Vierteljahreszeitschrift 19. Jg. Nr. 1/2011

FORUM WIRTSCHAFTSETHIK

1|11

THEMA

Ethische Standards der Unternehmens-führung

REZENSIONEN

- Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise – Reichweiten der Verantwortung
- Klimawandel und Gerechtigkeit. Eine Ethik der Nachhaltigkeit in christlicher Perspektive

STICHWORT

Corruption Perception Index (CPI)

dnwe DEUTSCHES NETZWERK WIRTSCHAFTS-ETHIK / EUROPEAN BUSINESS ETHICS NETWORK DEUTSCHLAND E.V.

önwe Oesterreichisches Netzwerk Wirtschaftsethik MEMBER OF DNWE AND EBEN

IMPRESSUM

FORUM Wirtschaftsethik
(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben
vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik
EBEN Deutschland e.V.

Kontakt:
Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de
Internet: http://www.dnwe.de

Bankverbindung:
Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien
BLZ: 85050100
Kontonummer: 3000217648

Redaktion:
Prof. Dr. Michael S. Aßländer
Fachbereich Sozialwissenschaften
Internationales Hochschulinstitut Zittau
Markt 23, D-02673 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax.: ++49/(0)3583/6127-85

Prof. Dr. Nick Lin-Hi
Universität Mannheim
Juniorprofessor für
Corporate Social Responsibility
Tel.: ++49/(0)621/181-3527

Dr. Daniel Dietzfelbinger
Referent für Medien- und Bildungspolitik
Evangelisch Lutherische Landeskirche in Bayern
Tel.: ++49/(0)89/20205483

Redaktionsassistenz:
Silvia Schröter
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de
Internet: http://www.dnwe.de

Anzeigen und Rezensionen:
Silvia Schröter
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de

Regionalforen:
Martin Priebe
Tel.: ++49/(0)177/6582282
Email: priebe@dnwe.de

Gestaltung:
Angelika Kauderer
Grafik-Design
Rablstraße 46, D-81669 München
Email: angelika.kauderer@t-online.de

Produktion:
Gustav Winter Druckerei
und Verlagsgesellschaft mbH
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut
Tel.: ++49/(0)35873/418-0
Fax: ++49/(0)35873/418-88
Email: post@winterdruck.de

FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 32,- €, CH 48,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE und des ÖNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift **FORUM** Wirtschaftsethik, des DNWE oder des ÖNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

Inhalt

4 EDITORIAL

THEMA

7 Initiativen unternehmerischer Verantwortungsübernahme – Zwischen Freiwilligkeit und Soft Law

16 Unternehmensethik auf dem Vormarsch: ISO 26000 macht Ethik zur Norm globalen Wirtschaftshandelns

29 Meilenstein oder Fußnote auf dem Weg zur gesellschaftlich verantwortungsvollen Unternehmung? Zur Bedeutung des Leitfadens ISO 26000

REZENSIONEN

41 Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise – Reichweiten der Verantwortung

47 Klimawandel und Gerechtigkeit. Eine Ethik der Nachhaltigkeit in christlicher Perspektive

TAGUNGSBERICHT

50 Bericht zur 16ten Herbstakademie des DNWE

54 Bayreuther Dialoge 2010: „Chancengleichheit – Eine Investition in die Zukunft“

STICHWORT

58 Korruption messbar machen – der Corruption Perception Index (CPI)

DISSERTATION

60 Ökonomie nach Maßgabe des Vernunftrechts

AKTUELLES

62 Machen statt meckern. Klausurtagung der Regionalforenleitungen 22./23. Januar 2011

Liebe Leserinnen und Leser,

„Vertrauen in Vergleichbarkeit? – (Inter)nationale Standards ethischer Unternehmensführung“ lautet das Thema der kommenden Jahrestagung des DNWE vom 8. bis 9. April 2011 in Elmshorn bei Hamburg. Entscheidend für die Wahl dieses Themas war das Inkrafttreten der „ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ im November 2010. Damit legt die International Organization for Standardization einen umfassenden Verhaltensstandard für gesellschaftlich verantwortliches Verhalten von Organisationen vor, der vor allem auf die Sicherung der „social responsibility“ im Kerngeschäft der Organisationen zielt. Dabei basiert der Standard auf dem Konsens sowohl der Industrievertreter als auch von mehr als 75 beteiligten Organisationen verschiedener Stakholdergruppierungen, die sich mit dem Thema Verantwortung von Unternehmen auseinandersetzen. Auch das European Business Ethics Network, vertreten durch *Annette Kleinfeld* und *Michael Aßländer* sowie das Zentrum für Wirtschaftsethik, vertreten durch *Josef Wieland,* waren aktiv an der Entwicklung der ISO 26000 beteiligt. Zudem wirkte *Annette Kleinfeld* im Deutschen Spiegelgremium des Deutschen Instituts für Normung (DIN) mit, das maßgeblich für die Endfassung des ISO-Leitfadens verantwortlich zeichnete.

Wir nehmen dies zum Anlass, das Thema Ethische Standards der Unternehmensführung zum Schwerpunktthema unseres ersten FORUMS Wirtschaftsethik in diesem Jahr zu machen, um Ihnen, sehr verehrte Leserinnen und Leser, so Appetit auf unsere kommende Jahrestagung zu machen.

Den Auftakt bildet ein Übersichtsartikel von *Michael Aßländer* mit dem Titel „Initiativen unternehmerischer Verantwortungsübernahme – Zwischen Freiwilligkeit und Soft Law“, in dem die Prinzipien und Selbstverpflichtungsmechanismen einiger der derzeit wichtigsten Initiativen korporativer Verantwortungsübernahme vorgestellt werden. Hierzu zählen der UN Global Compact, das so genannte Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die Soziale Verantwortung der Unternehmen der Europäischen Kommission, die vor allem im US-amerikanischen Raum verbreiteten „Sullivan Principles“, die „Principles for Business“ des Caux Round Table, Brancheninitiativen, wie die „Equator Principles“ oder das „Responsible Care Program“ der Chemischen Industrie und zahlreiche Stewardship Councils, wie etwa das „Forest Stewardship Council“ oder das „Marine Stewardship Council“. Angesichts der Vielfalt derartiger Einzelinitiativen stellt sich für *Aßländer* abschließend die Frage, wie sich der ISO 26000 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen im Wettbewerb der Standards zukünftig wird durchsetzen können.

Der zweite Beitrag mit dem Titel „Unternehmensethik auf dem Vormarsch: ISO 26000 macht Ethik zur Norm globalen Wirtschaftshandelns“ von *Annette Kleinfeld* und *Anke Kettler* erläutert die Hintergründe, Entstehungsgeschichte und den Aufbau des ISO 26000 Leitfadens zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Dabei argumentieren *Kleinfeld* und *Kettler*, dass der Entzug gesellschaftlicher Akzeptanz künftig zu den bedeutendsten unternehmerischen Risiken zählen werde. Entsprechend können die Übernahme gesellschaftlicher Ver-

antwortung und die verantwortungsbewusste Gestaltung der Geschäftspolitik im Sinne des ISO Leitfadens zur Sicherung der gesellschaftlichen Akzeptanz unternehmerischer Tätigkeit beitragen. Dabei gehe es der ISO Norm nicht darum, das Thema „Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen" neu zu erfinden, sondern im Sinne eines integrativen Ansatzes die bestehenden Standards innerhalb eines Dokumentes zu bündeln. Als vorteilhaft erweise sich, dass der ISO Leitfaden auf dem Konsens von Industrievertretern, Nichtregierungsorganisationen, Wissenschaftlern und Vertretern der Politik aus annähernd hundert Nationen basiere und so die Erwartungen unterschiedlicher Interessengruppen widerspiegele.

Den Abschluss bildet ein Beitrag von *Julia Roloff* mit dem Titel „Meilenstein oder Fußnote auf dem Weg zur gesellschaftlich verantwortungsvollen Unternehmung? – Zur Bedeutung des Leitfadens ISO 26000". Ausgehend von der Frage, ob es angesichts der zahlreichen etablierten Standards noch eines zusätzlichen ISO 26000 Leitfadens zur Regulierung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen bedarf, analysiert *Roloff* kritisch den Beitrag, den der ISO Leitfaden innerhalb der aktuellen CSR-Diskussion zu leisten in der Lage ist. Dabei zeigt sich, dass der ISO Leitfaden insbesondere im Vergleich mit den Berichtsstandards der Global Reporting Initiative und den Verhaltensgrundsätzen der OECD für multinationale Unternehmen im Wesentlichen keine neuen Themen beinhaltet. Vielmehr liege die Stärke der ISO 26000 darin, einen praktikablen „Wegweiser im Normenwald" darzustellen und – im Gegensatz zu der innerhalb der CSR-Debatte häufig vertretenen Ansicht der Freiwilligkeit unternehmerischer Verantwortungsübernahme – eine klare Definition unternehmerischer Verantwortung, insbesondere in Bezug auf das Kerngeschäft von Unternehmen zu formulieren.

In den weiteren Beiträgen dieser Ausgabe berichten wir von der 16. Herbstakademie in Weingarten und den „Bayreuther Dialogen 2010" zum Thema „Chancengleichheit – Eine Investition in die Zukunft". Unter der Rubrik „Stichwort" informieren wir Sie mit einem Beitrag von *Jens Claussen* über den „Corruption Perception Index" von Transparency International. Zudem stellen wir Ihnen wieder einige Buch-Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik vor und berichten unter der Rubrik Promotionen über ein aktuelles Dissertationsprojekt zur Wirtschafts- und Unternehmensethik. Den Abschluss der vorliegenden Ausgabe bildet unter der Rubrik „Aktuelles" ein Bericht von *Martin Priebe* von der Klausurtagung der Regionalforenleiter vom 22. bis 23. Januar dieses Jahres.

Wir hoffen, dass es uns auch mit dieser Ausgabe FORUM Wirtschaftsethik gelungen ist, Ihnen Lesevergnügen zu bereiten und Sie mit der Wahl unseres Schwerpunktthemas auf die kommende Jahrestagung des DNWE vom 8. bis 9. April in Elmshorn einzustimmen.

Michael Aßländer *Daniel Dietzfelbinger* *Nick Lin-Hi*

Foto: Logostyle – Fotolia.com

Foto: Gamemon, Dreamstime.com

Initiativen unternehmerischer Verantwortungs-übernahme

– Zwischen Freiwilligkeit und Soft Law

Text: Michael S. Aßländer

Einleitung

Spätestens mit Inkrafttreten des so genannten „Guidance Standards ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility" im November 2010 scheint die Frage nach den Regeln und Normen, die Unternehmen in ihrem Kerngeschäft zu befolgen haben, um ihrer sozialen Verantwortung gerecht zu werden, mindestens aus Sicht der International Organisation for Standardization geklärt. Wenngleich es hinreichend große Freiheitsgrade in der Formulierung des Standards den einzelnen Unternehmen und Organisationen erlauben, die entsprechenden Regelungen an ihr jeweiliges Geschäfts- und Tätigkeitsfeld anzupassen, sind die Aussagen des ISO-Standards hinsichtlich der Themen „Verantwortlichkeit", „Transparenz", „ethisches Verhalten", „Achtung der Stakeholderinteressen", „Beachtung gesetzlicher Regelungen", „Einhaltung internationaler Verhaltensstandards" und „Wahrung der allgemeinen Menschenrechte" eindeutig genug formuliert, um die Einhaltung der jeweiligen Bestimmungen im Zweifel auch „überprüfen" zu können. Obwohl eine Zertifizierung des Standards seitens der ISO bisher nicht vorgesehen ist, bietet der Standard somit dennoch eine Grundlage für eine mögliche zukünftige Weiterentwicklung zu einer zertifizierbaren ISO-Norm.

Allerdings stellt sich die Frage, ob es angesichts der zahlreichen bereits existierenden „Standards guter Unternehmensführung" (Thielemann/Ulrich 2009) tatsächlich eines weiteren Standards bedarf, um Verantwortung zu definieren und die Themenfelder unternehmerischer Verantwortungsübernahme festzulegen. Tatsächlich hat es den Anschein als ob sich auch im Bereich der „soft laws" allmählich eine gewisse Überregulierung abzeichnet, die dem eigentlichen Anliegen von Transparenz und Vergleichbarkeit durch Standardisierung letztlich entgegenwirkt. Betrachtet man es als eines der Anliegen derartiger Selbstverpflichtungsinitiativen, einer gesetzlichen Normierung und damit einer staatlichen Überregulierung vorzubeugen, scheint die stetig zunehmende Anzahl neuer Initiativen und Standards diesem Anliegen insgesamt jedoch wenig förderlich. So verweisen derartige Initiativen zwar einerseits auf die „Frei-

willigkeit“ des Beitritts und bei der Umsetzung und Unterstützung ihrer Prinzipien. Andererseits sind es aber vielfach staatliche und suprastaatliche Gremien, die den Weg des „soft laws“ nutzen, um neue Standards – zwar unterhalb der Gesetzgebung, dafür aber im internationalen Rahmen – zu setzen. Prominentestes Beispiel hierfür ist der 1999 auf dem Weltwirtschaftsgipfel in Davos auf Betreiben des vormaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan ins Leben gerufene Global Compact, der es sich zum Ziel gesetzt hat, zentrale Werte der menschlichen Gemeinschaft innerhalb einer globalen Wirtschaft zu stärken. Dabei steht der Global Compact in einer Reihe mit ähnlich gelagerten suprastaatlichen Initiativen, wie beispielsweise den im Jahre 2000 umfangreich überarbeiteten Verhaltensrichtlinien der OECD für multinationale Unternehmen oder dem im Jahre 2001 veröffentlichten Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die Soziale Verantwortung der Unternehmen“ der Europäischen Kommission, das der Debatte um die soziale Verantwortung von Unternehmen insofern entscheidende Impulse lieferte als es die Verantwortungsübernahme mit den Kriterien der so genannten „Triple Bottom Line“ (Elkington 1999; 2004) einer ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltigen Entwicklung verband.

Daneben existieren diverse internationale und nationale Branchen- und Verhaltensstandards, wie etwa die insbesondere im nordamerikanischen Raum bekannten Sullivan Principles oder die Verhaltensstandards des so genannten Caux Round Table. Generell lässt sich dabei zwischen surpastaatlichen, branchenübergreifenden und branchenspezifischen Standards unterscheiden. Zudem existieren mit den diversen Stewardship Councils spezifisch an den Themen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit ausgerichtete Brancheninitiativen. Der folgende Beitrag versucht einen Überblick über die wichtigsten der zwischenzeitlich sehr zahlreichen Selbstverpflichtungsinitiativen zu geben, ohne dabei jedoch den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

UN Global Compact

Derzeit stellt der UN Global Compact sowohl hinsichtlich der in dieser Initiative zusammengeschlossenen Unternehmen als auch hinsichtlich der Bandbreite der benannten Prinzipien sozialer Verantwortungsübernahme die derzeit wohl wichtigste Initiative zur Förderung unternehmerischer Verantwortung dar. Dabei versteht sich der Global Compact als weltweit größte Corporate Citizenship Initiative mit derzeit knapp einhundert aktiven oder im Aufbau befindlichen nationalen Netzwerken.

