt, was gerade vor dem Hintergrund der «ethischen Lücke» und der grossen Dynamik der Transformation als ergebnisoffener Prozess mit Pflicht zur Verantwortungsübernahme nicht zielführend sein kann.

### **5.5 CDR als zwingend strategische Dimension für die Unternehmensführung**

Die soeben dargelegten Ansätze haben gezeigt, wie die in der Problemstellung erwähnte «Vertrauenskrise» in die Digitalisierung durch Organisationen unterschiedlich adressiert werden kann und welcher Ansatz sich für Verbände am besten eignet.

Als Achillesferse der gesamten Diskussion um unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit verbleibt die Tatsache, dass diese nur dann genügende Wirkung entfalten kann, wenn sie als strategische Aufgabe auf Ebene der Unternehmensführung verstanden

und im gesamten Unternehmen entsprechend umgesetzt wird (Jacob 2019: 40f). Dahingehend besteht die Gefahr, dass einerseits ethische Grundsatzfragen im Unternehmen auf oberster Ebene thematisiert und möglicherweise kodifiziert werden, diese aber im Alltag keine Umsetzung finden. Andererseits könnten Nachhaltigkeitsüberlegungen alleinig auf Ebene der Unternehmensprozesse und untergeordnet im Rahmen einzelner Projekte stattfinden, was am Ziel einer gesamtunternehmerischen Betrachtung und Wahrnehmung von Verantwortung vorbeigeht. In beiden Fällen wäre zweifelhaft, ob tatsächlich ein Gewinn an Vertrauen und eine erfolgreiche Navigation der ethischen Lücke zu erwarten wären (Thorun, Kettner und Merck 2018: 4).

Zusätzlich wird in der Literatur angemahnt, die Nachhaltigkeit über die eigene Organisation hinaus zu denken und damit auf eine Transformation des unternehmerischen Umfeldes, was durchaus im Sinne des Wettbewerbsvorteils sein kann, hinzuarbeiten (Rangan et al. 2012).

Im nächsten Kapitel wird aufgezeigt, wie sich diese Erkenntnisse in konkrete Verbandsdienstleistungen überführen lassen.

## 6 CDR als Dienstleistung von Verbänden

Basierend auf den in den vorgehenden Kapiteln dargelegten Überlegungen und gewonnenen Erkenntnissen muss CDR, will sie ein Verband nicht nur für sich selbst einsetzen, sondern auch seinen Mitgliedern als Dienstleistung anbieten, zwei Eigenschaften aufweisen: Sie muss strategisch sein sowie einen prozessorientierten, explorativen Ansatz verfolgen. Dienstleistungen des Verbandes sind deshalb folgendermassen zu konzeptionalisieren:

1. Beratung der Mitgliedsunternehmen in der Erarbeitung einer eigenen CDR-Strategie
2. Begleitung von Mitgliedsunternehmen in der ethischen Entscheidungsfindung
3. Der Verband als öffentlichkeitswirksamer Anwalt für digitale Verantwortung, inklusive die Absicht, für technologieentwickelnde Berufe ein Berufsethos herauszubilden

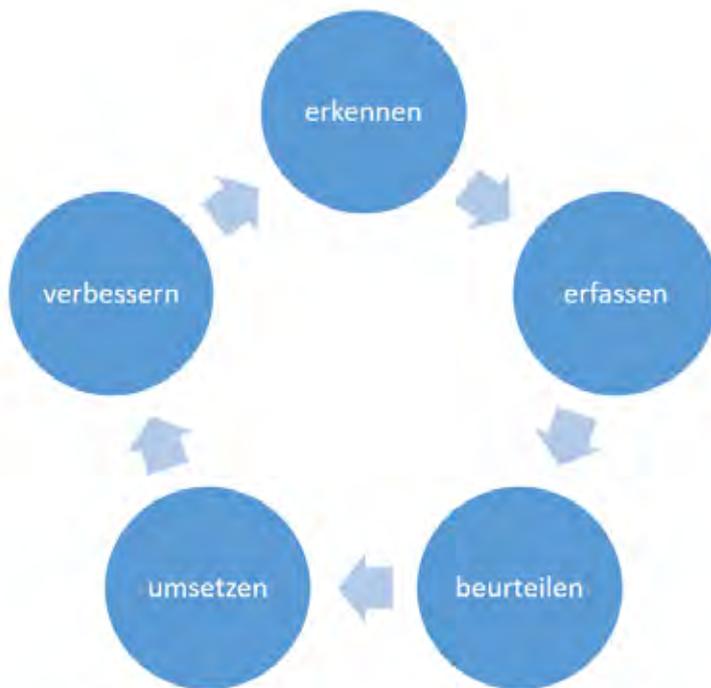
Auf diese drei Dienstleistungen wird nachfolgend eingegangen.

### 6.1 Beratung zur Erarbeitung einer eigenen CDR-Strategie

Um digitale Verantwortung strategisch zu verankern sowie eine operative Umsetzung zu ermöglichen, soll der Verband seinen Mitgliedern Beratungsdienstleistungen zur Erarbeitung einer eigenen CDR-Strategie anbieten.

Dazu kann ein Strategieerarbeitungsprozess gemeinsam mit den Mitgliedern durchlaufen werden. Dieser Prozess sieht wie folgt aus.

Abbildung 8: Strategieprozess für CDR, angelehnt an Dörr 2020: 59.



### 6.1.1 Schritt 1: Erkennen – vom Denken zum Handeln

Das Ziel des ersten Schrittes besteht darin, die Aufgabe, die unternehmerische Verantwortung auch im Digitalen auf Ebene der Gesamtorganisation und als Pflicht der Unternehmensleitung zu leben, überhaupt erst zu erkennen (über das Denken zum Handeln; vgl. Zhang 2016).

In dieser Phase ist von grosser Bedeutung, die ethische Lücke als Rahmen für die Bewältigung ethischer Fragestellungen zu verankern. Deshalb ist mit diesem Schritt möglicherweise sogar ein Kulturwandel im Selbstverständnis der Organisation verbunden. Die ethische Lücke ist nur dann operationell nützlich, wenn der Gestaltungsspielraum innerhalb der ethischen Lücke als solcher gewürdigt und wahrgenommen wird. Dies stellt für viele Organisationen eine grosse Herausforderung dar, ist jedoch unabdinglich, um die Digitalisierung nicht nur kommerziell kurzfristig, sondern auch langfristig gewinnbringend zu nutzen (Westerman et al. 2014: 225ff.).

Dieser erste Schritt ist von grosser Bedeutung, weil seine Ausgestaltung ursächlich damit verbunden ist, in welcher «Orientierung» (vgl. vorangegangenes Kapitel) die CDR in der eigenen Organisation und darüber hinaus gedacht wird. Diese Aufgabe ist wiederkehrend, weshalb sie wie die weiteren Schritte im Kreis angeordnet ist. Damit wird unterstrichen,

dass die Vergegenwärtigung, Gestaltung und Steuerung der eigenen Verantwortung eine ständige Aufgabe der Unternehmung ist. Dies wird besonders dann relevant, wenn beispielsweise neue Mitarbeitende ins Unternehmen eintreten, Entwicklungsprozesse starten oder Veränderungsprozesse angestoßen werden, welche nicht direkt durch die CDR begründet sind.