Mit der Formulierung von zehn Prinzipien, auf deren Einhaltung und Förderung sich die Teilnehmer verpflichten, will der Global Compact an allgemein akzeptierten Verhaltensstandards anknüpfen, in denen die zentralen Grundwerte der menschlichen Gemeinschaft zum Ausdruck kommen. Hierzu zählen: Die Allgemeine Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen, die Deklaration der International Labour Organization über die fundamentalen Rechte der Arbeiter, die Rio-Deklaration der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung sowie das Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption (Global Compact Office (2005). Im Einzelnen lauten die Prinzipen:

- *Menschenrechte:* (Prinzip 1) Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und (Prinzip 2) sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
- *Arbeitsnormen:* (Prinzip 3) Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für (Prinzip 4) die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit, (Prinzip 5) die Abschaffung der Kinderarbeit und (Prinzip 6) die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.
- *Umweltschutz:* (Prinzip 7) Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsor-

genden Ansatz unterstützen, (Prinzip 8) Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und (Prinzip 9) die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

- *Korruptionsbekämpfung:* (Prinzip 10) Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Dem Global Compact können sowohl Unternehmen als auch zivilgesellschaftliche Organisationen beitreten. Mit ihrem Beitritt erklären sie sich bereit, jährlich einen „Fortschrittsbericht" über die Umsetzung der Global Compact Prinzipien innerhalb der Organisation zu veröffentlichen. Die jeweiligen Berichte sollen sich dabei im Einklang mit den „Communication on Progress (COP)-Richtlinien" des Global Compact befinden (Global Compact Office 2010a; 2010b). Dabei will der Global Compact weder staatliches durch suprastaatliches Recht ersetzen noch Verhaltensstandards oder Richtlinien für konkretes unternehmerisches Handeln vorgeben, sondern versteht sich als eine Art „Gesellschaftsvertrag", der versucht, die minimal einzuhaltenden ethischen Normen innerhalb der Wirtschaft zu regeln und hierfür einen Rahmen für die ethische Selbstverpflichtung von Unternehmen bereitzustellen (Leisinger 2002: 408 f.; Ruggie 2004: 16). Derzeit sind im Global Compact mehr als 7.700 Unternehmen und Organisationen der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft zusammengeschlossen (Global Compact Office 2010c).

CSR Europe

Zu den aus europäischer Sicht wohl wichtigsten Dokumenten im Kontext unternehmerischer Verantwortungsübernahme zählt das auf Grundlage der Arbeiten von CSR-Europe im Jahre 2001 von der Europäischen Kommission veröffentlichte „Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die Soziale Verantwortung der Unternehmen". Hier wird CSR definiert als: „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren" (Europäische Kommission 2001: 8; 2002: 5). Kernelemente dieser Definition sind: (a) Freiwilligkeit, (b) soziale und (c) ökologische Verantwortung, sowie der (d) Austausch mit den unternehmensrelevanten Stakeholdern. Dabei ist die CSR-Definition der Europäischen Kommission vor allem von der Vorstellung einer nachhaltigen Entwicklung geprägt (Europäische Kommission 2001: 6), wie sie im so genannten „Brundtland-Bericht" formuliert wurde (Hauff 1987: 46). Damit unterscheidet sich das europäische CSR-Verständnis durch seinen starken Bezug zum Thema Nachhaltigkeit und die explizite Forderung nach Stakeholder-Dialogen wesentlich von dem vor allem an Philanthropie und rechtskonformem Handeln orientierten US-amerikanischen CSR-Verständnis (Bowie/Werhane 2005: 114).

Ziel der Europäischen Kommission ist es, den Prozess der unternehmerischen Verantwortungsübernahme für eine nachhaltige Entwicklung in zweifacher Weise zu fördern: So soll zum einen der aktive Dialog um CSR gestärkt werden; zum anderen sollen Partnerschaftskonzepte zwischen Politik und Wirt-

schaft entwickelt werden, die diesen Prozess freiwilliger Verantwortungsübernahme unterstützen (Europäische Kommission 2001: 4). Dabei ist sich die Europäische Kommission durchaus der möglichen Grenzen unternehmerischer Verantwortungsübernahme in den Bereichen Soziales und Umwelt bewusst. In einer Mitteilung der Kommission zur Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung heißt es: „CSR-Praktiken sind kein Allheilmittel, und es darf nicht erwartet werden, dass die Übernahme sozialer Verantwortung allein zu den gewünschten Ergebnissen führt. Sie sind kein Ersatz für politische Maßnahmen, können jedoch zu einer Reihe politischer Zielsetzungen beitragen“ (Europäische Kommission 2006: 4).

Aus Sicht der Kommission gilt es dabei insbesondere arbeitsmarktpolitische, gesundheitspolitische und umweltpolitische Ziele zu realisieren sowie Fortschritte bei der Bekämpfung der weltweiten Armut und bei der Durchsetzung der allgemeinen Menschenrechte zu erzielen (Europäische Kommission (2006: 5). Anliegen der Kommission ist es, das Wissen um CSR zu vertiefen, den Erfahrungsaustausch im Sinne einer Best Practice zu unterstützen, die Entwicklung entsprechender Managementkompetenzen zu fördern, die Transparenz von CSR-Maßnahmen zu erhöhen, entsprechende Stakeholder Foren zu implementieren und CSR stärker innerhalb der Politik zu integrieren (Europäische Kommission 2002: 9 f.).

Damit adressiert die Kommission zwei eigentlich gegensätzliche Anliegen: Aus „Management-Perspektive“ dient CSR vor allem der Schaffung geeigneter Governance-Strukturen, die dazu beitragen sollen, ethische Mindestanforderungen in den Geschäftsprozeduren der Unternehmen zu verankern. Derartige „ethische“ Geschäftsprinzipien sollen so zur Grundlage der Personalpolitik, der Gesundheits- und Sicherheitspolitik und des Umweltmanagements der Unternehmen werden und deren Beziehungen zu Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Kunden bestimmen. Zum anderen sind Unternehmen aus einer „politischen Perspektive“ dazu aufgerufen, sich freiwillig für eine ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltige Entwicklung zu engagieren und im Dialog mit ihren Stakeholdern mögliche Konflikte einvernehmlich zu lösen. Offen bleibt dabei zum einen, welche Mindestanforderungen für die Ausgestaltung des Kerngeschäfts konkret erfüllt werden müssen. Zum anderen bleiben die „politischen“ und „sozialen“ Mitwirkungspflichten der Unternehmen, die über das Kerngeschäft hinausgehen, weitgehend unspezifiziert.

Sullivan Principles

Konkreter als der „CSR-Maßnahmenkatalog“ der Europäischen Kommission gestaltet sich die vor allem im US-amerikanischen Raum verbreiteten und nach dem amerikanischen Prediger Leon H. Sullivan benannten „Sullivan-Principles“. Anliegen der 1977 entworfenen Leitsätze war es ursprünglich, Verhaltensvorschriften für den Umgang amerikanischer Unternehmen mit dem damaligen Apartheidsregime in Südafrika zu entwickeln. Nach einer umfassenden Überarbeitung im Jahr 1999 finden die Prinzipien heute als so genannte „Global Sullivan Principles“ Anwendung. Es handelt sich dabei um freiwillige Verhaltensrichtlinien für Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen, jedweder Unternehmensgröße und aus verschiedensten Kulturkreisen (Sullivan Principles 2005a). Die unterzeichnenden Unternehmen verpflichten sich, die Global Sullivan Principles durch Trainingsmaßnahmen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt zu machen, diese in ihrer Geschäftspolitik zu verankern und Berichtsstrukturen zu implementieren, die es erlauben, die

Einhaltung dieser Verpflichtung zu überprüfen. Im Einzelnen verpflichten die Global Sullivan Principles Unternehmen dazu: (a) die Menschenrechte ihrer Arbeitnehmer, in ihrer Gemeinde und bei ihren Geschäftspartnern zu achten, (b) allen Mitarbeitern ohne Ansehen von Rasse, Geschlecht oder Religion gleiche Beschäftigungschancen zu garantieren, (c) die Vereinigungsfreiheit der Mitarbeitenden anzuerkennen, (d) Löhne zu zahlen, die es den Mitarbeitenden erlauben, ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen, (e) auf den Umwelt- und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zu achten, (f) unter fairen Wettbewerbsbedingungen zu arbeiten, Patentrechte zu achten und Korruption zu bekämpfen, (g) kommunale Einrichtungen in ihren Gastländern (Erziehung, Kultur etc.) zu unterstützen und (h) auf die Förderung dieser Prinzipien auch bei den jeweiligen Geschäftspartnern hinzuwirken (Sullivan Principles 2005b). Derzeit haben sich annähernd 200 Unterzeichner auf die Einhaltung der Global Sullivan Principles verpflichtet; das Spektrum umfasst Organisationen aus den Bereichen Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft (Sullivan Principles 2005d). Ähnlich wie der Global Compact und die Europäische Kommission basieren auch die Sullivan-Principles auf der Idee der freiwillige Anerkennung sozialer Verantwortung durch die Unternehmen. Zwar existiert, ähnlich wie beim Global Compact, auch hier eine „Berichtspflicht" der Unterzeichner, dennoch bleiben auch die Sullivan Principles letztlich auf das freiwillige Wohlverhalten der beteiligten Unternehmen angewiesen und verfügen über keinerlei Sanktionsmechanismen bei Verstößen oder bei Nichteinhaltung einzelner Prinzipien.

Caux Round Table

Eine explizit aus Sicht der Wirtschaftspraxis vorangetriebene Initiative stellt der so genannte Caux Round Table dar. Ursprüngliche Zielsetzung der 1986 ins Leben gerufenen Initiative war es, Differenzen in den Handelsbeziehungen der großen Industrienationen zu überwinden und einen Verständigungsprozess zwischen den Managern weltweit agierender Großunternehmen einzuleiten. Erst auf Betreiben des ehemaligen Vize-Vorstandes von Canon Inc., Ryuzaburo Kaku, begann sich der Caux Round Table auch mit Fragen der Corporate Social Responsibility zu beschäftigen. Im Fokus standen dabei Überlegungen, wie Unternehmen ihren Beitrag zur Gewährleistung des Weltfriedens, der wirtschaftlichen und sozialen Stabilität und zur Überwindung der Armut in unterentwickelten Ländern leisten könnten (Suchanek/de Pous 2005: 52 f.; Caux Round Table 2010a). Hierzu entwickelte der Caux Round Table die 1994 veröffentlichten so genannten „Principles for Business" (Young 2003: 77 f.), die sich im Wesentlichen auf zwei Leitgedanken stützen: Das japanische Konzept des „kyosei", was sich am ehesten umschreiben lässt als gemeinschaftliches Leben und Zusammenarbeit für das Gemeinwohl, und das Prinzip der Menschenwürde (Suchanek/de Pous 2005: 53). Die Prinzipien wurden zwischenzeitlich mehrfach überarbeitet, letztmalig als Reaktion auf die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009. Im Wesentlichen verpflichten die Prinzipien die beigetretenen Unternehmen dazu, (a) berechtigte Stakeholderinteressen zu respektieren, (b) zur ökonomischen, sozialen und ökologischen Entwicklung beizutragen, (c) den Buchstaben und den Geist der jeweiligen Landesgesetze zu achten, (d) internationale Regeln und Konventionen zu beachten, (e) den Prozess der Globalisierung verantwortlich mitzugestalten, (f) die natürliche Umwelt zu schützen und (g) illegale Verhaltensweisen zu vermeiden (Caux Round Table 2010b). Um in konkrete Handlungsanforderungen übersetzen werden zu können, sind die Prinzipien auf die unterschiedlichen Stakeholdergruppen des Unternehmens anzuwenden, wobei der Caux Round Table zwischen: (a) fundamentalen Pflichten gegenüber der Allgemeinheit sowie Pflichten gegenüber (b) Kunden, (c) Mitarbeitern, (d) Eigentümern und Investoren, (e) Lieferanten und Geschäftspartnern, (f) Mitbewerbern und (g) lokalen Gemeinschaften unterscheidet (Young

2003: 89 ff.). Mithin ergeben sich 49 „Zonen", in denen das Unternehmen seine Verantwortlichkeiten definieren muss.

Brancheninitiativen

Neben den benannten branchenübergreifenden internationalen Standards haben sich zwischenzeitlich eine Reihe branchenspezifischer Initiativen zur Regulierung verantwortlichen Unternehmensverhaltens etabliert. Zumeist handelt es sich dabei um die Reaktion einer Branche auf das Fehlverhalten einzelner Unternehmen oder auf Schadensereignisse, die die Geschäftspraktiken der Branche öffentlich diskreditierten. Klassisches Beispiel für eine derartige Brancheninitiative stellen die am 4. Juni 2003 in Washington D. C. verabschiedeten so genannten „Equator-Principles" dar, die sich auf die Sozial- und Umweltverträglichkeit bei der Finanzierung von Entwicklungsprojekten durch Banken beziehen (Equator Principles 2003: 1). Mit der Verabschiedung der Prinzipien reagierten die Banken auf die zunehmenden Proteste seitens kritischer NGOs, die den Kreditinstituten vorwarfen, sich bei ihren Finanzierungsentscheidungen für Großprojekte in Schwellen- und Entwicklungsländern hauptsächlich an ökonomischen Kriterien zu orientierten, die ökologischen und sozialen Folgen der Umsetzung derartiger Großprojekte jedoch bei ihren Entscheidungen nicht zu berücksichtigen.

Entsprechend der Prinzipien muss bei Projektfinanzierungen von mehr als 50 Mio. USD (a) eine Kategorisierung des Projektrisikos durchgeführt werden, die es erlaubt, die sozialen und ökologischen Kosten des Projekts abzuschätzen und (b) bei als riskant eingestuften Projekten eine Umweltverträglichkeitsprüfung stattfinden, die Auskunft über die mögliche Gefährdung der menschlichen Gesundheit, von Kulturgütern, bedrohten Arten und sensiblen Ökosystemen, die sozioökonomischen Auswirkungen des Projekts und dessen Wirkungen auf die Rechte indigener Minderheiten gibt. Die Ergebnisse dieser Prüfung müssen (c) allen Betroffenen in geeigneter Weise zugänglich gemacht und mit ihnen diskutiert werden, wobei es im Bedarfsfall gilt, entsprechende Ausgleichsmechanismen in die Projektplanung zu integrieren. Schließlich fordern die Prinzipien (d) eine regelmäßige Berichterstattung über die Einhaltung des Standards (Equator Principles 2003).

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt haben sich weltweit circa 60 Finanzinstitute auf die Einhaltung der Equator Principles verpflichtet. Allerdings werden die Richtlinien von Kritikern weitgehend als wirkungslos erachtet. So etwa berichtet „BankTrack" – ein internationaler Zusammenschluss verschiedener Nichtregierungsorganisationen, der die Umsetzung der Equator Prinzipien bei den Kreditinstituten beobachtet – regelmäßig über Finanzierungen ökologisch oder sozial bedenklicher Projekte seitens der Unterzeichnerbanken (BankTrack 2010a). Beklagt werden auch die mangelnde Transparenz der Banken bei der Umsetzung der Prinzipien und das Fehlen geeigneter Überwachungsmechanismen (BankTrack 2010b).

In diesem Sinne als tragfähiger erweist sich hingegen das Responsible Care Programm der chemischen Industrie. Im Wesentlichen basiert das Programm auf drei Leitgedanken, die das Verhalten der chemischen Industrie bestimmen sollen: (1) Proaktiver Umgang mit Umweltfragen statt lediglich Reaktion auf nationale Gesetzgebung, (2) Produktverantwortung über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg und (3) aktiver Dialog mit der Bevölkerung, um auf deren Bedenken reagieren zu können (Bélanger 2005: 4 ff.). Auf dieser Grundlage wurden erste Handlungsgrundsätze für die kanadischen Industrieunternehmen erarbeitet, die 1984 in Kraft traten. Zwischenzeitlich hat sich der Charakter des Responsible Care Programms entsprechend der neuen Herausforderungen an eine Corporate Social Responsibility geändert, und das Programm wurde weltweit etabliert. So wurde das Themenspektrum zwischenzeitlich vor allem auch um Fragen der sozialen Verantwortung der Unternehmen erweitert und umfasst neben den weiterhin zentralen Sicher-

heitsaspekten auch die Verpflichtung zum Dialog mit den Stakeholdern der jeweiligen Unternehmen. Kommen Unternehmen ihren Verpflichtungen im Rahmen des Responsible Care Programms nicht nach, ist diesen von den nationalen Verbänden der „Responsible Care Status" abzuerkennen. Obwohl auch die Responsible Care Initiative mitunter als PR-Tool kritisiert wird, sind es die klare Verpflichtung zum Stakeholderdialog und zu größtmöglicher Transparenz sowie das Bemühen, effektive und sanktionsbewehrte Governance Strukturen innerhalb der jeweiligen nationalen Verbände zu etablieren, mit denen die chemische Industrie versucht, die Glaubwürdigkeit ihrer Initiative zu erhöhen (Responsible Care 2006; 2007).

Corporate Stewardship

Eine andere Stoßrichtung verfolgen die zwischenzeitlich für verschiedene Branchen etablierten „Stewardship Councils". Basierend auf der Idee einer ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsweise und dem „fürsorglichen" Umgang mit der Natur beziehen sich die meisten Initiativen im Bereich einer Corporate Stewardship vor allem auf die nachhaltige Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen. Aufgrund der mit dem Grundsatz einer „Stewardship" auch verbundenen „Rechenschaftspflicht" des „Stewards", fordern diese Initiativen in der Regel die Einhaltung überprüfbarer und zertifizierbarer Standards, denen sich die der jeweiligen Initiative angeschlossenen Unternehmen unterwerfen. Durch Vergabe eines „Gütesiegels" wird die Einhaltung dieser Prinzipien auch nach außen hin dokumentiert.

Zu den derzeit wohl bekanntesten Beispielen zählen das „Forest Stewardship Council" (FSC) und das „Marine Stewardship Council" (MSC). So fordert das FSC im Sinne einer umweltschonenden Waldbewirtschaftung Kahlschläge und den Einsatz von Bioziden zu unterlassen, zum Zwecke der ökonomischen Nachhaltigkeit eine dauerhafte Marktversorgung und den Anbau marktgerechter Hölzer anzustreben und im Sinne einer sozialverträglichen Wirtschaftsweise dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse sowie die Achtung der Nutzungsrechte Dritter zu garantieren (FSC 2010a). Im Einzelnen umfasst die Definition einer nachhaltigen Forstwirtschaft im Sinne des FSC zehn Prinzipien, die anhand von 53 Kriterien und zahlreicher Indikatoren, je nach nationalem Kontext, näher spezifiziert werden (FSC 2010b). Die Zertifizierung der Forst-, Herstellungs- und Handelsbetriebe erfolgt durch unabhängige Akkreditierungsorganisationen und umfasst die gesamte Liefer- und Verarbeitungskette, um zu verhindern, dass in den Endprodukten Hölzer aus nachhaltiger Bewirtschaftung mit anderen Hölzern, zum Beispiel aus illegalem Einschlag, vermischt werden, und wird durch ein Gütesiegel nachgewiesen.

Ähnlich verfährt der MSC. Auch hier bezieht sich die Zertifizierung auf die gesamte Herstellungskette, wobei das Gütesiegel ausschließlich für Fischereiprodukte aus Wildfang und nicht für Erzeugnisse aus Fischzucht vergeben wird. Wesentliche Kriterien für die Vergabe sind die Einhaltung bestimmter Fangquoten, um den Schutz der Bestände zu garantieren, Fangmethoden, die geringst mögliche Auswirkungen auf das Ökosystem aufweisen, und ein verantwortungsvolles Management in den Fischereibetrieben (MSC 2010a). Maßgeblich für die Vergabe des MSC Siegels sind dabei zwei unterschiedliche Standards, deren Einhaltung ähnlich wie beim FSC von unabhängiger Seite zertifiziert wird: Der „MSC Environmental Standard for Sustainable Fishing" garantiert, dass die Fangmetho-

den den MSC-Richtlinien entsprechen und der „MSC Chain of Custody Standard“ stellt sicher, dass das Endprodukt ausschließlich aus nach MSC Standard gefangenen Fischen hergestellt wurde (MSC 2010b).

ISO 26000 im Wettbewerb der Standards

Die Liste der beispielhaft benannten Initiativen und Standards zur Stärkung unternehmerischer Verantwortungsübername ließe sich beliebig verlängern. Hinzugefügt werden können die jeweils einschlägigen Standards zur Sozial- und Umweltberichterstattung der Unternehmen, wie beispielsweise die Standards der Global Reporting Initiative oder das Eco-Management and Audit Scheme der Europäischen Union, zertifizierbare Sozial- und Umweltstandards, wie etwa SA 8000 oder ISO 14000, und eine Reihe, vielleicht weniger bekannter Branchen- und Stewardship-Initiativen, wie etwa die Business Social Compliance Initiative des europäischen Einzelhandels, der Kodex des International Council of Toy Industries, der Code of Conduct zur gesellschaftlichen Verantwortung des Zentralverbandes der deutschen Elektrotechnik- und Elektronikindustrie oder der Sustainable Tourism Stewardship Council und der Responsible Jewellery Council. Zwar mag man die Vielfalt der zwischenzeitlich etablierten Initiativen und Standards einerseits als Indiz dafür sehen, dass das Thema „Corporate Responsiblity“ zunehmend an Bedeutung gewinnt und innerhalb der Industrie Beachtung findet. Andererseits aber bleiben viele der Standards und Selbstverpflichtungserklärungen in ihrem Wortlaut weitgehend vage, basieren auf freiwilliger Anerkennung und sehen sich dem Generalverdacht des Lippenbekenntnisses ausgesetzt, da es, mit wenigen Ausnahmen, den Initiativen vielfach an Überwachungs- und Sanktionsmechanismen fehlt, die die Einhaltung der Standards zuverlässig sicherstellen könnten.

Hier hat es sich die ISO zur Aufgabe gemacht, einen auf breiter Zustimmung beruhenden, allgemein anwendbaren Standard zu entwickeln, der die Forderungen der bisherigen Initiativen zusammenfasst und vereinheitlicht. Dabei fokussiert die ISO 26000 vor allem auf Entscheidungsprozeduren und Managementprozesse innerhalb von Organisationen, definiert konkrete Normen und gibt spezifische Verhaltensempfehlungen vor. Sie weist damit über die meisten der benannten Initiativen hinaus, insofern sie konkrete Bereiche unternehmerischer Verantwortung adressiert und „Verantwortung“ nicht als freiwilliges Engagement sondern als konkrete Pflicht betrachtet. Besonders deutlich wird dies im Bereich der Menschenrechte, deren Einhaltung aus Sicht der ISO nicht verhandelbar ist. Andererseits bleibt die ISO 26000 insbesondere hinter den meisten zertifizierbaren Standards zurück, da sie lediglich eine Verhaltensempfehlung darstellt, die mit keinen konkreten Auditierungs-, Zertifizierungs- oder Überwachungsmechanismen bewehrt ist. Die öffentliche Akzeptanz des Standards als Leitlinie für verantwortungsbewusstes Unternehmenshandeln wird jedoch wesentlich von seiner glaubwürdigen Befolgung und der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Normenumsetzung innerhalb der Unternehmen abhängen. Ob sich hierbei die ISO 26000 im Wettbewerb der Standards wird durchsetzen können, hängt mithin nicht zuletzt von der glaubwürdigen Sicherstellung der Normenumsetzung innerhalb der Unternehmen und der Implementierung geeigneter Sanktionsmechanismen für etwaiges Fehlverhalten ab. Ohne strenge Qualitätssicherung, wie sie sich beispielsweise im Rahmen eines Zertifizierungsprozesses hätte umsetzen lassen, läuft auch die ISO 26000 Gefahr, lediglich zu einem weiteren, wenn auch aufwendig gestalteten Standard im ohnehin kaum mehr überschaubaren Dschungel korporativer Selbstverpflichtungserklärungen zu werden.

LITERATUR

BankTrack (2010a): http://www.banktrack.org/show/pages/home (29.05.2010).

BankTrack (2010b): Bold Steps Forward – Towards Equator Principles that Deliver to People and the Planet, http://www.banktrack.org/download/bold_steps_forward_towards_equator_principles_that_deliver_to_people_and_the_planet (29.05.2010).

Bélanger, Jean M. (2005): Responsible Care in Canada: The Evolution of an Ethic and a Commitment, in: Chemistry International, Vol. 27 (2), S. 4-9.

Bowie, Norman E. und Werhane, Patricia H. (2005): Management Ethics. Blackwell Publishers: Malden, MA.

Caux Round Table (2010a): History of the Caux Round Table, http://www.cauxroundtable.org/ index.cfm?&menuid=28&parentid=2 (05.05.2010).

Caux Round Table (2010b): Principles for Business, http://www.cauxroundtable.org/ index.cfm? &menuid=8 (05.05.2010).

Elkington, John (1999): Cannibals with Forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone: Oxford.

Elkington, John (2004): Enter the Triple Bottom Line, in Henriques, Adrian und Richardson, Julie (Hrsg.): The Triple Bottom Line, Does it all Add up? Earthscan: London, S. 1-16.

Europäische Kommission (2001): Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die Soziale Verantwortung der Unternehmen. Amt für amtliche Veröffentlichungen: Luxemburg.

Europäische Kommission (2002): Miteilungen der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Europäische Kommission: Brüssel.

Europäische Kommission (2006): Mitteilungen der Kommission betreffend die Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden. Europäische Kommission: Brüssel.

Equator Principles (2003): Die „Equator Principles", http://www.westlb.de/cms/site-content/ westlb/ui/de/news/newscontainer/archiv_2003/equator_principles_88876.bin.acq/qual-StdArticleMarginalParSys.0001.Cc20ParagraphBoxesParSys.0014.Cc13AttachmentList.0001.AttachmentFile/04_06_03_Anlage_Equator_Principles_deutsch.pdf (29.05.2010).

FSC (2010a): Die Säulen des FSC, http://www.fsc-deutschland.de/infocenter/inidee.htm (31.05.2010).

FSC (2010b): Principles & Criteria, http://www.fsc-deutschland.de/infocenter/inhalt/standard/ wald/princip.htm (31.05.2010).

Global Compact Office (2005): http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/german/de-gc-flyer-05.pdf (30.04.2010).

Global Compact Office (2010a): http://www.unglobalcompact.org/COP/index.html (30.04.2010).

Global Compact Office (2010b): http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/german/de-gc-praxisratgeber.pdf (30.04.2010).

Global Compact Office (2010c): http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html (01.05.2010).

Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Eggenkamp: Greven.

Leisinger, Klaus M. (2002): Globalisierung mit menschlichem Antlitz: Die Möglichkeiten und Grenzen des United Nations Global Compact bei Novartis, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 3 (3), S. 406-437.

MSC (2010a): MSC-Umweltstandard für nachhaltige Fischerei, http://www.msc.org/ueber-uns/standards-de/msc-standard-und-methodik (31.05.2010).

MSC (2010b): Standards und Methodik, http://www.msc.org/ueber-uns/standards-de (31.05.2010).

Responsible Care (2006): Die Globale Charta des Weltchemieverbandes ICCA in deutscher Übersetzung, http://www.responsible-care.de/default.asp?cmd=shd&docnr=120185& lastDokNr=120027 (30.05.2010).

Responsible Care (2007): Leitlinien des deutschen Responsible-Care-Programms, http://www.responsible-care.de/default2.asp?rub=949&tma=0&cmd=shd&docnr= 123687&nd=&ond=was&snd=&shmode= (30.05.2010).

Ruggie, John G. (2004): The Global Compact: An Extraordinary Journey, in Fussler, Claude, Cramer, Aron und van der Vegt, Sebastian (Hrsg.): Raising the Bar – Creating Value with the UN Global Compact. Greenleaf Publications: Sheffield, S. 15-17.

Suchanek, Andreas und de Pous, Maarten (2005): Caux Round Table, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 13 (3), S. 52-53.

Sullivan Principles (2005a): A Global Framework for Social Responsibility for Companies Large and Small, http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/default.asp (05.05.2010).

Sullivan Principles (2005b): The Global Sullivan Principles, http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/principles/gsp/default.asp (05.05.2010).

Sullivan Principles (2005c): Charter GSP Endorsers, http://www.thesullivanfoundation.org/ gsp/endorsers/charter/default.asp (05.05.2010).

Thielemann, Ulrich und Ulrich, Peter (2009): Standards guter Unternehmensführung – Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt. Haupt Verlag: Bern.

Young, Stephen (2003): Moral Capitalism – Reconciling Private Interest with the Public Good. Berret-Koehler Publishers: San Francisco.

KONTAKT

Michael S. Aßländer

Internationales Hochschulinstitut Zittau

michael.asslaender@gmx.de

Unternehmensethik auf dem Vormarsch:

ISO 26000 macht Ethik zur Norm globalen Wirtschaftshandelns

Text: Annette Kleinfeld/Anke Kettler

Nach knapp sechsjähriger Entwicklungszeit, in einem auch für die Internationale Standardisierungsorganisation (International Organization for Standardization, ISO) einzigartigen, weltweiten Normungsprozess[1], wurde am 1. November 2010 der Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen (ISO 26000:2010) veröffentlicht. Seit Anfang 2011 ist die Leitfadennorm nun auch in der deutschen Übersetzung erhältlich. Die ISO 26000 sorgt nicht nur für ein klareres Verständnis des Beitrags aller Arten von Organisationen zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft, sondern führt die verschiedenen gesellschaftlich relevanten Themen zusammen, denen sich Organisationen, unabhängig von ihrem Zweck, ihrer Größe oder ihrem Standort, heute gegenübersehen. Governance, Umwelt und Soziales, aber auch Konsumentenanliegen, Compliance und das Engagement in der heimischen Region finden unter dem Leitfaden ein gemeinsames Dach.

Von der anfänglichen Idee einer internationalen Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung im Jahr 2001 bis zu ihrer Veröffentlichung ist fast ein Jahrzehnt vergangen. Bereits während der Erstellung und internationalen Konsensfindung wurde die Norm kontrovers diskutiert und bis zur finalen Abstimmung war nicht gewiss, ob sich die für die Verabschiedung erforderliche Mehrheit dafür aussprechen würde.