## **6.1.2 Schritt 2: Erfassen – wo bestehen ethische Lücken?**

In einem zweiten Schritt wird erkannt, in welchen Fragestellungen ethische Lücken bestehen. Die Mehrzahl dieser Formulierung deutet darauf hin, dass in den meisten grösseren Organisationen mehrere ethische Lücken bestehen.

In Anwendung eines explorativen Ansatzes wird dafür pro Fragestellung ein Rahmen mit der ethischen Lücke als Basis herangezogen (Bleisch und Huppenbauer 2014: 34ff.). Die Schwierigkeit besteht nun darin, den aktuellen Stand der Debatte sowie die Regulierungsintensität (die beiden Kurven in Abb. 5) annähernd korrekt zu verorten sowie die eigene ethische «Leistung» innerhalb der Lücke zu platzieren. Mit mathematischer Genauigkeit ist diese Aufgabe nicht zu erledigen, weshalb sie einen intensiven Dialog innerhalb der Organisation und mit Anspruchsgruppen voraussetzt. Ziel ist nicht, absolute Genauigkeit innerhalb des Modells zu erreichen, sondern Anhaltspunkte zu erhalten, wo die eigene Organisation im Verhältnis zur öffentlichen Meinungsbildung und Regulierung steht und wie sich das jeweilige Thema entlang der Kurven weiter entwickeln könnte. Im nächsten Kapitel wird als Dienstleistung das Ethik-Board eingeführt. Dieses könnte für diese Aufgabe nützlich sein. Mit der Erfassung der Erarbeitung der ethischen Lücke wird die Grundlage gelegt für die Beurteilung im dritten Schritt.

## **6.1.3 Schritt 3: Beurteilen – Erarbeiten von Handlungsoptionen**

Der dritte Schritt dient dazu, Handlungsoptionen innerhalb der zuvor identifizierten ethischen Lücken zu erarbeiten. Die Organisation wird befähigt, den gestaltenden Anspruch im Rahmen ihrer unternehmerischen digitalen Verantwortung tatsächlich zu leben beziehungsweise diese Verantwortung im Sinne der Nachhaltigkeit weiter zu entwickeln (Bleisch und Huppenbauer: 76ff.). Der explorative, prozessorientierte Ansatz ermöglicht in diesem Schritt ein Vorgehen, welches die gesamte Bandbreite der bei den Anspruchsgruppen zu findenden Einstellungen sowie die Entwicklung der gesellschaftlichen Debatte abseits des Unternehmens aufnehmen kann.

Die Exploration fordert geradezu auf, möglichst viele der vorhandenen Meinungen in die Erarbeitung der Handlungsoptionen aufzunehmen, wozu Ethik-Boards eingesetzt werden können. Mit diesem Vorgehen wird der Anspruch aus dem ersten Schritt eingelöst, den eigenen Kulturwandel im Rahmen der Digitalisierung als massgebliche Öffnung der eigenen Organisationssphäre zu begreifen.

#### **6.1.4 Schritt 4: Umsetzen – Ethisches Handeln ermöglichen**

Die in Schritt 3 vorgenommene Beurteilung von Fragestellungen innerhalb der ethischen Lücke muss sodann in der Organisation operativ umgesetzt werden. Dies bedingt, aus der Vielzahl von Handlungsoptionen, welche oft mit Widersprüchen verbunden sind, eine auszuwählen und diese in der Organisation verpflichtend umzusetzen.

Die Wahl einer Handlungsoption sowie die Umsetzung in das jeweilige Geschäftsmodell ist die Aufgabe der Unternehmensleitung selbst, wodurch der strategischen Dimension der unternehmerischen Verantwortung Rechnung getragen wird. Betreffend Strukturen und Prozessen des Unternehmens können weitere Organisationsebenen mit der Umsetzung beauftragt werden.

#### **6.1.5 Schritt 5: Verbessern – Gestaltungsfähigkeit stärken**

Der letzte Schritt des Strategieprozesses verweist auf die ständige Notwendigkeit, das eigene ethische Handeln zu hinterfragen und sich damit der anhaltenden Dynamik der ethischen Lücke zu stellen. Verbessern kann bedeuten, bestehende Handlungsgrundsätze zu festigen sowie effektiver und effizienter im Unternehmen zu verankern. Die Verbesserung muss darüberhinausgehend vor allem bedeuten, die Wirkung der eigenen gelebten Verantwortung laufend zu steigern.

Damit schliesst sich in diesem Punkt der Kreis zur Nachhaltigkeitsdiskussion und der Frage, inwiefern die Digitalisierung darin eine Rolle spielt. Nur wenn die von grosser Dynamik geprägte Digitalisierung laufend in die Nachhaltigkeitsstrategie der Organisation Eingang findet und bestehende Strategien im Hinblick auf die digitale Verantwortung verbessert werden, indem deren Einfluss auf sie mittels des hier gezeigten Vorgehens überprüft wird, findet eine tatsächliche Wirkung auf strategischer Ebene im Bereich unternehmerische Verantwortung statt.

#### **6.1.6 Diskussion: Die CDR-Strategie in Bezug zur Organisationsstrategie**

Der soeben aufgezeigte Prozess ist dazu geeignet, Verbänden die Beratung ihrer Mitglieder zur Erarbeitung einer CDR-Strategie zu ermöglichen. Er gibt damit Antwort auf die Frage, wie eine Organisation ihre digitale Verantwortung operationalisieren kann. Im Detail müsste in einem nächsten Schritt dieser Strategiezyklus in konkrete Erarbeitungswerkzeuge überführt werden.

Eine solche Strategie ersetzt die Organisationsstrategie nicht. Sie zeigt jedoch einen Weg auf, in welcher Art und Weise das Organisationsziel erreicht werden kann. Dahingehend wäre denkbar, dass ein bestimmtes Ziel nicht mit den ethischen Handlungsanweisungen erreichbar ist, weil es zum Beispiel den missbräuchlichen Einsatz von Daten voraussetzt.

In einem solchen Fall wäre der normativen Kraft der Ethik unmissverständlich den Vorzug zu geben: Es gibt keine «richtigen» Unternehmensziele, welche mit «falscher» Ethik erreicht werden können. Wenn also ein soziales Netzwerk zum Ziel hat, die Menschen weltweit näher zusammen zu bringen, und gleichzeitig Hassrede und Diffamierung in Kauf nimmt, hat es offensichtlich ein moralisches Problem, das seine Vertrauenswürdigkeit unterminiert.

Im umgekehrten Fall ist jedoch auch die Frage zu stellen, ob gesellschaftlich nicht erwünschte Unternehmensziele mittels einer vordergründig «richtigen» Moral legitim sind. Kann beispielsweise ein Zigarettenhersteller ethisch einwandfrei wirtschaften? Oder ist eine moralisch korrekte Massentierhaltung möglich? Und wie verhält es sich mit einer Plattform, welche kostenlose Kommunikation ermöglicht, die Menschen dafür aber zur Herausgabe privater Daten nötigt? Diese Fragen sind alles andere als einfach zu beantworten und es gibt kaum eine absolute, für jeden Standpunkt gültige Betrachtungsweise. Auch dies weist darauf hin, dass die ethische Lücke gerade für noch nicht abschliessend beantwortete Fragen unserer Gesellschaft einen nützlichen Rahmen bietet, um darin selbst navigieren zu können. Ob eine Organisation dann eine Ethik sehr nahe am Maximalpunkt wählt oder der regulatorischen Kurve folgt, muss ihr selbst überlassen bleiben – insofern sie die damit verbundenen Risiken selbst in Kauf nimmt.

Im Zuge des hier geschilderten Vorgehens ist sodann zu erwarten, dass sich ethische Entschiede zu einem Wertegebäude der Organisation verdichten, das deutlich tragfähigere Handlungsanweisungen gibt, als eine meistens durch die Kommunikationsabteilungen schön polierte «Nachhaltigkeitsvision». Ein so gelebter pragmatischer Ansatz erlaubt, den kommunikativen Fokus auf die tatsächlichen Leistungen zu richten und damit das Vertrauen des Publikums in die Organisation und die Digitalisierung zu stärken.

## **6.2 Das Ethik-Board als exploratives Instrument im Verband**

Als zentrale ethische Dienstleistung von Verbänden wurde im vorangegangenen Kapitel das Ethik-Board vorgeschlagen. Dessen Konzept und seine Ausgestaltung werden im Folgenden vorgestellt, um einen Weg zur praktischen Umsetzung aufzuzeigen.

### *Ausgangslage*

Nur wenige grosse Unternehmen verfügen über institutionalisierte Möglichkeiten, ethische Fragestellungen durch unternehmensexterne Gruppen regelmässig diskutieren zu lassen (Diethelm 2020: 107). Einzelne Beispiele weisen darauf hin, dass solche Boards für die Unternehmen von Nutzen sind. So hat Google im Jahr 2014 einen thematischen Advisory Council aufgestellt, um die Frage des «Vergessens» von Suchergebnissen zu diskutieren. Bemerkenswerterweise ging dem ein Gerichtsverfahren voraus, welches Google zur Auf-

stellung des Councils verpflichtete (Google 2014). Notabene kann ein divers zusammengesetzter Verwaltungsrat bis zu einem gewissen Grad diese beratende Funktion wahrnehmen, es fehlt ihm jedoch an Unabhängigkeit.

Es ist deshalb denkbar, eine solche Institution bei einem Verband anzusiedeln, wo das Board permanent installiert und für die Mitgliedsunternehmen bei Bedarf innert kurzer Zeit abrufbar ist. Ebenso werden dadurch die Kosten für den Aufbau und den Betrieb eines solchen Gremiums zentralisiert und über die ganze Branche verteilt. Der Verband ist darüber hinaus besser geeignet, eine unabhängigere Zusammensetzung des Boards zu erreichen und damit die Glaubwürdigkeit seiner Ergebnisse zu erhöhen.

### *Ziel*

Das Ethik-Board des Verbandes hat zum Ziel, den Mitgliedsfirmen die möglichst unabhängige und umfassende Beurteilung von ethischen Fragestellungen zu ermöglichen.

### *Inhaltliche Ausrichtung*

Denkbar ist, dass sich ein Ethik-Board mit allen ethischen Fragen der Verbandsmitglieder befasst. Allerdings ist dies vor dem Hintergrund der Charakteristik der Digitalisierung, welche ein entsprechendes Verständnis und Fachwissen voraussetzt, wenig sinnvoll. Deshalb sollte sich ein hier angedachtes Ethik-Board spezifisch den aus der Digitalisierung erwachsenden Fragestellungen widmen (Hubig 2019).

Dies würde bedeuten, dass für andere Themenkomplexe möglicherweise eigene Ethik-Boards eingesetzt werden müssten, was hier nicht weiter vertieft wird.

### *Auftrag an das Ethik-Board*

Das Ethik-Board muss sodann mit einem eigenen Auftrag versehen werden, um die erwünschte Wirkung erzielen zu können. Dieser Auftrag lautet wie folgt:

- Deliberation von vorgelegten ethischen Fragestellungen im Bereich Digitalisierung unter Berücksichtigung sämtlicher moralischer Aspekte und im Hinblick auf die Nachhaltigkeit, die Anspruchsgruppen des Unternehmens und mit dem Anspruch, gleichermaßen den optimalen Nutzen sowohl für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen zu erzielen.
- Spiegelung der Handlungsoptionen an der Entwicklung der moralischen Debatte in der Gesellschaft und der regulatorischen Kurve, das heisst Einschätzung dazu, welche Handlung wo innerhalb der ethischen Lücke anzusiedeln ist.
- Abgabe von konkreten Empfehlungen hinsichtlich möglicher Handlungsoptionen (möglicherweise mehrere unterschiedliche Empfehlungen).

- Vorlage eines Berichtes oder der Aufzeichnung der Debatte zur Widerspiegelung sämtlicher diskutierter Aspekte.

## *Zusammensetzung*

Die Zusammensetzung des Ethik-Boards ist entscheidend hinsichtlich der Aussagekraft seiner Einschätzungen und seiner Empfehlungen. Folgende exemplarische Zusammensetzung ist dabei anzustreben. Eine durch das Gremium aus seiner Mitte selbst gewählte Person übernimmt den Vorsitz und damit die Sitzungsleitung:

- 1 Vertreter/in Wissenschaft (Fokus: Informatik / Digitalisierung)
- 1 Vertreter/in Wissenschaft (Fokus: Nachhaltiges Management)
- 1 Vertreter/in Wissenschaft (Fokus: Philosophie und Ethik)
- 1 Vertreter/in Mitarbeitende Mitgliedsfirma (aus der Branche des Verbandes)
- 1 Vertreter/in Konsumierende (aus der Branche des Verbandes)
- 1 Vertreter/in Konsumierende (aus dem Bereich Digitalisierung/branchenfremd)
- 1 Vertreter/in NGO (Fokus: Zugang Internet/Digitalisierung/Technologie)
- 1 Vertreter/in NGO (Fokus: Bürgerrechte/Datenschutz)
- 1 Vertreter/in NGO (Fokus: wirtschaftliche Entwicklung/Nachhaltigkeit)
- 1 Vertreter/in Medien/Blogger/Influencer (Fokus: Digitalisierung)
- Zusätzlich: 1 Sekretär/in des Ethik-Boards (Mitarbeitende/r des Verbandes)

Die Zusammensetzung von Ethik-Boards ist in der Literatur nicht unumstritten. Die hier vorgeschlagene expertenorientierte Zusammensetzung wird kritisiert, weil sie eine zu theoretische Sichtweise fördere und zu nicht praxistauglichen Ergebnissen führe (Kreikebaum et al. 2013: 100). Als Alternative werden mit Laien besetzte Boards vorgeschlagen, welche zufällig ausgewählt würden. Obwohl eine solche «Demokratisierung» des ethischen Diskurses auf den ersten Blick nicht falsch erscheint, wird in dieser Arbeit an der oben vorgeschlagenen Zusammensetzung festgehalten. Mit dem Modell der ethischen Lücke wird bereits ein starker Fokus auf die öffentliche Debatte gelegt. Zudem wird hier der Anspruch verfolgt, ethische Fragen gerade vor Auftauchen derselben in der Öffentlichkeit zu diskutieren. Dafür ist ein gewisses Fachwissen nötig. Zudem würde ein Laiengremium bedingen, dass Fragestellungen vergleichbar einem Gerichtsverfahren mit Pro- und Contraargumenten präsentiert werden. Dadurch steigt der Aufwand. Auch ein mit Laien besetztes Board könnte den Entscheidungsträgern im Unternehmen die Verantwortung niemals abnehmen – diese bleibt klar zugewiesen.