Aus der Perspektive der Wirtschafts- und Unternehmensethik setzt die weltweite Einigung auf den ISO 26000-Standard ein deutliches Zeichen und verschafft der Bedeutung ethischer Verhaltensorientierungen in Wirtschaft und globaler Zusammenarbeit endgültig den gebührenden Stellenwert. ISO 26000 ist nicht zuletzt ein Beleg dafür, dass ethisches und wirtschaftliches Handeln nicht mehr als unvereinbare Gegensätze wahrgenommen werden, sondern als notwendig zusammengehörige Voraussetzung dafür, eine nachhaltige Entwicklung der Weltgesellschaft sicherzustellen. Damit ist die Norm zugleich ein Spiegel der Entwicklungen des frühen 21. Jahrhunderts, allem voran der wachsenden Erkenntnis, dass eine globale Wirtschaft langfristig nicht ohne die Wahrnehmung von Verantwortung und die Anwendung grundlegender ethischer Prinzipien funktionieren kann.

Eine konsequente Orientierung an den Empfehlungen der ISO 26000 bedeutet nicht nur in dieser Hinsicht für viele Unternehmen ein Umdenken und teilweise auch Neudenken bei der Erfüllung ihres Zweckes und ihrer Aufgaben. Gleichzeitig eröffnet sich mit der Anwendung der Norm aber auch die Chance, Themen verantwortlicher und nachhaltiger Unternehmensführung, die in der Praxis, wenn überhaupt als isolierte Handlungsfelder gemanaged werden, ganzheitlich zu betrachten und auf diese Weise Synergien zu nutzen und die Qualität von Management, Führung und Verhalten insgesamt zu verbessern. Auf ihrer Grundlage können Unternehmen systematisch ihre gesellschaftsbezogenen Chancen entdecken und neben den üblichen Finanz- und Haftungsrisiken auch „gesellschaftliche Risiken", sogenannte „Stakeholder-Risiken"[2], in ihr unternehmerisches Kalkül aufnehmen.

Das Wahrnehmen von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft beschränkt sich heute bei vielen Unternehmen noch immer auf mehr oder weniger imagewirksame Aktivitäten wie Spenden, Sponsoring oder die Unterstützung regionaler Aktivitäten (im Sinne von Good Corporate Citizenship).[3] Das Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung nach ISO 26000 geht deutlich weiter: mit ihrer Hilfe können und sollen Organisationen das Ziel gesellschaftlicher Wohlfahrt verfolgen.

Globalisierung erfordert Wahrnehmung von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

ISO-Normen und Standards beziehen sich üblicherweise auf Themen aus dem technischen oder organisatorischen Bereich. Insofern mag es zunächst befremdlich wirken, wenn ein so anspruchsvolles und interpretationsbedürftiges Thema wie Ethik und moralische Verantwortung zum Gegenstand eines

internationalen ISO-Normungsprozesses wird. Die Globalisierung hat jedoch während der vergangenen Jahrzehnte nicht nur positive Spuren hinterlassen, sondern zum Teil erheblichen gesellschaftlichen Schaden verursacht. Dessen sind sich in jüngerer Zeit nicht nur erklärte Globalisierungsgegner schmerzlich bewusst geworden.

Ereignisse wie die Finanzkrise, publikumswirksame Korruptionsfälle, Umweltkatastrophen und Berichte über menschenunwürdige Arbeitsbedingungen in Schwellen- und Entwicklungsländern haben das Vertrauen der Gesellschaft, insbesondere in die Wirtschaft, heftig erschüttert. Hans Küng fasst bezogen auf die Weltwirtschaft zusammen, dass „Beständigkeit und Nachhaltigkeit der Marktwirtschaft keinesfalls garantiert sind".[4] Er beschreibt aus diesem Grund die Notwendigkeit einer ethischen Rahmenordnung für die globale Wirtschaft. Eine im internationalen Konsens entwickelte Norm wie die ISO 26000 kann einen wertvollen Beitrag zur Gestaltung einer solchen Rahmenordnung leisten.

Im Ernst & Young Business Risk Report 2010[5] taucht zum ersten Mal der Entzug gesellschaftlicher Akzeptanz und das Verfehlen gesellschaftlicher Verantwortung als eines der künftigen Top-10 Risiken für Unternehmen auf. Nachhaltigkeit und die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung gehören unumstritten zu den großen Handlungsfeldern der primär ökonomisch zusammengewachsenen Weltgesellschaft unserer Zeit. Im Zuge dessen sind Organisationen mit einer wachsenden Vielfalt von Erwartungen und Anforderungen unterschiedlichster Interessens- und Anspruchsgruppen (Stakeholder) konfrontiert, aus deren Nichterfüllung sich neuartige, nämlich gesellschaftliche Risiken für sie ergeben können.

Organisationen kommen daher heute nicht mehr umhin, für sich zu bestimmen, was gesellschaftliche Verantwortung bezogen auf die eigene Organisation bedeutet: Wo beginnt ihre Verantwortung und wo sind deren Grenzen? Welche Maßnahmen müssen, sollen oder können ergriffen werden, um dieser Verantwortung als Organisation nachzukommen? Die ISO 26000 bietet einen sowohl international verbindlichen als auch integrativen Orientierungsrahmen, um tragfähige und praktisch umsetzbare Antworten auf diese zentralen „Gretchenfragen" der Unternehmensethik zu entwickeln.

ISO 26000 integriert bestehende Normen und Standards zu einem international akzeptierten Leitfaden

Im Entwicklungsprozess der ISO 26000 war eine häufige Frage, wie sich der Leitfaden zu bereits bestehenden Initiativen, Normen, Übereinkommen oder Standards verhält, mit denen Themen gesellschaftlicher Verantwortung bereits abgebildet werden. Namentlich gehören dazu einschlägige Dokumente wie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, die erstmals 1976 veröffentlicht und im Jahr 2000 umfassend überarbeitet wurden, die Erklärung der ILO (International Labour Organization) über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit aus dem Jahr 1998 sowie der UN Global Compact (UNGC) aus dem Jahr 2000, der soziale und ökologische Mindeststandards für global agierende Organisationen benennt. Auch andere internationale Standards wie der Arbeits- und Sozialstandard SA 8000 oder die Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie sie die Global Reporting Initiative (GRI) vorschlägt, fallen darunter. Die Liste ließe sich noch beliebig fortführen und um beispielsweise Umweltnormen und Anti-Korruptions-Konventionen erweitern bis hin zu den zahlreichen Institutionen oder Initiativen, die sich für einzelne Gesellschaftsthemen einsetzen.

Das ISO 26000-Projekt hatte zu keinem Zeitpunkt den Anspruch, diesen vorhandenen internationalen Orientierungen inhaltlich etwas grundsätzlich Neues hinzuzufügen. Eine ihrer wesentlichen Leistungen besteht vielmehr darin, die weltweit existierenden Perspektiven und Erwartungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen zu reflektie-

ren und die Ergebnisse zu einem international konsensfähigen Leitfaden zusammenzuführen. Auf diese Weise wurden Orientierungen und Empfehlungen für alle relevanten Themenbereiche gesellschaftlicher Verantwortung, die von den involvierten Experten als „state-of-the-art" angesehen werden, in einem entsprechend umfassenden Referenzstandard vereint und gebündelt. In ihrem ausführlichen Anhang verweist die Norm darüber hinaus auf bereits bestehende Initiativen und Institutionen zum Thema, über die ergänzende, zum Teil branchen- und sektorspezifische Orientierungen oder konkrete Umsetzungshilfen bezogen werden können. Auch EBEN, die Mutterorganisation des dnwe, und die Standards des Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) wurden hier aufgenommen.

Das Besondere und Einmalige an diesem ISO-Prozess war und ist, dass die beschriebene Aufgabe von einer repräsentativen Anzahl von Experten sowohl aller themenrelevanten Stakeholder-Gruppen als auch aller Industrienationen, Entwicklungs- und Schwellenländer gelöst wurde. Ausgangspunkt für die Entwicklung der ISO 26000 waren folglich höchst unterschiedliche Perspektiven und damit verbundene Anforderungen, Meinungen und Wünsche bezüglich der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Organisationen.

Der Entwicklungsprozess und die Teilnehmer im Überblick

Initiiert wurde der Prozess zur Entwicklung der ISO 26000 erstmals im Jahr 2001 vom ISO-Komitee für Verbraucherpolitik (ISO COPOLCO), das einen Bedarf für eine Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung zunächst für Unternehmen vortrug.[6] In späteren Diskussionen wurde entschieden, eine Norm zu entwickeln, die für alle Arten von Organisationen Empfehlungen gibt, ausgehend von dem einleuchtenden Argument, dass nicht nur Unternehmen der Privatwirtschaft eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und für deren nachhaltige Entwicklung haben.

Ursprünglicher Auslöser für das Normungsvorhaben war also zum einen der steigende Druck auf Unternehmen, für die (negativen) Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Handlungen Verantwortung zu übernehmen, der neben Vertretern aus Konsumentenkreisen durch Nicht-Regierungsorganisationen und andere Interessensgruppen der Zivilgesellschaft ausgeübt wurde. Zum anderen sahen viele Experten aus der Praxis einen Bedarf darin, der kontinuierlich zunehmenden Fülle an Standards und Prinzipien zu CSR Einhalt zu gebieten, indem deren inhaltliche Quintessenz in einem global verbindlichen, weil im internationalen Konsens entwickelten Referenzdokument festgehalten wird. Zusätzlich sollten so die Anstrengungen von Unternehmen und anderen Organisationen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung besser vergleichbar und praktizierbar werden.

Zur Erzielung der notwendigen Legitimität, die im Sinne der ISO-Regularien aus einem bloßen Standard eine echte ISO-Norm werden lässt, bedarf es nicht nur kultureller Diversität durch eine möglichst große internationale Beteiligung, sondern zugleich eine möglichst breite Beteiligung aller, im Hinblick auf das zu normende Thema relevanten „interessierten und betroffenen Kreise" (Stakeholder) am Entwicklungsprozess.[7]

Foto: Michael Brown – Fotolia.com

Aus diesem Grund wurden sechs repräsentative Stakeholdergruppen gebildet und bei der gesamten Entwicklung gleichermaßen involviert: Konsumenten, Behörden, Wirtschaft, Erwerbstätige, Nichtregierungsorganisationen sowie Dienstleistung/Beratung/Forschung/Wissenschaft & Sonstige.

Erster Meilenstein auf dem Weg zur ISO 26000 war das sogenannte New Work Item Proposal (NWIP) aus dem Frühjahr 2004, in dem verbindliche Vorgaben für den späteren Prozess, Ziele, Zweck sowie die inhaltliche Stoßrichtung des geplanten Normungsprojektes festgehalten wurden. Die daraufhin konstituierte internationale ISO-Arbeitsgruppe zu „Social Responsibility" erarbeitete dann ab April 2005 in insgesamt acht Treffen an Standorten quer über den Globus bis 2010 vier Arbeitsfassungen (WD: Working Draft), einen Committee Draft (CD), einen Draft International Standard (DIS) und eine Endfassung (FDIS: Final Draft International Standard) der ISO 26000. Während alle Arbeitsfassungen von jedem einzelnen Experten auf nationaler wie internationaler Ebene und von den Vertretern der internationalen Experten-Organisationen (D-Liaisons) kommentiert, überarbeitet, angepasst und wieder zur Kommentierung freigegeben wurden, blieb die Kommentierung der folgenden Fassungen den sogenannten Spiegelgremien der nationalen Normungsinstitute (in Deutschland der Normenausschuss NAA1 am Deutschen Institut für Normung – DIN e.V.) vorbehalten.

Auf diese Weise hatten alle Stakeholder weltweit, vertreten durch ihre jeweiligen Experten in der internationalen ISO-Arbeitsgruppe und in den nationalen Gremien der Normungsinstitutionen, die Möglichkeit, am Aufbau und an den Inhalten der Leitfadennorm aktiv mitzuwirken. Der FDIS war die abschließende Grundlage für die weltweite Abstimmung über die Annahme des internationalen Standards.

Im Juli 2010 belief sich die Zahl der Mitgestalter der Norm auf 450 Experten und 210 Beobachter aus 99 Mitgliedsstaaten und 42 sogenannten D-Liaison Organisationen. Zu letzteren gehörten Organisationen, Vereine oder Verbände mit einem besonderen Bezug zum Thema gesellschaftliche Verantwortung, die ihr Expertenwissen in den Prozess einbrachten, darunter namhafte Organisationen wie AccountAbility, GRI, ILO, OECD, SAI, Transparency International, UN Global Compact, die WHO und EBEN.

Um möglichst viele Experten aus Entwicklungs- und Schwellenländern in die Entwicklung des Leitfadens einzubinden, wurden kontinuierlich Fördermittel eingeworben. Mit Erfolg: Gegen Ende des Prozesses waren von den 99 beteiligten Ländern 69 den Entwicklungs- und Schwellenländern zuzuordnen.

Am 12. September 2010 wurde von 93% aller stimmberechtigten ISO-Mitgliedsländer (insgesamt 120) für die Annahme des FDIS gestimmt und die Veröffentlichung der ISO 26000 für November 2010 festgelegt. Auch die Enthaltung u.a. Deutschlands und die Ablehnung der Norm durch Kuba, Indien, Luxemburg, die Türkei und die USA blieben ohne Auswirkung vor dem Hintergrund der sonst weltweiten Zustimmung für die Leitfadennorm zur gesell-

Foto: Alexandr Mitiuc, Dreamstime.com

schaftlichen Verantwortung. Pünktlich am 1. November 2010 war die ISO 26000 erstmals in den offiziellen ISO-Sprachen Englisch und Französisch erhältlich. Seit Januar 2011 ist der Standard auch in der deutschen Übersetzung zu beziehen.

Gesellschaftliche Verantwortung nach ISO 26000 geht über das bisherige Verständnis von CSR und Nachhaltigkeit hinaus

Bereits mit ihrer Definition gesellschaftlicher Verantwortung grenzt sich die ISO 26000 deutlich von dem ab, was in der gängigen Unternehmenspraxis unter Corporate Social Responsibility (CSR)[8] verstanden wird. Verantwortung richtet sich demnach vor allem an den zweckgebundenen Entscheidungen und Tätigkeiten von Organisationen aus. Im Vordergrund steht die Empfehlung, Verantwortung für die Auswirkungen wahrzunehmen, die sich aus der organisationseigenen Tätigkeit und innerhalb des eigenen Einflussbereiches ergeben und von denen die Gesellschaft, die Umwelt oder andere, spezifische Interessens- und Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Organisation betroffen sind.

ISO 26000 stellt damit die Stakeholder ins Zentrum ihrer Empfehlungen für ein Management gesellschaftlicher Verantwortung. Dabei geht es nicht nur darum, die Interessen und Erwartungen der eigenen Stakeholder zu identifizieren, sondern sie bei Entscheidungsfindungen, die sie betreffen, auch aktiv einzubinden. Die ISO 26000 betont darüber hinaus ausdrücklich die Verantwortung für ein rechtskonformes Handeln von Organisationen. Indem die Einhaltung gesetzlicher Verpflichtungen und allgemein akzeptierter ethischer und gesellschaftlicher Normen bzw. Konventionen als wesentlicher Teil gesellschaftlicher Verantwortung verstanden wird, rückt CSR aus der Ecke des rein freiwilligen Engagements für die Gesellschaft, während Compliance dafür einen deutlich wichtigeren Stellenwert erhält. Letzteres hat nicht nur Folgen für die CSR-Debatte, sondern vor allem für die in der Praxis häufig legalistisch verengte Sichtweise auf Compliance.