## *Ablauf*

Das Ethik-Board sollte sich je nach Bedarf mehrmals jährlich physisch oder virtuell treffen. Der idealtypische Ablauf für einen Fall, der dem Ethik-Board vorgelegt wird, sieht folgendermassen aus:

1. Schriftliche Vorlage der ethischen Fragestellung durch das Unternehmen (Dossier mit ca. 2-5 Seiten oder Slides)
2. Präsentation und Fragebeantwortung durch das Unternehmen vor dem Board (ca. 30 Minuten, online oder vor Ort)
3. Deliberation durch das Board. Das Unternehmen und der Verband können diese beobachten, jedoch nicht aktiv daran teilnehmen. (ca. 1 Stunde)
4. Bericht über die Diskussion (Transkript oder Aufzeichnung)
5. Bericht über die Handlungsempfehlungen (ca. 2-5 Seiten)
6. Falls gewünscht: Besprechung der Handlungsempfehlungen mit dem Unternehmen durch den/die Vorsitzende/n oder eine Delegation des Boards

### *Umgang mit abweichenden Meinungen*

Das Ethik-Board hat zum Ziel, eine möglichst grosse Breite von Ansichten zur jeweiligen Fragestellung abzubilden und darauf mehrere Handlungsoptionen und Empfehlungen abzuleiten. Es ist nicht zwingend, sich auf eine Option zu einigen. Deshalb sind unterschiedliche Meinungen ausdrücklich erwünscht und sollen entsprechend gewürdigt werden.

### *Transparenz, Verbindlichkeit und Vergütung*

Über die Einrichtung des Boards und dessen Mitglieder sollte transparent durch den Verband informiert werden. Der Verband kann dafür eine eigene Webseite einrichten oder auf seiner eigenen Webseite informieren. Ob über die Aktivitäten des Boards selbst Transparenz geschaffen werden sollte, muss diskutiert werden. Im genannten Beispiel hat Google sogar die Deliberationen seines Advisory Councils öffentlich gemacht. Eine umfassende Transparenz könnte die Unternehmen aber daran hindern, wirklich neue Fragestellungen, welche oft dem Geschäftsgeheimnis unterliegen, dem Board vorzulegen. Deshalb wäre als Mittelweg denkbar, einen Jahresbericht des Ethik-Boards zu publizieren, jedoch ohne auf die einzelnen Fälle im Detail einzugehen. Um trotzdem eine zugängliche Datenbank mit den gemachten Deliberationen zu schaffen, könnten diese zum Beispiel anonymisiert den Verbandsmitgliedern zugänglich gemacht oder am Sitz des Verbandes eingesehen werden.

In Übereinstimmung mit dem in dieser Arbeit eingesetzten explorativen Prozessansatz sind die Ergebnisse des Boards für die vorliegenden Unternehmen nicht verbindlich. Sie haben den Charakter von Empfehlungen, welche den Möglichkeitenhorizont der Unternehmung erweitern sollen. Die Verantwortung für eine Entscheidung liegt aber nach wie vor bei der Organisation und deren Leitung selbst.

Die Mitgliedschaft und der Zeitaufwand sind angemessen zu vergüten (siehe Budget).

# CDR ALS DIENSTLEISTUNG VON VERBÄNDEN

## Budget

Die geschätzten Kosten für das so gestaltete Ethik-Board sind nachfolgend aufgeführt. Im Idealfall können Infrastrukturkosten durch den Verband vermieden werden, indem eigene Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Um auch physisch die Unabhängigkeit des Boards zu unterstreichen, sind jedoch externe Sitzungszimmer in Betracht zu ziehen.

Tabelle 1: Budget eines Ethik-Boards des Verbandes (eigene Berechnungen).

	Anzahl	Kosten in CHF pro Einheit	Total in CHF
Sitzungszimmer pro Sitzung	4 x jährlich	1 200	4 800
Grundentschädigung Mitglieder (für Vorbereitung, Nachbereitung)	10 Mitglieder	2 000	20 000
Entgelt Mitglieder pro Sitzung	10 Mitglieder	CHF 1000 pro Sitzung à 6 Std. bei 4 Sitzungen pro Jahr	40 000
Sonderentgelt Präsidium	1 Mitglied	CHF 3 000	3 000
Spesen Mitglieder	10 Mitglieder	CHF 50 pro Sitzung bei 4 Sitzungen pro Jahr	2 000
Verpflegung Mitglieder	4 Mittagessen pro Jahr + 1 Abendessen (z.B. Weihnachten)	CHF 60 pro Person bei 4 Sitzungen pro Jahr	3 000
Kosten Sekretariat	1 (verbandsinterne Verrechnung)	Annahme 30 Stellenprozente	28 500
Kleinkosten	1	1 000	1 000
<b>TOTAL</b>			<b>102 300</b>

Zusätzlich zu diesem Budget sind mit Kosten für die Rekrutierung und das Aufsetzen des Boards zu rechnen. Dafür muss frühzeitig eine personelle Ressource zur Verfügung stehen. Bis zur konstituierenden Sitzung des Gremiums dauert es mindestens sechs bis acht Monate. Dafür belaufen sich die Kosten geschätzt auf zusätzliche CHF 20 000.

## Finanzierungsvarianten

Angesichts dieser Kosten stehen zwei mögliche Finanzierungsvarianten zur Diskussion:

### *Variante 1: Vollständige Übernahme durch den Verband*

Der Verband könnte die Kosten für den Betrieb des Ethik-Boards vollständig durch das eigene Budget abdecken und diese damit über die laufenden Mitgliederbeiträge und andere Erträge finanzieren. Damit wäre der Zugang zum Board für die einzelnen Mitglieder ohne zusätzliche Kosten möglich, was die Inanspruchnahme der Dienstleistung fördern würde. Andererseits könnte eine solche Variante zur «Übernutzung» des Boards führen, weil die Mitglieder dafür nicht zusätzlich bezahlen müssten. Es wäre deshalb zu überlegen, ob ein Kontingent pro Mitglied ein gangbarer Weg wäre, zum Beispiel die Vorlage eines Falles pro zwei Jahre. Wenn Mitglieder darüber hinaus Fälle vorlegen möchten, müssten sie dafür bezahlen.

### *Variante 2: Mitglieder bezahlen für die Nutzung des Ethik-Boards einen Beitrag*

In dieser Variante ist die Vorlage von Fällen vor das Board mit Kosten für die Mitglieder verbunden. Im wahrscheinlichsten Fall handelt es sich dabei um eine Mischrechnung, wo nicht sämtliche Kosten auf die nutzenden Mitglieder umgelegt werden, da damit der Preis prohibitiv hoch werden könnte. Mit dem aktuellen Rahmen könnte das Board 16 Fälle pro Jahr behandeln. Die Kosten für einen Fall belaufen sich somit auf CHF 6 400 (gerundet). Um gerade auch kleineren Betrieben, welche nicht über eine solche Institution verfügen, den Zugang zum Board zu ermöglichen, wäre ein Fixpreis von CHF 3 500 pro Fall realistisch. Die übrigen Kosten wären dann durch den Verband zu tragen. Sollte die Kapazität des Boards pro Jahr nicht für die Behandlung der vorgelegten Fälle ausreichen, könnte der Sitzungsrhythmus erhöht werden. Dadurch würden die Kosten pro behandelten Fall etwas sinken, da die Fixkosten auf mehr Fälle verteilt würden. Die Entscheidung über die Finanzierung obliegt schlussendlich den Leitungsgremien des Verbandes, also je nach in den Statuten und der Geschäftsordnung festgelegter Entscheidungsbefugnis der Geschäftsleitung, dem Vorstand oder der Mitgliederversammlung.

## **6.3 Der Verband als öffentlichkeitswirksamer Anwalt für digitale Verantwortung**

Eine dritte Dienstleistung des Verbandes, nach der CDR-Strategie für Mitglieder sowie dem Ethik-Board, ist, die öffentliche Debatte rund um die digitale Verantwortung nicht nur zu verfolgen und darauf zu reagieren, sondern mitzugestalten. Dies ist eine Ausweitung der Kommunikationsaktivitäten nach innen gegenüber den Mitgliedern, aber ebenso nach aussen in die mediale Öffentlichkeit und die Politik.

Nach innen soll die Notwendigkeit der Erweiterung der unternehmerischen Verantwortung aufgezeigt werden. Dazu eignet sich der Verweis auf das Vertrauensproblem in Bezug auf die Digitalisierung, die damit verbundenen Risiken sowie die möglichen Implikationen für die Unternehmen. Darauf basiert sollen die neuen Verbandsdienstleistungen gegenüber den Mitgliedern vorgestellt und angepriesen werden.

In der Öffentlichkeit soll die durch den Verband repräsentierte Branche als verantwortungsvoll in Bezug auf das Digitale wahrgenommen werden. In einem ersten Schritt soll damit vermittelt werden, dass diese Verantwortung erkannt und übernommen wird. In einem zweiten Schritt erfolgt die Darlegung, was der Verband tut, um die Verantwortung tatsächlich ins Handeln seiner Mitglieder zu überführen. Der explorative Ansatz bietet Möglichkeiten, um insbesondere neue Fragestellungen auf die mediale Agenda zu setzen und sich als Vorreiter zu positionieren.

In der Politik kann der Verband die Rahmenbedingungen für verantwortungsvolles Unternehmertum mitgestalten. Dafür braucht der Verband jedoch einen normativen Positionsbezug, der sich vom explorativen Ansatz unterscheidet (Neuhäuser 2011: 32). Die Gratwanderung besteht dort insofern, als dass der Verband eine Politik, welche «mehr Verantwortung» einfordert, nicht per se bekämpfen kann. Vielmehr sollte er darauf hinwirken, dass die Leitlinien für Unternehmen so gestaltet werden, dass sie selbst explorativ mit ihrer Verantwortung umgehen können. Die ethische Lücke weist dahingehend auf dem Umstand hin, dass die Politik mit der Geschwindigkeit der Digitalisierung nicht Schritt halten kann. Diese Lücke schliesst der Verband nicht mit geschicktem Lobbying, sondern mit seinen zuvor dargestellten Dienstleistungen. Diese Form der Selbstregulierung sollte von der Politik als nützlich erkannt werden, wodurch eine Überregulierung der Digitalisierung im Hinblick auf die unternehmerische Verantwortung vermieden wird, falls die Unternehmen tatsächlich Verantwortung übernehmen und entsprechend leben. Ansonsten wäre ohnehin tatsächlich eine stärkere Regulierung angebracht.

In einem weiteren Schritt ist denkbar, dass sich der Verband für die Aufstellung eines Berufsethos in seiner Branche in Bezug auf die Digitalisierung einsetzt (Ranisch und Schöttl 2020: 47). Ähnlich wie das Ethos von Ärzten, welches stark in der Ausbildung verankert ist, müssten ethische Fragestellungen auch in der Formation junger Berufsleute im digitalen Bereich eine grössere Rolle spielen. Dadurch könnten diejenigen Berufsfelder, welche sehr früh die technologische Entwicklung prägen, zum Beispiel Softwareentwickler oder Ingenieure, für solche Fragen sensibilisiert werden. Dies wäre möglicherweise erfolgsversprechender, als erst innerhalb eines Unternehmens ethische Fragen anzusprechen. Ein solches Vorgehen müsste in einem nächsten Schritt genauer untersucht und konzeptionell gefasst werden, was über die Möglichkeiten dieser Arbeit hinausgeht.

## **6.4 Konkrete Umsetzung der neuen Dienstleistungen im Verband**

Die hier vorgestellten Dienstleistungen haben das Potential, CDR im Verband zu verankern und damit die Verantwortungsübernahme durch die Mitgliedsunternehmen im Sinne der ethischen Lücke zu ermöglichen. Es besteht jedoch das Risiko, dass sie von den Mitgliedern nicht oder nicht genügend nachgefragt werden und damit ihr Beitrag zum Vertrauensgewinn gering bleibt. Dieser Gefahr muss der Verband von vornherein begegnen, wozu es

eine starke Kommunikation von Seiten der Verbandsleitung, verschiedene unterstützende Aussagen von Mitgliedsunternehmen, Beispiele einer konkreten Umsetzung durch Mitglieder sowie eine tragfähige Verortung in der Dienstleistungslandschaft des Verbandes braucht.

Da es sich hier um ein Querschnittsthema handelt, ist folgender Punkt entscheidend: Die digitale Verantwortung muss unter dem Patronat des Präsidiums oder der Direktion an der Schnittstelle von Abteilungen angesiedelt werden, welche sich bereits mit Nachhaltigkeit, Innovation, Digitalisierung und Kommunikation/Marketing beschäftigen. Die Umsetzung der Dienstleistungen kann dann einer dezidiert benannten Projektleitung übertragen werden, welche zwischen diesen Abteilungen koordiniert und für die Kommunikation des Angebots verantwortlich ist.

Ein Verband, welche diese Dienstleistungen neu anbieten will, sollte zudem eine vorgelagerte Pilotphase avisieren, um Erfahrungen zu sammeln und Feinjustierungen vorzunehmen. In dieser Phase sollte die Kommunikation vor allem nach innen erfolgen. Mitgliedern, welche an dieser Pilotphase teilnehmen, können die Dienstleistungen zu einem reduzierten Preis angeboten werden. Im Weiteren könnten Unternehmen, welche die Dienstleistungen in Anspruch nehmen, zu einer Austauschgruppe zusammengefasst werden. Dies würde erlauben, den Erfahrungsgewinn zu reflektieren und dadurch das Angebot laufend zu verbessern.