Darüber hinaus – und auch dies ist Ausdruck einer erweiterten Auffassung von CSR gegenüber der heute gängigen Praxis – erfordert die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung nach ISO 26000 eine ganzheitliche Umsetzung, die nicht nur formal-strukturell, sondern auch informell verwirklicht, d.h. auch durch und in der Kultur von Organisationen verankert werden soll. Denn Verantwortung ist zum einen ein übergreifendes Querschnittsthema, zum anderen setzt sie ein bestimmtes Verhalten voraus – des einzelnen Akteurs und der Organisation als Ganzes. Die damit verbundenen Themen und Handlungsfelder können und sollten daher gerade nicht isoliert, sondern integriert betrachtet und behandelt werden und ethisch verantwortliches bzw. verantwortbares Handeln und Verhalten zur gelebten Haltung in der gesamten Organisation werden. Nach ISO 26000 ist eben dies für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung essentiell.

Die Leitfadennorm beinhaltet zudem eine differenzierte Betrachtung des Themas Nachhaltigkeit. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung im Sinne der u. g. Definition ist nach ISO 26000 der zentrale Beitrag von Organisationen zur nachhaltigen Entwicklung, zur Gesundheit und Wohlfahrt der Gesellschaft weltweit. Durch einen umfassend gesellschaftlich verantwortlichen und verantwortbaren Umgang mit ihren Ressourcen (Nachhaltigkeitsmanagement) stellt sie zugleich eine nachhaltige Gestaltung ihrer eigenen Wertschöpfung sicher. Schließlich gibt die Norm Empfehlungen, dass und wie Organisationen nachhaltig zu führen und zu steuern sind, als notwendige Grundlage der ersten beiden Aspekte. Primäres Ziel ist, die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft durch ihre eigenen Entscheidungen und Aktivitäten zu fördern und Einfluss auf andere Organisationen zu nehmen bzw. sie darin zu unterstützen, nach ihren Möglichkeiten das Gleiche zu tun.

> Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das:
> - zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt;
> - die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,
> - anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards ist; und
> - in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird

Definition gesellschaftlicher Verantwortung nach DIN ISO 26000:2010[9]

Inhalte und Aufbau: Empfehlungen für allgemeingültige Prinzipien und Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung

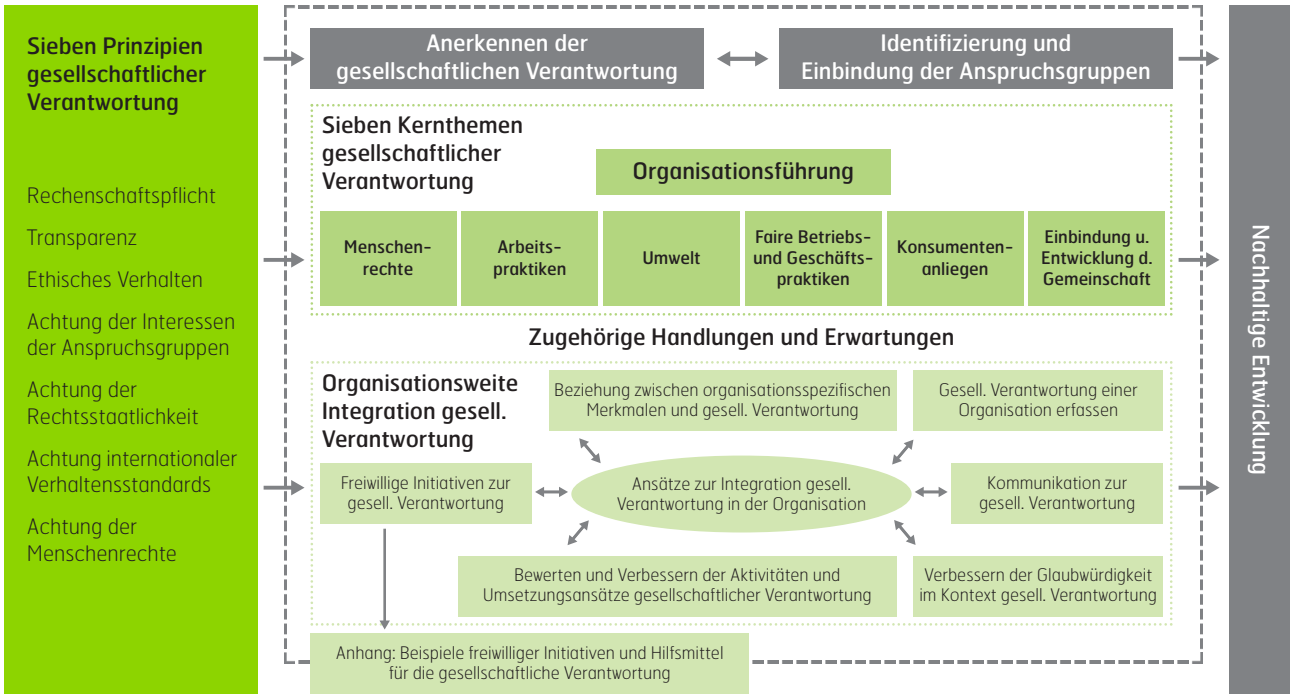
Die in der Norm aufgeführten „Orientierungen und Handlungsanleitungen" für Organisationen sind ausdrücklich nur als solche zu verstehen: Als Leitfadennorm enthält ISO 26000 keine konkreten Anforderungen, sondern spricht lediglich Empfehlungen aus. Dadurch ist sie in der vorliegenden Fassung weder für den Zweck der Zertifizierung bestimmt noch dazu geeignet.

Das Dokument besteht aus sieben Kapiteln, sogenannten Abschnitten, sowie zwei Anhängen. In den ersten drei Kapiteln wird der Anwendungsbereich der Leitfadennorm beschrieben, Begriffsdefinitionen vorgenommen und das zugrundeliegende Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung erläutert. Als grundlegende Voraussetzungen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung empfiehlt der Leitfaden zum einen in Abschnitt 4 die Orientierung an sieben Grundsätzen gesellschaftlicher Verantwortung, zum anderen in Abschnitt 5 die Anerkennung der gesellschaftlichen Verantwortung der eigenen Organisationen sowie die Einbindung der Anspruchsgruppen bei deren Bestimmung. Im umfassendsten Kapitel, dem Abschnitt 6, werden die sieben Kernthemen und dazugehörigen Handlungsfelder beschrieben, die nach ISO 26000 für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung zentral sind, und dezidierte Handlungsempfehlungen zum Umgang damit gegeben. Kapitel 7 befasst sich schließlich mit der Umsetzung in Form von Handlungsempfehlungen zur systematischen, organisationsweiten Integration gesellschaftlicher Verantwortung. In den beiden Anhängen A und B werden exemplarisch freiwillige Initiativen und Hilfsmittel zur Umsetzung einzelner Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung aufgeführt und Abkürzungen erklärt.

Aus Sicht der Unternehmensethik sind die sieben handlungsleitenden Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung (vgl. Abbildung 1) von besonderem Interesse, an denen sich Organisationen orientieren *müssen*, wenn sie für sich glaubhaft in Anspruch nehmen wollen, gesellschaftlich verantwortlich zu agieren.

Diese Grundsätze können als eine Art allgemeingültiger „Verhaltenskodex" zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in einer globalen Wirtschaft interpretiert werden. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Forderung nach und Verbreitung von Verhaltens- und Ethikkodizes in der Unternehmenspraxis während der letzten Jahre eröffnet die ISO 26000 Organisationen damit die Chance zur Ausrichtung an einem solchen, an ethischen Prinzipien und Werten orientierten Verhaltensmaßstab, der global konsensfähig ist. Bereits existierende Kodizes könnten damit bewertet und Mindestanforderungen an einen unternehmenseigenen Verhaltens- oder Ethikkodex abgeleitet werden, wobei bestimmte Themen je nach Branche und Internationalisierungsgrad unterschiedlich zu gewichten sind. Wo in der jüngeren Vergangenheit von Unternehmen viel Zeit und Kraft darauf verwendet wurde, entsprechende Kodizes zu

Aufbau und Inhalte der ISO 26000



nach ISO 26000:2010

Abbildung 1: Aufbau der ISO 26000[10]
Quelle: Dr. Kleinfeld CEC © 2010

entwickeln und über deren gegenseitige Anerkennung zu verhandeln, existieren mit der ISO 26000 nun deutlich konkretere, kultur- und länderübergreifend anerkannte Orientierungen für die Gestaltung einer Weltwirtschaft, die der Gesellschaft dient und auf ethischen Prinzipien aufbaut.

Dass es möglich ist, sich auf solche Prinzipien auch global zu verständigen, hatten zuvor bereits Initiativen wie der UN Global Compact (1999) gezeigt, in jüngerer Zeit das Manifest Globales Wirtschaftsethos (2009). Letzteres gibt vor allem an der Stelle eine Antwort, an der ISO 26000 aus wirtschaftethischer Sicht etwas oberflächlich bleibt – nämlich beim 3. der insgesamt 7 Grundsätze. Der Grundsatz selbst lautet „Eine Organisation sollte ethisch handeln", und Bezug genommen wird im Anschluss auf die Werte der Ehrlichkeit, der Gerechtigkeit und der Rechtschaffenheit, aber auch der Fürsorge für Mensch, Tier und Umwelt.[11]

Neben diesen sieben Grundsätzen definiert die Norm sieben Kernthemen (vgl. Abbildung 1) gesellschaftlicher Verantwortung, die grundsätzlich für alle Arten von Organisationen relevant sind. Eine zentrale Bedeutung nimmt dabei das Kernthema „Organisationsführung" ein. Die Führung, Steuerung und Überwachung einer Organisation ist zum einen selbst ein wichtiges Handlungsfeld bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, zum anderen bilden die damit verbundenen Systeme und Mechanismen die notwendige Grundlage dafür, dass sich die Organisation mit den übrigen sechs Kernthemen in angemessener Weise auseinandersetzen kann. Dafür spielen nicht nur die formalen Aspekte der Führung und Steuerung wie Prozesse, Strukturen, Messgrößen und Anreizsysteme eine zentrale Rolle, sondern auch die personalen und informellen Mechanismen, die über Leadership, kollektive Werteorientierungen und die gewachsene Kultur das Han-

deln und Verhalten der Mitglieder einer Organisation mehr oder weniger bewusst steuern.

Weitere Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung nach ISO 26000 sind Menschenrechte, Arbeitspraktiken, die (ökologische) Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenanliegen und schließlich die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Auch an dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass gesellschaftliche Verantwortung nach ISO 26000 über die bisherige CSR-Auffassung vieler Unternehmen hinausgeht.

Dies zeigt sich nicht nur an der herausgehobenen Bedeutung, die dem Kernthema Organisationsführung zugeschrieben wird, sondern auch bei der Berücksichtigung von Compliance-Aspekten im Kernthema faire Betriebs- und Geschäftspraktiken. In der Praxis ist das Thema Compliance vorwiegend in Rechts- oder Revisionsabteilungen verortet und dient in erster Linie der Enthaftung des Managements. In einem etwas anderen Licht erscheint Compliance, wenn es als Beitrag zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung aufgefasst wird: Die konsequente Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen ist dabei nicht Selbstzweck, sondern soll in Verbindung mit unternehmenseigenen Selbstverpflichtungen allen Stakeholdern des Unternehmens dienen, in erster Linie dadurch, dass potentieller Schaden oder negative Folgen der eigenen Geschäftstätigkeit vermieden werden. Im Zentrum des Kernthemas insgesamt steht die Frage nach der Art und Weise der Erfüllung des eigenen Geschäftszwecks, ob dadurch legitime Stakeholderinteressen bzw. -ansprüche beeinträchtigt werden können und durch welche institutionellen Maßnahmen dies konsequent verhindert werden kann.

Nur im letzten Kernthema zur Einbindung und Entwicklung des regionalen Umfelds geht es um jene Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung, die in der Praxis unter dem Begriff Corporate Citizenship neben Umweltschutz und Arbeitssicherheit häufig als Hauptaufgabe von CSR angesehen bzw. damit gleichgesetzt werden. Auch dieser Umstand zeugt von einem deutlich breiteren und substanzielleren Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung durch die ISO 26000-Norm.

Die ISO 26000 erfordert eine Übersetzung in die spezifische Unternehmenspraxis

In den Diskussionen zur Entwicklung der ISO 26000 wurde häufig Kritik geübt an dem großen Umfang der Leitfadennorm und der geringen Aussagekraft für beispielsweise kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Einer der Gründe dafür liegt darin, dass die Norm den Anspruch hat, für alle Organisationen Orientierung und Handlungsempfehlungen zu bieten, unabhängig von deren Art und Größe, und daher die unterschiedlichsten Kontexte von Organisationen abbilden muss. Auf der anderen Seite kann ein Dokument mit dieser breiten Anwendergruppe keine detaillierten Handlungsempfehlun-

Foto: grinfen – Fotolia.com

gen für einzelne Zielgruppen bieten, sondern muss bei der Beschreibung von Handlungsfeldern entsprechend allgemein bleiben. Die Aufgabe des spezifischen Zuschnitts bleibt daher den potentiellen Anwender-Organisationen selbst überlassen. In der Identifizierung und Beschreibung der für die eigene Organisation relevanten Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung ebenso wie in der Bestimmung ihres Einflussbereichs liegt nach ISO 26000 jedoch gerade eine der ersten und wichtigsten Übungen. Die Norm selbst vermittelt die dafür entscheidenden Ansatz- und Orientierungspunkte und geht an einigen Stellen auch auf die spezifischen Anforderungen bestimmter potentieller Anwendergruppen ein. So enthält sie beispielsweise explizite Aussagen zu Nutzen und Anwendung für kleine und mittlere Organisationen (KMO)[12] sowie Empfehlungen, dass und wie sich auch Regierungsorganisationen an der Norm orientieren können, ohne ihre besondere Rolle als staatlicher Akteur dadurch ersetzen zu wollen.[13]

Die Anwendung der ISO 26000 beginnt für jede Organisation mit dem Verstehen und der Anerkennung ihrer Verantwortung für die Gesellschaft innerhalb ihres jeweiligen, konkret zu bestimmenden Einflussbereiches. Womöglich soll dies bereits im Dialog mit ihren ebenfalls zu identifizierenden relevanten Anspruchsgruppen stattfinden. Keine Organisation kann für Alles und Jeden realistischerweise Verantwortung übernehmen. Die potentielle Macht dazu ist jedoch eine zwingende Voraussetzung, um ihr – zumindest in ethischer Hinsicht – überhaupt Verantwortung zuschreiben zu können. Zum Verstehen und Wahrnehmen der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung gehört daher immer auch die begründete und ethisch begründbare Abgrenzung gegenüber überzogenen Forderungen und Wünschen, die an die Organisation herangetragen werden.

Die spezifische Ausprägung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung kann jede Organisation durch eine sorgfältige Auseinandersetzung mit den Handlungsfeldern aller sieben Kernthemen bestimmen, wobei es auch Kernthemen gibt, die für einige Organisationen eine geringere Relevanz haben als für andere. Bei einem kleinen Dienstleistungsunternehmen mit einem einzigen Standort in Deutschland beispielsweise wird der Schwerpunkt seiner gesellschaftlichen Verantwortung weniger beim Kernthema Menschenrechte zu finden sein als in einem Unternehmen der Kleiderindustrie, dessen Produktion in Schwellen- oder Entwicklungsländern stattfindet.