Nicht zu vernachlässigen ist schliesslich ein Umsatz-, Mitglieder- und Reputationspotential für den Verband selbst. Ebenso kann er für seine eigene Verantwortung die eigenen Dienstleistungen im gleichen Masse anwenden. Die nötigen Investitionen sind im Vergleich dazu eher gering und liegen vor allem im personellen Bereich und dem verbundenen zeitlichen Aufwand.

## 7 Schlussbetrachtung: Vertrauen folgt auf die Übernahme von Verantwortung

Die vorliegende Arbeit nahm sich der Frage an, was der identifizierte Vertrauensverlust in die Digitalisierung für einen Verband und seine Mitglieder bedeutet. Ausgehend von der digitalen Ethik und verschiedenen Orientierungen für CDR konzipierte sie die ethische Lücke als neuen Handlungsrahmen für Organisationen, welche die Digitalisierung prägen. Darauf basiert die erste Erkenntnis dieser Arbeit: Die Digitalisierung kann nur dann in der Summe Vorteile für die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Umwelt bringen, wenn sie nachhaltig gestaltet wird und die sich darin bewegenden, innovationstreibenden Unternehmen dafür Verantwortung übernehmen. Die Digitalisierung wird auf absehbare Zeit von einer Diskrepanz zwischen der Geschwindigkeit der sich rasant entwickelnden Technologie, der darauf basierenden Debatte in der Öffentlichkeit sowie der verzögerten Regulierung gekennzeichnet sein. Es gehört deshalb zur Verantwortung von Unternehmen, die Abwesenheit eines klaren normativen Handlungsrahmens nicht als Freipass zu verstehen, sondern sich stattdessen einer nachhaltigen Gestaltung und damit dem Wiedergewinnen von Vertrauen zu verschreiben. Dies sogar dann, wenn die öffentliche Debatte nicht sichtbar sein sollte oder nur in kleinen Kreisen stattfindet.

Ebenfalls hat die Arbeit gezeigt, dass ein rein normativer Rahmen für die Digitalisierung nicht genügt. Organisationen benötigen Strukturen und Prozesse, um ethische Entscheidungen treffen zu können. In kleinen Firmen ist dies womöglich einzig eine Frage der Moral der Firmeninhaberin, je grösser die Organisation wird, desto anspruchsvoller wird jedoch diese Aufgabe. Dahingehend hat diese Arbeit darauf hingewiesen, dass eine möglichst frühzeitige Auseinandersetzung viel Schaden vermeiden, Risiken senken und gleichzeitig Chancen für die Organisation im Markt erschliessen kann.

Sodann wurden drei komplementäre Dienstleistungen eines Verbandes im Bereich digitale Ethik erarbeitet. Diese basieren auf einer explorativen Prozessorientierung und unterstützen die Mitglieder darin, die richtigen Instrumente auf dem Weg zur digitalen Verantwortungsübernahme einzusetzen. Gezeigt werden konnte, dass diese Dienstleistungen im Interesse des Verbandes und seiner Branche liegen und im Rahmen seiner Möglichkeiten effizient und effektiv umgesetzt werden können. Die Schwäche des hier verfolgten Ansatzes besteht jedoch darin, dass er aus normativer Sicht gerade deshalb angreifbar ist, weil er per se keine Aussagen zur Frage der «richtigen» oder «falschen» Digitalisierung macht.

Es muss deshalb unbedingt der Eindruck vermieden werden, es gäbe gar keine nachhaltige Digitalisierung und diese sei dem Empfinden der jeweiligen Organisation überlassen. Der Punkt ist aber: Gerade in Bezug auf eine noch nicht gefestigte Ethik der Digitalität braucht es einen «Markt der Ideen», um das richtige Vorgehen zu «entdecken» (Gabriel 2020: 165).

Ob diese Moral universell für alle gleich ist oder sich unterschiedliche ethische Massstäbe zum Beispiel je nach Geografie herausbilden, was in der Meinung des Autors im Widerspruch zur Natur der Digitalisierung steht, wird derzeit Tag für Tag deutlicher. Der hier dargelegte explorative Prozess soll deshalb durchaus zur Verfestigung einer Moralität führen, indem er Probleme anspricht und im wahrsten Sinne des Wortes eine Lösung exploriert, das heisst sucht. Es ist jedoch kaum zielführend, angesichts der ethischen Lücke die richtige Antwort bereits zu kennen, bevor überhaupt die richtigen Fragen gestellt wurden.

Mit dem hier gewählten Vorgehen versuchte diese Arbeit, einen praxistauglichen Beitrag an die Weiterentwicklung der digitalen Verantwortung zu leisten. Um die gemachten Annahmen und erarbeiteten Modelle zu überprüfen, wäre von Seiten der Forschung eine Weiterentwicklung der ethischen Lücke und damit ein Fokus auf den temporalen Aspekt der digitalen Ethik nötig. Gleichzeitig sollte die hier gewählte Darlegung der CDR-Ansätze überprüft und insbesondere der explorative Prozess vertieft werden. Dazu sollten unbedingt empirische Untersuchungen anhand von sowohl qualitativen als auch quantitativen Daten zur Entwicklung von Debatten und dadurch ethische Antworten auf gesellschaftliche Fragestellungen, die darauf basierende Regulierung sowie die Art und Weise der gelebten Verantwortung im Unternehmen vorgenommen werden (vgl. The OECD Forum Network 2018).

Eine Zusammenführung verschiedener Disziplinen der Wissenschaft und Funktionen in den Unternehmen scheint im Weiteren angezeigt. Die Beispiele gelebter CDR in Organisationen sind ermutigend, dass das Thema an Bedeutung und Wirkung gewinnen wird. Das Potential der Digitalisierung für eine nachhaltigere Welt ist schlicht zu gross, als dass es weiterhin aus ethischer Sicht vernachlässigt werden darf. Die Unternehmen haben es noch selbst in der Hand, für einen Zuwachs an Vertrauen zu sorgen. Sollte dieser nicht in genügendem Ausmass gelingen, wäre der Politik kaum ein Vorwurf zu machen, sollte sie stärkere Regulierungen vornehmen – mit dem Risiko, dass diese zu spät oder falsche Wirkung entfalten. Es darf erwartet werden, dass sich dieser Aushandlungsprozess in den nächsten Jahren mit dem Fortschreiten der Digitalisierung intensiviert. Diese Arbeit hat den Verbänden ein Vorgehen gezeigt, wie sie im Sinne ihrer Mitglieder aktiv und gestaltend daran teilnehmen können und sollten.

## Literaturverzeichnis

- Biedermann, A. (2007): *Management von umstrittenen Technologien*. Dissertation. Eidgenössisch Technische Hochschule ETH Zürich. <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/150044> (abgerufen 9.4.2020)
- Bleisch, B. und Huppenbauer, M. (2014): *Ethische Entscheidungsfindung. Ein Handbuch für die Praxis*. Versus, Zürich
- Böhm, C. (2019): *Verantwortung für digitale Innovation: ein realistisches Ziel?* In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Ausgabe 2, Nomos, Baden-Baden
- Capurro, R. (2011): *Digitale Ethik*. Vortrag. Mariazeller Dialog. 27. Januar 2011. <http://www.capurro.de/DigitaleEthik.html> (abgerufen 12.4.2020)
- Capurro, R. (2017): *Homo Digitalis. Beiträge zur Ontologie, Anthropologie und Ethik der digitalen Technik*. Springer VS, Wiesbaden
- Davison, A. und Booth, P. (2016): *Controversies in Digital Ethics*. Bloomsbury Publishing USA, New York City
- De los Reyes, Jr., G., Scholz, M., und Smith, N. C. (2017): *Beyond the "Win-Win": Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks*. In: California Management Review, volume 59, issue 2, S. 142-167.
- Diethelm, C. (2020): *Ethik-Boards – ein starkes Signal nach innen und aussen*. In: Unternehmensverantwortung im digitalen Wandel. Ein Debattenbeitrag zur Corporate Digital Responsibility. Vorabzug. Bertelsmann Stiftung und Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Hrsg.), Gütersloh
- Dörr, S. (2020): *Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility*. Springer, Berlin und Heidelberg
- Edelman (Daniel J. Edelman Holdings, Inc.) (2020): *Edelman Trust Barometer. Global Report*. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf> (abgerufen 20.9.2020)
- Financial Times (2020): *Amazon bars police from using its facial recognition technology*. Zeitungsartikel. <https://www.ft.com/content/9864f695-59a9-4f59-a722-183962bb42e9> (abgerufen am 22.10.2020)
- Friedman, T. (2015): *Moore's Law Turns 50*. The New York Times [Zeitung]. 13. Mai 2015. <https://www.nytimes.com/2015/05/13/opinion/thomas-friedman-moores-law-turns-50.html> (abgerufen 10.4.2020)
- Gabriel, M. (2020): *Moralischer Fortschritt in dunklen Zeiten. Universale Werke für das 21. Jahrhundert*. Ullstein, Berlin
- Google, Inc. (heute: Alphabet, Inc.) (2014): *The Advisory Council to Google on the Right to be Forgotten*. <https://archive.google.com/advisorycouncil/> (abgerufen 30.7.2020)
- Grigore, G., Molesworth, M. and Watkins, R. (2017): *New Corporate Responsibilities in the Digital Economy*. In: Theofilou, A., Grigore, G., and Stancu, A. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in the Post-Financial Crisis Era: CSR Conceptualisations and International Practices in Times of Uncertainty. Springer International Publishing, Cham, S. 41–62.
- Grigore, G., Molesworth, M. und Farache, F. (2013): *When Corporate Responsibility meets Digital Technology: A Reflection on New Discourses*. In: Grigore G., Stancu A., McQueen D. (Hrsg.): Corporate

- Responsibility and Digital Communities. Palgrave Studies in Governance, Leadership and Responsibility. Palgrave Mcmillan, Cham
- Grunwald, A. (2019): *Digitalisierung als Prozess. Ethische Herausforderungen inmitten allmählicher Verschiebungen zwischen Mensch, Technik und Gesellschaft*. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Ausgabe 2, S. 121-145.
- Harari, Y. (2011): *Sapiens. A Brief History of Humankind*. Penguin Random House UK, London
- Hubig, C. (2019): *Kartierung der Problemfelder und ethischer Kompass*. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Ausgabe 2, S. 146-149.
- Jacob, M. (2019): *Digitalisierung & Nachhaltigkeit. Eine unternehmerische Perspektive*. Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Jetzinger, M. (2019). *Corporate Digital Responsibility: unternehmerische Verantwortung im digitalen Zeitalter*. Masterarbeit. Universität Linz. <http://epub.jku.at/obvulihs/content/titleinfo/4437736> (abgerufen 2.4.2020)
- Jobin, A., Marcello I. und Effy V. (2019): *The global landscape of AI ethics guidelines*. In: Nature Machine Intelligence, volume 9, issue 1, S. 389-399.
- Kempe D., Kleinberg J., Tardos É. (2005): *Influential Nodes in a Diffusion Model for Social Networks*. In: Caires L., Italiano G.F., Monteiro L., Palamidessi C., Yung M. (Hrsg.): Automata, Languages and Programming. ICALP 2005. Lecture Notes in Computer Science, volume 3580. Springer, Berlin und Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/11523468\\_91](https://doi.org/10.1007/11523468_91) (abgerufen 4.4.2020)
- Knaut, A. (2017): *Corporate Social Responsibility verpasst die Digitalisierung*. In: Hildebrandt, A. und Landhäuser, W. (Hrsg.): CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 51-59.
- KPMG [Firma] (2019): *Consumer Loss Barometer. The economics of trust*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2019/04/consumer-loss-barometer.pdf> (abgerufen 20.9.2020)
- Krainer, L. und Heintel, P. (2010): *Prozessethik. Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse*. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 8, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Kreikebaum, H. et al. (2013): *Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen*. Springer-Verlag, Berlin
- Lazer, D. et al. (2018): *The science of fake news*. Science. volume 359, issue 6380, S. 1094-1096.
- Lischka, H. M. (2020): *Marktorientierte Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung. Beiträge zur Corporate Social Responsibility und Corporate Digital Responsibility*. Springer Gabler, Wiesbaden
- Lobschat, L. et al. (2019): *Corporate digital responsibility*. Journal of Business Research. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006> (abgerufen 14.4.2020)
- Luppigini, R. und Adell, R. (2008): *Handbook of Research on Technoethics*. IGI Global, Hershey
- Mainzer, K. (2016): *Künstliche Intelligenz – Wann übernehmen die Maschinen?* Springer-Verlag, Berlin
- Maximilian, S., & Dirk Ulrich, G. (2017): *Das Shared-Value-Konzept von Porter und Kramer – The Big Idea!?* In: T. Wunder (Hrsg.): CSR und Strategisches Management: Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt. Springer Gabler, Wiesbaden