Zur Durchführung einer Standortbestimmung nach ISO 26000 finden sich in jedem Kernthema und dazugehörigen Handlungsfeld konkrete Fragestellungen, die von gesellschaftlichem Interesse sein können. Die Norm liefert dazu keine fertigen Lösungen, sondern bietet in den Umsetzungskapiteln 5 und 7 Anwendern Orientierungshilfen, um sich systematisch und in einem ganzheitlichen Vorgehen mit der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung auseinanderzusetzen und die Ergebnisse zum Bestandteil ihrer Führungs- und Steuerungssysteme werden zu lassen. Der Umsetzungsprozess kann und soll dadurch so organisationsspezifisch wie möglich gestaltet werden, um beispielsweise Unternehmen auch darüber Differenzierungspotentiale im Wettbewerb um Marktanteile oder qualifizierte Fachkräfte zu verschaffen.

Neben der Wahrnehmung von Verantwortung für die Auswirkungen der eigenen Entscheidungen und Aktivitäten empfiehlt die ISO 26000 darüber hinaus, auch auf andere Organisationen und deren Verhalten gegenüber der Gesellschaft Einfluss zu nehmen, wo dies sinnvoll oder aus ethischen Gründen erforderlich ist. Dies stellt Organisationen vor die Herausforderung, ihre Beziehungen zu anderen Organisationen zu überprüfen, mit denen sie – politische, vertragliche, wirtschaftliche oder andere – Kontakte haben. Bei der Bestimmung ihres Einflussbereichs sind auch solche Konstellationen zu berücksichtigen, bei denen eine Organisation, beispielsweise über ihre Marktmacht, die sogenannte „de-facto"-Kontrolle besitzt, und das Entscheiden und Handeln einer anderen Organisation beeinflussen kann.

Sinn und Nutzen der ISO 26000

Die ISO 26000 setzt ein klares Zeichen, nicht nur für die Notwendigkeit, sondern auch für die „Machbarkeit“ ethischer Orientierung in einer globalen Wirtschaft. Ihre größte Leistung besteht aus unserer Sicht darin, erstmals einen ganzheitlich-integrativen und in sich schlüssigen Ansatz zum Umgang mit den unternehmensethisch relevanten „Hypes“ des 21. Jahrhunderts zu bieten, d.h. mit Themen, welche bisher unter so schillernden Begriffen wie Nachhaltigkeit oder CSR diskutiert werden, die noch nicht einmal im deutschsprachigen Raum einer einheitlichen Definition unterliegen. Auch im Ländervergleich unterliegen diese Themen einer unterschiedlichen Betrachtung und Herangehensweise, wie beispielsweise der Vergleich entsprechender CSR-Aktivitäten in Europa und den USA zeigt.[14] Es spricht einiges dafür, dass sich diese Begriffe in der Praxis deshalb so stark durchgesetzt haben, weil sie als „semantische Chamäleons“ jede missbräuchliche Verwendung tolerieren.

Schon allein dank ihrer eindeutigen Begriffsdefinitionen, die obendrein in einem globalen Verständigungsprozess erarbeitet wurden, wird ISO 26000 dies künftig deutlich erschweren. Auch die Inhalte der übrigen Kapitel lassen keinen Zweifel daran, mit welchen gesellschaftlichen Anforderungen sich Organisationen unserer Zeit auseinandersetzen sollten, wenn sie nicht den Anschluss und damit ihre innere wie äußere Zukunftsfähigkeit verlieren wollen.

Die selbst in der wissenschaftlichen Diskussion umstrittene zentrale Rolle, die die Norm den Stakeholdern einräumt, indem Organisationen sie aktiv in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen sollen,[15] bedeutet für das Gros der Unternehmen – ganz zu schweigen von Organisationen anderer Art – einen fundamentalen Paradigmenwechsel. Ob, in welcher Form und in welchem Umfang diese Empfehlung der Sache tatsächlich dienlich ist, wird nun künftig vielleicht auch vermehrt anhand konkreter Umsetzungsbeispiele aus der Praxis diskutiert werden können.

Die Aufgaben und Herausforderungen für Organisationen werden durch eine Orientierung an den Empfehlungen von ISO 26000 also sicherlich nicht einfacher, aber deutlich klarer. Und Vieles, was heute im Namen von CSR und Nachhaltigkeit bereits getan wird, lässt sich nun systematisch und dadurch zugleich effizienter managen und bewerten. Dass Organisationen von dieser Art der Auseinandersetzung mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung am Ende des Tages in mehrfacher Hinsicht profitieren werden, verschweigt auch ISO 26000 nicht – die Liste der von ihr genannten Vorteile und Nutzenargumente ist lang.[16]

Vor dem Hintergrund entfesselter (Finanz-)Marktkräfte und deren Folgen besteht aus unserer Sicht ein wichtiger Aspekt darin, dass sich Unternehmen bei ihrer Planung und Entwicklung stärker mit gesellschaftsbezogenen Risiken auseinandersetzen und so, wo nötig, ein Stück „Bodenhaftung“ und Umfeldbezug zurückgewinnen. Nicht zuletzt gehört dazu die Rückbesinnung auf die triviale Überzeugung des traditionellen Unternehmers, den es auch heute noch gibt: Wirtschaftliches Handeln, das nicht mehr im Dienst der Gesellschaft insgesamt steht, hat seinen eigentlichen Zweck und seine ethische Legitimität verloren.

[1] Vgl. Tamm Hallström, K. (2008)

[2] Vgl. Ruggie, J. (2010), S. 9

[3] Vgl. z.B. Loew, T. et. al. (2004), S. 10

[4] Küng, H. (2010), S. 38

[5] Ernst & Young (2010)

[6] Vgl. zu Fakten und Zahlen zum Entwicklungsprozess die offiziellen Internetseiten des DIN e.V.: www.sr.din.de

[7] Mueckenberger, U. /Jastram, S. (2010), S. 232ff.

[8] Vgl. Kleinfeld, A. (2011)

[9] DIN ISO 26000:2011-01, S. 17

[10] Grafische Darstellung des DIN, http://www.sr.din.de/cmd?level=tpl-artkel&menuid=130854&cmsareaid=130854&cmsrubid=131911&menurubricid=131911&cmstextid=131909&3&languageid=de (26.1.11)

[11] Vgl. DIN ISO 26000:2011-01, S. 27

[12] Vgl. ebd., S. 23

[13] Vgl. ebd., S. 8

[14] Vgl. Matten, D. & Moon, J. (2008)

[15] Vgl. Schmiedeknecht, M. (2009)

[15] Vgl. DIN ISO 26000:2011-01, Box 5, S. 38

Foto: Natalia Rashevskaya – Fotolia.com

LITERATUR

Deutsches Institut für Normung e.V. DIN, Internetportal (2010): DIN Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen: www.sr.din.de (21.1.2011).

DIN ISO 26000 (2010): 2011-01, Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010).

Ernst & Young (2010): The Ernst & Young Business Risk Report 2010. The Top-10 Risks for Business, http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Business-Risk-Report-2010–Business-risks-across-sectors (21.1.2011).

Hardtke A./Kleinfeld, A. (Hrsg.) (2010): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung, Wiesbaden.

Kleinfeld, A. (2011): Beuth Pocket. Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen und Unternehmen, Fragen und Antworten zur ISO 26000, Berlin.

Kleinfeld, A. (2011): Unternehmensberatung, in: Aßländer, M. S. (Hrsg.) Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 455-459.

Küng, H. (2010): Die globale Wirtschaftskrise erfordert ein globales Ethos: Manifest für ein Globales Wirtschaftsethos, in: Küng, H./Leisinger, K.M./Wieland, J: Manifest Globales Wirtschaftsethos, Konsequenzen und Herausforderungen für die Weltwirtschaft, München.

Loew, Th./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J.: (2011): Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen. Münster, Berlin 2004 (Studie, Kurzfassung) http://www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantworung_csr/nachhaltigkeitsmanagement/application/pdf/csr_studie_kurzfassung_bmu.pdf (21.1.2011).

Matten, D./Moon, J. (2008): "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, Academy of Management Review 33 (2), S. 404-424.

Mückenberger, U./Jastram, S. (2010): Transnational Norm-Building Networks and the Legitimacy of Corporate Social Responsibility Standards, in: Journal of Business Ethics, Nr. 97, S. 223-239.

Ruggie, J. (2011): Report of the Special Representative of the Secretary General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises: Business and Human Rights. Further steps towards the operationalization of the 'protect, respect and remedy' framework, http://198.170.85.29/Ruggie-report-2010.pdf (21.1.2011).

Schmiedeknecht, M. (2009): Stakeholder Governance von Netzwerkkooperationen. Eine Betrachtung der Ressourcen von Multistakeholder-Dialogen am Beispiel der ISO 26000, in: Wieland, J. (Hrsg.), CSR als Netzwerkgovernance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten. Über das Netzwerk von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft, Marburg, S. 37 -65.

Tamm Hallström, K. (2008): ISO expands its business into Social Responsibility, in Böström, M./Garsten, Chr. (2008): Organizing Trans-national Accountability. Mobilization, Tools, Challenges, Cheltenham, S. 46-60.

KONTAKT

Annette Kleinfeld

annette.kleinfeld@kleinfeld-cec.com

Anke Kettler

anke.kettler@kleinfeld-cec.com

Dr. Kleinfeld CEC – Corporate Excellence Consultancy

Foto: Bernmass, Dreamstime.com

Meilenstein oder Fußnote auf dem Weg zur gesellschaftlich verantwortungsvollen Unternehmung?

Zur Bedeutung des Leitfadens ISO 26000

Text: Julia Roloff

Nach fast einer Dekade des Nachdenkens, Diskutierens and Verhandelns ist am 1. November 2010 ein Leitfaden für die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen von der *International Organization for Standardization* (ISO) veröffentlicht worden. Unter dem Kürzel ISO 26000 versteckt sich, anders als bei anderen ISO-Produkten, kein zertifizierbarer Standard eines Managementsystems, sondern ein umfangreicher Ratgeber zu der Frage, was gesellschaftliche Verantwortung beinhaltet und wie Organisationen dieser Verantwortung gerecht werden können.

Angesichts einer breiten Vielfalt von Standards, Leitfäden, Prinzipien und Initiativen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, sowohl Unternehmen als auch nicht profitorientierte Organisationen zu mehr gesellschaftlicher Verantwortung anzuhalten, stellt sich die Frage, welche Lücke die ISO mit ihrem Leitfaden zu füllen sucht und ob es ihr gelingt, diese Lücke tatsächlich zu schließen. Dieser Beitrag versucht diese Frage zu beantworten, indem der ISO 26000-Leitfaden mit bereits bestehenden Dokumenten und Initiativen formal wie inhaltlich verglichen wird. Besondere Berücksichtigung finden der Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der *Global Reporting Initiative* (GRI) sowie die durch die *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) veröffentlichten Leitsätze für multinationale Unternehmen, zwei der international wohl wichtigsten Dokumente zur Beschreibung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und zur industrieübergreifenden Förderung ihrer praktischen Umsetzung.

Im Folgenden wird zunächst beschrieben, welche Standards, Normen und Initiativen das Thema gesellschaftliche Unternehmensverantwortung international adressieren und in welcher Form sie dies tun. Anschließend wird der ISO 26000-Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen mit den Dokumenten der GRI und der OECD inhaltlich wie formell verglichen. Abschließend wird analysiert, ob und inwiefern ISO 26000 eine Lücke in der Corporate Social Responsibility-Landschaft schließt.

Foto: Bertold Werkmann – Fotolia.com

Der Normenwald

Wer den Anhang A des Leitfadens für die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen der ISO aufschlägt, stellt schnell fest, dass die ISO kein neues Thema aufgegriffen hat. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, sind rund 75 Organisationen dort gelistet, die Themen rund um die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen im Allgemeinen und von Unternehmen im Besonderen aufgreifen. Hierzu gehören internationale Schwergewichte *wie die OECD mit ihrem Risk Awarness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones*, die *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) mit ihren *International Financial Reporting Standards*, das *Climate Neutral Network des United Nations Environmental Programme* (UNEP), der *United National Global Compact* und das *World Business Council for Sustainable Development*, welches zusammen mit dem World Resources Institute einen Leitfaden zur Berichterstattung von Treibhausgasemissionen entwickelt hat. Auch Beiträge zivilgesellschaftlicher Initiativen wie zum Beispiel die *Ethical Trading Initiative*, die *Fair Labor Association* und die *Business Social Compliance Initiative* sowie internationaler Nichtregierungsorganisationen wie *Amnesty International* und ihren *Human Rights Principles for Companies*, die *Rainforst Alliance* und *The Natural Step International* finden sich im Anhang des ISO-Leitfadens wieder.

Angesichts einer solchen Vielfalt von Beiträgen zur Regelung und Vereinheitlichung unseres Verständnisses der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung stellt sich die Frage, welches Puzzelteil hier noch fehlt. Was alles unter dem Titel Unternehmensverantwortung zu verstehen ist, wird im Netzwerk des Global Compacts intensiv diskutiert. Die Internetseite der Initiative (www.unglobalcompact.org) belegt, dass dieses Verständnis breit angelegt ist. So werden Menschenrechte, Arbeitnehmerrechte, Umweltschutz, Korruptionsbekämpfung, der Beitrag von Unternehmen zur Friedenssicherung, gesellschaftliche Verantwortung der Finanzmärkte, öffentlich-private Partnerschaften sowie Nachhaltigkeit in Zuliefererketten als zentrale Themen der Unternehmensverantwortung im Dialog zwischen Unternehmen, zivilgesellschaftlichen und staatlichen Organisationen aufgegriffen.

Eine Reihe weiterer Initiativen wurde gegründet, um das Thema Unternehmensverantwortung zu diskutieren, zu definieren und zu verbreiten. Hierzu gehören der *Caux Round Table*, das Brasilianische *Ethos Institute* und der *Roundtable on Sustainable Biofuels*. Nicht zuletzt findet auch das *European Business Ethics Network* seine Erwähnung als eine Organisation, welche die Verbreitung und Weiterentwicklung von Unternehmensethik betreibt. Andere Organisationen haben konkrete Managementlösungen entwickelt und bieten zum Teil standardisierte Kontrollen von bestimmten Verhaltensrichtlinien. So

können Unternehmen und Organisationen, die die Qualität ihres Managements von sozialen und Umweltfragen durch externe Prüfer belegt haben wollen, sich an *Social Accountability International* und dem ihr angeschlossenen *Social Accountability Accrediation Service* oder an die ISO wenden, um eine Zertifizierung ihrer Arbeitspraktiken mit dem SA 8000 beziehungsweise ihres Umweltmanagementsystems mit dem ISO 14001 zu erhalten.

In einigen Industrien wurden maßgeschneiderte Programme entwickelt, um die speziellen Herausforderungen des Sektors adäquat zu adressieren. Insbesondere die Hersteller von landwirtschaftlichen Produkten haben sich hier engagiert und die *Better Sugarcane Initiative*, die *Common Code for the Coffee Community Association*, die *International Cocoa Initiative*, das *Forest Stewardship Council* sowie das *Marine Stewardship Council* initiiert. Aber auch die Banken, Anleger und Rechnungsprüfer haben sich mit den *Equator Principles* und den *Guidelines for Environmental, Social and Governance Reporting and Integration into Financial Analysis* eigene Richtlinien gesetzt.