- Moore, G. (1965): *Cramming more components onto integrated circuits*. In: Electronics, volume 38, issue 8, April 1965
- Müller, L.-S., Andersen, N., Blohmke, J., Heil, S., & Langkabel, T. (2017): *Denkimpuls digitale Ethik: Warum wir uns mit Digitaler Ethik beschäftigen sollten - Ein Denkmuster*. Initiative D21 - Arbeitsgruppe Ethik (Hrsg.). [https://initiatived21.de/app/uploads/2017/08/01-2\\_denkimpulse\\_ag-ethik\\_digitale-ethik-ein-denkmuster\\_final.pdf](https://initiatived21.de/app/uploads/2017/08/01-2_denkimpulse_ag-ethik_digitale-ethik-ein-denkmuster_final.pdf) (abgerufen 4.4.2020)
- Munilla, L. S. und Miles, M. P. (2005): *The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory*. In: Business and Society Review. volume 110, issue 4, S. 371-387.
- Neuhäuser, C. (2011): *Unternehmen als moralische Akteure*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Rangan, K., Chase, L. und Sohel, K. (2012): *Why Every Company Needs A CSR Strategy and How to Build it*. Harvard Business School Working Paper, Nummer 12-088. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42429> (abgerufen am 29.7.2020)
- Ranisch, R. und Schöttl, L. (2020): *Rebooting Digital Ethics – Limitationen einer prinzipienbasierten CDR*. In: Unternehmensverantwortung im digitalen Wandel. Ein Debattenbeitrag zur Corporate Digital Responsibility. Vorabzug. Bertelsmann Stiftung und Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Hrsg.), Gütersloh
- Raskind M. et al. (2015): *Digital to the Core. Remastering Leadership for your Industry, your Enterprise, and Yourself*. Bibliomotion, Brookline
- Reichert, R. (2014): *Big Data: Analysen zum digitalen Wandel von Wissen, Macht und Ökonomie*. Transcript Verlag, Bielefeld
- Rogers, D. (2016): *The Digital Transformation Playbook. Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press, New York
- Suchanek, A. (2020): *CDR: Primum non nocere*. In: Unternehmensverantwortung im digitalen Wandel. Ein Debattenbeitrag zur Corporate Digital Responsibility. Vorabzug. Bertelsmann Stiftung und Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Hrsg.), Gütersloh
- Suchanek, A. (2015): *Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung*. In: Schneider, A. und Schmidpeter, R.: Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin und Heidelberg, S. 59-69.
- Susskind, J. (2018): *Future Politics. Living Together in a World Transformed by Tech*. Oxford University Press, Oxford
- The OECD Forum Network. (2018): *Why Digital Trust is So Different Around the World*. <https://www.oecd-forum.org/users/79580-bhaskar-chakravorti/posts/30470-why-digital-trust-is-so-different-around-the-world> (abgerufen 2.4.2020)
- Thorun, C. (2017): *Corporate Digital Responsibility: Unternehmerische Verantwortung in der digitalen Welt*. In: Fallstudien zur Digitalen Transformation. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 173-191.
- Thorun, C., Kettner, S. E., & Merck, J. (2018): *Ethik in der Digitalisierung - Der Bedarf für eine Corporate Digital Responsibility*. Friedrich Ebert Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/14691.pdf> (abgerufen am 8.5.2020)
- Tota, I. und Shehu, H. (2012): *The Dilemma of Business Ethics*. In: Procedia Economics and Finance, volume 3, S. 555-559.

- Valenduc G., Vendramin, P. (2017): *Digitalisation, between disruption and evolution*. Transfer: The European Review of Labour and Research, volume 23, issue 2, S. 121-134.
- Weingart, P. (1989): *Technik als sozialer Prozess*. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Westerman, G. et al. (2014): *Leading Digital. Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, Boston
- World Economic Forum (2019): *Responsible Use of Technology*. White Paper. August 2019.  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Responsible\\_Use\\_of\\_Technology.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Responsible_Use_of_Technology.pdf) (abgerufen am 3.4.2020)
- Zhang, L. (2016): *Hannah Arendt und das philosophische Denken*. Dissertation. Universität Konstanz.  
[https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/3500/Zhang\\_Diss.pdf?sequence=1](https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/3500/Zhang_Diss.pdf?sequence=1)  
(abgerufen am 29.7.2020)
- Zuboff, S. (2019): *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the new Frontier of Power*. Profile Books, London

In der Reihe **CEPS Forschung & Praxis** sind bisher folgende Studien erschienen:

<b>1</b>	<i>Georg von Schnurbein, Steffen Bethmann</i> <b>Philanthropie in der Schweiz</b>	ISBN: 978-3-9523659-0-8 2010, 52 Seiten
<b>2</b>	<i>Georg von Schnurbein, Sara Stühlinger</i> <b>Ausgezeichnet! Preise, Awards und Auszeichnungen von Schweizer Stiftungen</b>	ISBN: 978-3-9523659-1-5 2010, 30 Seiten
<b>3</b>	<i>Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2010</b>	ISBN: 978-3-9523659-2-2 2010, 16 Seiten
<b>4</b>	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2011</b>	ISBN: 978-3-9523659-3-9 2011, 30 Seiten
<b>5</b>	<i>Kaspar Müller, Daniel Zöbeli</i> <b>Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen</b>	ISBN: 978-3-9523659-4-6 2012, 60 Seiten
<b>6</b>	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2012</b>	ISBN: 978-3-9523659-5-3 2012, 42 Seiten
<b>7</b>	<i>Markus Fivian</i> <b>Internes Kontrollsystem (IKS) bei gemeinnützigen Stiftungen in Liechtenstein als stiftungsrechtliche Rahmenbedingung und Führungsinstrument</b>	ISBN: 978-3-9523659-6-0 2012, 60 Seiten
<b>8</b>	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2013</b>	ISBN: 978-3-9523659-7-7 2013, 42 Seiten
<b>9</b>	<i>Sibylle Studer, Georg von Schnurbein</i> <b>Integrierte Freiwilligenkoordination – Ein Leitfaden für Schweizer NPO</b>	ISBN: 978-3-9523659-9-1 2013, 55 Seiten
<b>10</b>	<i>Daniel Zöbeli, Luzius Neubert (Hrsg.)</i> <b>Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen – Welche Aspekte sind besonders zu beachten?</b>	ISBN: 978-3-9523659-8-4 2013, 97 Seiten
<b>11</b>	<i>Georg von Schnurbein, Tizian Fritz</i> <b>Philanthropie für die Wissenschaft</b>	ISBN: 978-3-9524241-0-0 2014, 34 Seiten
<b>12</b>	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2014</b>	ISBN: 978-3-9524241-1-7 2014, 52 Seiten
<b>13</b>	<i>Georg von Schnurbein, Tizian Fritz, Steve Mani</i> <b>Social Impact Bonds</b>	ISBN: 978-3-9524241-2-4 2015, 42 Seiten
<b>14</b>	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2015</b>	ISBN: 978-3-9524241-3-1 2015, 46 Seiten

15	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2016</b>	ISBN: 978-3-9524241-4-8 2016, 62 Seiten
16	<i>Daniel Zöbeli, Daniela Schmitz</i> <b>Der Schwankungsfonds Finanzierung sozialer Einrichtungen im Umbruch</b>	ISBN: 978-3-9524241-7-9 2016, 74 Seiten
17	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2017</b>	ISBN: 978-3-9524241-8-6 2017, 56 Seiten
18	<i>Alice Hengevoss, Oliver Berger</i> <b>Konjunkturbarometer Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors</b>	ISBN: 978-3-9524819-0-5 2018, 30 Seiten
19	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2018</b>	ISBN: 978-3-9524819-1-2 Mai 2018, 68 Seiten
20	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2019</b>	ISBN: 978-3-9524819-3-6 April 2019, 60 Seiten
21	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2020</b>	ISBN: 978-3-9524819-5-0 April 2020, 51 Seiten
22	<i>Georg von Schnurbein, Florian Liberatore, Eva Hollenstein, Nicholas Arnold</i> <b>Gelingender Einsatz von Freiwilligen in der inter- professionellen Versorgung</b>	ISBN: 978-3-9524819-7-4 August 2020, 88 Seiten
23	<i>Katharina Guggi, Julia Jakob, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2021</b>	ISBN: 978-3-9524819-8-1 Mai 2021, 48 Seiten

Alle Studien können auf [www.ceps.unibas.ch/de/publikationen](http://www.ceps.unibas.ch/de/publikationen) heruntergeladen werden!





Center for Philanthropy Studies (CEPS)  
Universität Basel  
Steinengraben 22, 4051 Basel  
T +41 (0)61 207 23 92  
[ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch)  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

Initiiert von Swiss**Foundations**