Die Durchsicht des Anhangs macht deutlich, dass die Debatte zur Unternehmensverantwortung in den verschieden Industrien unterschiedlich verläuft. So wurde in manchen Industrien eine Vielzahl von konkurrierenden Lösungen entwickelt, während in anderen Industrien scheinbar eine einzige Initiative dominiert. Angesicht eines so vielfältigen Angebots von zum Teil sehr anspruchsvollen und im Detail durchdachten und erprobten Lösungen zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung stellt sich die Frage, warum ein weiterer Leitfaden notwendig sein soll, der sich nicht nur an Unternehmen jeder Größe und in allen Industrien richtet, sondern auch von Genossenschaften, Nichtregierungsorganisationen, staatlichen Einrichtungen und ähnlichen Organisationen genutzt werden soll. Genau diesen Anspruch verfolgte die ISO mit ihrem ISO 26000, der aus eben diesem Grunde nicht auf Unternehmen, sondern ganz allgemein auf Organisationen verweist.

Die Mutter aller Leitfäden

Wer heute einen neuen Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung veröffentlicht, kann im Prinzip nur eine von zwei Strategien verfolgen: Entweder der neue Leitfaden adressiert eine Gruppe Unternehmen oder Organisationen, deren spezifischen Bedürfnisse durch keinen der vorhandenen Leitfäden angemessen behandelt werden, oder man entwickelt die Mutter aller Leitfäden – ein Dokument, welches die wichtigsten Erkenntnisse aus den vielen Initiativen zusammenfasst und auf einen gemeinsamen Nenner bringt. Genau diese zweite Strategie verfolgt die ISO.

Die Mutter aller Leitfäden muss höchsten Ansprüchen gerecht werden: Alle wichtigen Themen müssen angesprochen werden, die besten Managementmethoden sind zu beschreiben und zu empfehlen und vor den größten Irrtümern ist zu warnen. Damit das Dokument universell einsetzbar ist, muss eine Terminologie verwendet werden, die international einheitlich verstanden wird. Gleichzeitig soll das Dokument für jedermann auch ohne Vorkenntnisse leicht lesbar sein und sollte alles Wesentliche in gebotener Kürze zusammenfassen.

Angesichts dieser Kriterien muss man beeindruckt sein, dass die ISO es geschafft hat, hunderte von Experten und Stakeholder zu mobilisieren, um über einen Zeitraum von sechs Jahren hinweg ein gemeinsames Dokument zu erarbeiten, welches nur 106 Seiten kurz ist und folgendes leistet: Die zentralen Begriffe zum Thema gesellschaftliche Verantwortung werden definiert, um Missverständnisse bezüglich ihres Gebrauchs vorzubeugen. Die grundsätzliche Idee von gesellschaftlicher Organisationsverantwortung wird erklärt. Sieben generelle Prinzipen von der Rechenschaftspflicht über ethisches Handeln bis zur Einhaltung internationaler Verhaltensnormen, insbesondere der Menschenrechtserklärung, werden beschrieben. Anschließend wird erläutert, welche Rolle Stakeholderbeziehungen für die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung spielen. Welche spezifischen Regeln Organisationen beachten soll-

ten, wird anhand von weiteren sieben Themen illustriert, die von Governancestrukturen, über Umweltschutz und fairen Unternehmenspraktiken bis hin zu Konsumentenfragen und Philanthropie reichen. Abschließend wird den Lesern erklärt, wie sie Praktiken gesellschaftlicher Verantwortung nachhaltig in ihrer Organisation einführen und in die tägliche Managementpraxis integrieren können. Um das Verständnis zu verbessern, werden Beispiele für gute Managementpraxis, grundlegende Standards und besonders schwierige Herausforderungen in kurzen Exkursen genauer beschrieben.

Angesichts dieses Programms muss gefragt werden, ob der Leitfaden es wirklich schafft, alle relevanten Themen abzudecken. Im Folgenden soll der Test gewagt werden. Der Inhalt des ISO 26000-Leitfadens wird mit zwei anderen international verbreiteten Dokumenten verglichen. Das erste Dokument ist der Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der *Global Reporting Initiative* das zweite die *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*.

Vergleich mit GRI 3.0

Die GRI veröffentlichte erstmals im Jahr 2000 einen Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (www.globalreporting.org). Der Leitfaden war das Ergebnis eines Multistakeholderdialogs, der durch die amerikanische Umweltorganisation CERES mit Unterstützung durch UNEP initiiert worden war. Die Erfahrungen der ersten Jahre zeigten, dass die Indikatoren des ersten Leitfadens nicht ausgereift genug waren, um eine nützliche und präzise Hilfestellung für Unternehmen verschiedener Größe, Verfassung und Tätigkeitsbereiche zu sein. Daher wurde der Leitfaden in einem weiteren umfassenden Multistakeholderdialog überarbeitet und im Jahr 2006 wurde der Leitfaden GRI 3.0 veröffentlicht. Der GRI 3.0 gilt als ausgereiftes Instrument für eine generelle Nachhaltigkeitsberichterstattung. Der Leitfaden umfasst 70 Indikatoren, die in Kernindikatoren und zusätzliche Indikatoren aufgeteilt sind. Zu den Kernindikatoren muss jedes Unternehmen berichten oder zumindest eine Stellungnahme abgeben, warum es keine Angaben machen kann. Die zusätzlichen Indikatoren werden nach Bedarf ausgewählt.

Selbstverständlich kann ein universell einsetzbarer Leitfaden nicht alle berichtenswerten Spezifika berücksichtigen. Daher plant die GRI die Entwicklung zusätzlicher Indikatoren, welche in der Form von Sektoren-Leitfäden und sogenannten Länder-Anhängen den GRI 3.0-Leitfaden ergänzen. Die Entwicklung der Sektor-Leitfäden ist weit fortgeschritten, und mehrere dieser Ergänzungen wurden bereits in ihrer Endfassung verabschiedet und veröffentlicht. Anfang 2011 liegen Leitfäden für den Energiesektor, Finanzinstitutionen, die Nahrungsmittelindustrie, den Mineral- und Bergbausektor und für Nichtregierungsorganisationen vor. Im Gegensatz hierzu steht die Entwicklung von landesspezifischen Anhängen noch an ihren Anfängen. Derzeit läuft ein Pilotprojekt für die Entwicklung von Indikatoren, die für das Land Brasilien relevant sind.

Für den Abgleich der Inhalte mit dem ISO 26000-Leitfaden werden hier nur die 70 Indikatoren des allgemeinen GRI 3.0 herangezogen, da diese genau wie der ISO 26000-Leitfaden den Anspruch haben, für Unternehmen und Organisationen verschiedener Größe, Verfassung und Tätigkeitsbereiche anwendbar zu sein, und zwar weltweit. Damit erhebt der GRI-Leitfaden einen ähnlichen Anspruch wie der ISO 26000-Leitfaden, hat allerdings den Vorteil, dass er bereits seit 10 Jahren in der Praxis angewandt wird und dass die überarbeitete Fassung sechs Jahre dieser Erfahrungen widerspiegelt. Damit darf angenommen werden, dass der GRI 3.0-Leitfaden eine breite Anzahl der Themen anspricht, die für die Bewertung der gesellschaftlichen Verantwortung einer Organisation relevant sind.

Wirtschaftliche Verantwortung

Der erste Themenbereich im GRI 3.0-Leitfaden beinhaltet ökonomische Indikatoren zur wirtschaftlichen Leistung, zur Marktpräsenz und zu den mittel-

baren wirtschaftlichen Auswirkungen. In Bezug auf die wirtschaftliche Leistung verlangt die GRI die Offenlegung verschiedener Einkünfte (u. a. Subventionen) und Ausgaben (z.B. Spenden, Sozialausgaben) sowie eine Einschätzung, wie sich der Klimawandel auf die Aktivitäten der Organisation auswirken wird. Diese Themen werden im ISO 26000-Leitfaden insgesamt allgemeiner angegangen. Im Kapital 4.2 zur Rechenschaftspflicht stellt die ISO fest, dass Organisationen für ihren Einfluss auf Gesellschaft, Ökonomie und Umwelt gegenüber den entsprechenden Kontrollorganen rechenschaftspflichtig sind. Darüber hinaus sind sie verpflichtet negative Auswirkungen zu ermitteln und so weit als möglich zu begrenzen.

Zum Thema Marktpräsenz erwartet die GRI, dass Organisationen angeben, wie das Verhältnis zwischen Einstiegsgehältern im Vergleich zum Mindestlohn an den verschiedenen Standorten ausfällt, inwiefern lokale Zulieferer eingebunden werden und wie hoch der Anteil lokalen Personals in leitenden Positionen ist. Diese Themen werden durch den ISO 26000-Leitfaden in verschieden Kapiteln angeschnitten. So wird im Kapitel 6.4.4 zu Arbeitspraktiken erläutert, dass die Entlohnung die Lebenshaltungskosten decken und gesetzeskonform sein muss sowie vorzugsweise kollektiv verhandelt werden sollte. Die Förderung lokaler Zulieferer wird im Kapitel 6.8.7 zum Thema gesellschaftliches Engagement und Entwicklung empfohlen.

Die GRI-Indikatoren zu mittelbaren wirtschaftlichen Auswirkung beziehen sich einerseits auf Angaben zu Investitionen, die ein Unternehmen im öffentlichen Interesse tätigt, wie zum Beispiel Investitionen in Infrastruktur, und anderseits auf Angaben zu wesentlichen indirekten wirtschaftlichen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit. Auch diese Themen werden im ISO 26000-Leitfaden unter verschiedenen Stichworten behandelt. So findet sich im oben genannten Kapitel 6.8.7 der Hinweis, dass Organisationen sich in Gemeinden engagieren können, indem sie in Infrastruktur investieren. Auf die Notwendigkeit, potentielle negative Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten zu beobachten und diese zu begrenzen, wird im Kapitel 7.3.1 zur Sorgfaltspflicht verwiesen.

Umwelt

Für die Berichterstattung zum Thema Umwelt hat die GRI 21 Indikatoren entwickelt, die Angaben zum Materialeinsatz, Energie- und Wasserverbrauch, zum Umgang mit Biodiversität sowie zum Umfang von Emissionen, Abwasser und Abfall vorsehen. Der ISO 26000-Leitfaden geht in seinem Kapitel 6.5 „Umwelt“ das Thema allgemeiner an. Verständlicherweise empfiehlt die ISO hier die eigenen Standardserie ISO 14000 als Bezugsrahmen für das Umweltmanagement. Vier zentrale Themenfelder werden im Detail behandelt. Erstens wird beschrieben, wie Umweltverschmutzung in Form von Emissionen, Wasserverbrauch, Umgang mit Abfall und beim Umgang mit gefährlichen Chemikalien vermieden werden kann. Zweitens wird der nachhaltige Umgang mit Rohstoffen erläutert. Welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um den Klimawandel zu verlangsamen, und wie Organisationen sich an die neuen Bedingungen anpassen können, ist das dritte Thema. Zuletzt wird der Schutz der Biodiversität und von natürlichen Habitaten erörtert.

Foto: Caimacanul, Dreamstime.com

In Ergänzung zu einer Beschreibung verschiedener Schwerpunkte gibt die ISO 26000 ihren Lesern eine Reihe genereller Prinzipien an die Hand, wie etwa den Verweis auf die Bedeutung von Vorsorge- und Risikomanagement für den Umweltschutz, sowie die Empfehlung, dass Umweltverschmutzer für die hierdurch verursachten Kosten selbst aufkommen sollten. Zudem werden die Organisationen dazu aufgefordert, verstärkt den Lebenszyklus ihrer Produkte und Aktivitäten unter Umweltgesichtspunkten zu optimieren, umweltfreundliche Produktionstechniken zu entwickeln oder zu adaptieren sowie auch bei der Einkaufsentscheidung ökologische Kriterien einzubeziehen. Solche praxisnahen Ratschläge finden sich in jedem Kapitel des ISO 26000 Leitfadens.

Konsumenten

Den Interessen von Konsumenten wird in beiden Leitfäden Platz eingeräumt. Unter dem Stichwort „Produktverantwortung" fordert die GRI eine Berichterstattung vor allem zu jenen Aspekten der Unternehmenstätigkeit, welche die Gesundheit und Sicherheit von Kunden berühren. Zudem sollen Unternehmen über die Kennzeichnung ihrer Produkte und Dienstleistungen informieren und Auskunft darüber geben, ob und inwieweit ihre Werbung gegen gesetzlich verbindliche oder freiwillig gesetzte Standards verstößt; sie sollen die Qualität des Schutzes von Kundendaten offenlegen und die Einhaltung von Gesetzesvorschriften in Bezug auf Produktverwendung und Inanspruchnahme ihrer Dienstleistungen belegen. Der ISO 26000-Leitfaden nimmt sich des Themas „Konsumentenschutz" recht ausführlich im Kapitel 6.7 an. Sieben zentrale Konsumentenfragen werden identifiziert: (1) Faires Marketing, Zugang zu korrekten und unverfälschten Informationen und faire Verträge, (2) Gewährleistung von Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten, (3) Nachhaltiger Konsum, (4) Konsumentenservice, Beschwerdesysteme und Konfliktbehandlung, (5) Datenschutz, (6) Zugang zu essentiellen Dienstleistungen und Produkten wie zum Beispiel Strom, Wasser, Abfallentsorgung und Kommunikationsdienstleistungen sowie (7) Bildung und Sensibilisierung.

Arbeitsbedingungen

Zum Thema Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung hat die GRI vierzehn Indikatoren entwickelt, welche Angaben zur Belegschaft und Mitarbeiterfluktuation sowie zu betrieblichen Leistungen, zum Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis, zum Arbeitsschutz, zur Aus- und Weiterbildung und zur „Diversity" innerhalb der Belegschaft sowie zur Chancengleichheit umfassen. Der ISO 26000-Leitfaden spricht dieselben Themen im Kapitel 6.4 zu Arbeitspraktiken an. Besondere Aufmerksamkeit erhalten Anstellungsverhältnisse, Arbeitsbedingungen, der Dialog zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sowie Mitarbeiterentwicklung und Fortbildung. Die Themen Diversität und Gleichbehandlung werden im Menschenrechtskapitel ausführlicher behandelt.

Menschenrechte

Das Thema Menschenrechte wird durch die GRI mit neun Indikatoren abgedeckt. Die Organisationen sind aufgefordert, ihre Investitions- und Beschaffungspraktiken offenzulegen, die Themen Gleichbehandlung, Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen, Zwangs- und Pflichtarbeit, Sicherheitspraktiken sowie die Rechte von Ur-Einwohnern in Bezug auf ihre Tätigkeiten zu erörtern.

Die ISO betont ebenfalls die Bedeutung von Menschenrechten. Einerseits befasst sich der ISO 26000-Leitfaden mit dem Thema als einem der zentralen Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung im Kapitel 4.8. Andererseits werden eine Reihe detaillierter Empfehlungen im Kapitel 6.3 ausgesprochen, welches insbesondere die Themen Sorgfaltspflicht, Risikosituation, Komplizenschaft, Umgang mit Beschwerden, Diskriminierung und besonders gefährdete Gruppen, bürgerliche und politische Rechte, ökonomische, soziale und kulturelle Rechte sowie fundamentale Prinzipien und Rechte am Arbeitsplatz detailliert anspricht.

Der ISO 26000-Leitfaden legt die Latte in Sachen Menschenrechte insbesondere bei der Frage der Komplizenschaft sehr hoch (ISO 2010: 26). So wird nicht nur direkte und wissentliche Komplizenschaft als problematisch angesehen, sondern auch die Möglichkeit, dass eine Organisation indirekt von Menschenrechtsverletzungen profitiert, die Dritte zu verantworten haben. Hierzu gehören beispielsweise Vergehen, die durch Vertragspartner wie Zulieferer und Dienstleister (z.B. Sicherheitsdienstleister) begangen werden. Auch wenn einer Organisationen Erkenntnisse über systematische oder anhaltende Menschenrechtsverletzungen in ihrem Umfeld vorliegen, sie diese aber nicht bei den entsprechenden Institutionen anzeigt oder hierzu kritisch Stellung bezieht, wird dies im Sinne der ISO 26000 als Mitschuld und schweigende Komplizenschaft gewertet. Diese liegt beispielsweise dann vor, wenn ein diskriminierendes Arbeitsrecht unangefochten anerkannt und umgesetzt wird.

Gesellschaft

Das letzte Thema, welches durch den GRI 3.0-Leitfaden abgedeckt wird, ist das Verhältnis der Organition zur Gesellschaft. In diesem Zusammenhang müssen Organisationen Angaben dazu machen, welchen Einfluss ihre Tätigkeiten auf das Gemeinwesen haben, was in Sachen Korruptionsbekämpfung unternommen wird, inwiefern die Organisation sich durch Äußerungen, Lobbyarbeit und Spenden an der politischen Willensbildung beteiligt, ob es zu Klagen aufgrund von wettbewerbswidrigem Verhalten gekommen ist und ob und wie die Organisation für das Nicht-Einhalten von Gesetzen bestraft wurde. Der ISO 26000-Leitfaden spricht diese Themen an verschiedenen Stellen an. Der Einfluss von Organisationen auf Gemeinden wird einerseits unter dem Stichwort Sorgfaltspflicht als ein grundlegender Bestandteil von gesellschaftlicher Verantwortung im Kapital 7.3.1 beschrieben, anderseits ist das Kapitel 6.8 der Frage gewidmet, wie Organisationen sich in Gemeinden engagieren und die gesellschaftliche Entwicklung positiv beeinflussen können, beispielsweise durch philanthropisches Engagement, Beiträge zur Bildung, zum kulturellem Leben und im Gesundheitswesen, durch die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen und stabilem Einkommen sowie durch Forschung und Entwicklung neuer Technologien.

Die Frage inwieweit sich Organisationen und insbesondere Unternehmen politisch engagieren dürfen, wird im ISO 26000-Leitfaden im Kapitel 6.6 unter dem Stichwort „faire Geschäftspraktiken“ als ein Schwerpunktthema erörtert. Die ISO stellt fest, dass sich Unternehmen prinzipiell an politischen Prozessen beteiligen dürfen, soweit dies zum Wohle der Gesellschaft beiträgt (ISO 2010: 49). Allerdings muss diese Beteiligung transparent sein und jede Form von unangemessener Einflussnahme, Manipulation, Einschüchterung und Zwang sind zu unterlassen. Im selben Kapitel wird auch das Thema der Korruptionsbekämpfung behandelt, ein Thema, welches die ISO auch mit anderen Problemen in Verbindung bringt. So fällt das Stichwort beispielsweise in Kontext von Menschenrechtsverletzungen. Auch das Thema fairer Wettbewerb wird im ISO 26000-Leitfaden angesprochen (Kapitel 5.6.5). Hierunter werden nicht nur Verstöße gegen entsprechende Gesetze und Verordnungen gefasst, sondern auch jede unzulässige Vorteilsnahme aus sozialen Notlagen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der ISO 26000-Leitfaden alle Themen, die durch die

GRI 3.0-Indikatoren abgedeckt werden, mehr oder weniger detailliert aufgreift. Während die gesellschaftlichen Kernthemen, wie die Einhaltung von Menschen-, Arbeitnehmer- und Konsumentenrechten und Umweltschutz, ausführlich in eigenen Kapiteln behandelt werden, sind die Themen „wirtschaftliche Verantwortung" und „gesellschaftliches Engagement" eher Randthemen im ISO 26000-Leitfaden, die an verschiedenen Stellen und unter wechselnden Titeln angesprochen werden.

Vergleich mit den OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Die Organisation for *Economic Co-operation and Development* verabschiedete erstmals im Jahr 1976 Leitsätze für multinationale Unternehmen im Rahmen der *Declaration on International Investment and Multinational Enterprises*. Damals war dies eine Reaktion auf die zunehmenden Aktivitäten überwiegend amerikanischer Unternehmen weltweit und insbesondere in den neuen unabhängigen Staaten der Dritten Welt (Fatouros 1998). Obwohl die OECD-Leitsätze damit zur ersten Generation internationaler Unternehmensleitlinien zum Thema gesellschaftliche Verantwortung gehören, sind sie bei Unternehmern relativ unbekannt. Dies liegt vorwiegend an zwei Gründen. Erstens adressieren sie nur Unternehmen, die in OECD-Unterzeichnerstaaten beheimatet oder tätig sind. Zweitens handelt es sich bei der dem Leitfaden zugrunde liegenden Deklaration um eine staatliche Absichtserklärung, die allerdings Unternehmen adressiert. Dies ist an sich eine paradoxe Situation: Die Regierung eines Landes entscheidet sich, die Deklaration zu unterschreiben, und verpflichtet sich damit, die Umsetzung der Leitlinien zu fördern. Die Umsetzung kann allerdings nur auf Unternehmensebene erfolgen. Für die Unternehmen ist diese Umsetzung wiederum freiwillig, sofern die Inhalte nicht bereits durch nationale Gesetze und Verordnungen abgedeckt sind (OECD 1998).

Die derzeit geltende Fassung der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen trat nach einer gründlichen Überarbeitung im Jahr 2000 in Kraft. Als Reaktion auf die sich verändernde Rolle der Nationalstaaten bei der Regulierung der Wirtschaft, ihre nachlassende Kontrolle über ausländischen Direktinvestitionen, eine steigende Anzahl von multinationalen Unternehmen und den schwindenden Einfluss von Gewerkschaften wurde der Leitfaden sowohl inhaltlich als auch in seiner Umsetzung kritisch unter die Lupe genommen. Insbesondere die Themen Umweltschutz, Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Menschenrechte sollten stärker in den Blick genommen werden, um Marktverzerrungen durch unlautere Geschäftspraktiken entgegenzuwirken (Fatouros 1998). Aber auch die Bedeutung der Nationalen Kontaktstellen hinsichtlich der Förderung und Anwendung der Leitsätze sollte gestärkt werden.

OECD-Leitsätze in Revision

Diese Ziele wurden *de facto* auch erreicht. Die Inhalte der OECD-Leitsätze sind, insbesondere wenn man die Erläuterungen im Teil 3 hinzuzieht, sehr anspruchsvoll und sprechen auch eine Reihe von Themen an, die in anderen Dokumenten nur am Rande behandelt werden, wie zum Beispiel das Thema Besteuerung. Die Nationalen Kontaktstellen wurden ebenfalls in ihrer Bedeutung gestärkt, da Kritikern erstmals die Möglichkeit eröffnet wurde, bei ihnen Beschwerde einzulegen, wenn ein im Lande beheimatetes multinationales Unternehmen gegen die OECD-Leitsätze verstößt, und zwar auch dann, wenn dieser Verstoß nicht in einem OECD-Mitgliedsstaat stattfand (OECD Watch 2010). Bereits eine Reihe von Nichtregierungsorganisationen (NGO) nutzte diese Möglichkeit. Das zivilgesellschaftliche Netzwerk OECD Watch dokumentierte 96 von

Foto: typomaniac – Fotolia.com.

NGOs initiierte Beschwerdeverfahren, die zwischen 2000 und 2010 verhandelt wurden, wobei hier jedoch nur solche Fälle gezählt wurden, die von den Beschwerdeführern selbst dem Netzwerk gemeldet wurden. Weitere 117 Fälle sollen im selben Zeitraum von Gewerkschaften vorgetragen worden sein (OECD Watch 2010).

Die Erfahrungen auf Seiten der Nichtregierungsorganisationen, der Gewerkschaften und der Nationalen Kontaktstellen führten dazu, dass sich die OECD im Mai 2010 dazu entschloss, die Leitsätze nochmals zu überarbeiten (OECD 2010). Inhaltlich sollen hierbei neue Erkenntnisse und Regelung zu den Themen Zuliefererketten, Menschenrechte, Sorgfalts- und Auskunftspflicht, Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, Korruptionsbekämpfung, Umwelt- und Klimaschutz, Konsumenten und Besteuerung in die neue Fassung der Leitsätze eingebracht werden. Auch das Beschwerdeverfahren soll genauer beschrieben und die Rolle der Nationalen Kontaktstellen weiter gestärkt werden (OECD 2010). Da die Revision der OECD-Leitsätze noch nicht abgeschlossen ist, wird im Folgenden die Fassung von 2000 für den Abgleich mit dem ISO 26000-Leitfaden verwendet.

Ausnahmeregelungen und Subventionen

Unter dem Stichwort allgemeine Grundsätze verlangt die OECD, dass Unternehmen einen Beitrag zum wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fortschritt leisten. Insbesondere sollen sie die Menschenrechte respektieren, den lokalen Kapazitätsaufbau fördern, sich in verschiedener Hinsicht um gute Managementpraktiken bemühen und davon absehen, Ausnahmeregelungen zu verhandeln, beispielsweise in Sachen Besteuerung und Umweltschutz. Im Vergleich hierzu beschäftigt sich die ISO ausführlicher mit den Menschenrechten und gibt mehr Beispiele zu guten Managementpraktiken. Die Forderung zur gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen, wird nicht ganz so offensiv vertreten, aber die Erläuterungen im Kapitel 6.8.7 zum Thema gesellschaftliches Engagement und Entwicklung beantworten die Frage, was konkret zu tun ist, um einen positiven Beitrag zu leisten. Die Themen Ausnahmeregelungen und Subventionen werden hingegen im ISO 26000-Leitfaden komplett ignoriert und offensichtlich nicht als konsensfähiges Thema sozialer Verantwortung begriffen.

Die in den OECD-Leitsätzen anschließend behandelten Themen Beschäftigung und Beziehungen zwischen Sozialpartnern, Umwelt, Bekämpfung der Korruption, Verbraucherinteressen sowie Wissenschaft und Technologie decken sich weitgehend mit den von der GRI aufgegriffenen Inhalten. Unter dem Stichwort Wissenschaft und Technologie findet sich der Schutz geistigen Eigentums wieder, ein Thema welches die ISO als Schwerpunkt im Kapitel 6.6 zu fairen Geschäftspraktiken aufgreift. Der letzte Abschnitt der OECD-Leitsätze ist dem Thema Besteuerung gewidmet, welches von der GRI nur am Rande erörtert wird. Auch im ISO 26000-Leitfaden wird das Thema aufgegriffen: Steuerzahlungen sind zu leisten und relevante Informationen sind offenzulegen. Diese Informationen sind allerdings nicht in einem Abschnitt gebündelt, sondern finden sich als Randbemerkungen unter den Themen Konsumenteninteressen und gesellschaftliches Engagement wieder.

Zusammenfassend können unterschiedliche Schwerpunktsetzungen zwischen den Empfehlungen der ISO und der OECD beobachtet werden. Die Vertreter der OECD-Staaten legen weitaus mehr Wert auf ein korrektes Verhalten der Unternehmen gegenüber den Nationalstaaten und verlangen konsequenterweise die Anerkennung bestehender Ge-

setze und Regelung und erwarten Enthaltsamkeit auf Seiten der Unternehmen, wenn es darum geht, Ausnahmen und finanzielle Vergünstigungen im Vorfeld von Investitionen zu verhandeln. Diese spezifische Auslegung von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung sollte insbesondere im Rahmen der Diskussion um das Konzept Corporate Citizenship, wie sie von Crane, Matten und Moon (2008) angestoßen wurde, mehr Aufmerksamkeit erhalten.

Mechanismen der Qualitätskontrolle

Unternehmen wenden Normen gesellschaftlicher Verantwortung in der Regel an, um Stakeholdererwartungen gerecht zu werden. Daher sind sie daran interessiert, Dritten gegenüber zu dokumentieren, dass sie ihren Selbstverpflichtungen gewissenhaft nachkommen. Sowohl Manager als auch Stakeholder haben ein Interesse daran, dass die Qualität der Normerfüllung kontrolliert wird, damit so einerseits bei Bedarf nachgebessert werden kann und andererseits herausragende Leistungen auch als solche anerkannt werden. Aus diesem Grund wurden für eine Vielzahl von CSR-Normen Mechanismen der Qualitätskontrolle entwickelt. Die Global Reporting Initiative empfiehlt beispielsweise ihren Anwendern, die inhaltliche Richtigkeit und den Umfang des Reports durch Dritte bestätigen zulassen. Um die Qualität des Inhalts festzustellen, können unabhängige Gutachter um eine Prüfung gebeten werden. Hierbei handelt es sich um einen Abgleich der Daten, die die Prüfer im Unternehmen vorfinden, mit den Angaben im Report. Zudem kann der Umfang des Reports als Beurteilungskriterium für seine Güte herangezogen werden, wobei die jeweilige Einstufung sowohl extern als auch durch die Organisation selbst erfolgen kann. Die GRI unterscheidet hier sechs Stufen von C bis A+, wobei C-Reporte weniger Indikatoren abdecken als B-Reporte und die vollständigen A-Reporte. Das Plus hinter dem Buchstaben erhalten Reporte, deren inhaltliche Richtigkeit extern überprüft wurde.

Wie bereits erläutert wurde, gibt es für die OECD-Leitsätze eine indirekte Qualitätskontrolle durch die Existenz des Beschwerdeverfahrens. In der Praxis ist dieser Ansatz nicht ausgereift. Laut Angaben von OECD Watch (2010: 11) wurden von 96 dokumentierten Beschwerden lediglich 27 Prozent verhandelt und formell abgeschlossen, 17 Prozent befinden sich in Verhandlungen und 32 Prozent wurden aus formellen Gründen abgelehnt. Die Übrigen wurden entweder durch die Antragsteller zurückgezogen (8 Prozent), blockiert (6 Prozent), ohne Ergebnis abgeschlossen (6 Prozent) oder erst kürzlich eingereicht (4 Prozent). Ein formell abgeschlossenes Verfahren garantiert allerdings nicht, dass ähnliche Verstöße im jeweiligen Unternehmen nicht wieder vorkommen können. OECD Watch (2010) weist in ihrem Report darauf hin, dass im Nachgang eines Verfahrens häufig keine weiteren Kontrollen erfolgen, die eine nachhaltige Umsetzung von vereinbarten Maßnahmen und Korrekturen überwachen. Da die Vereinheitlichung und Verbesserung des Beschwerdeverfahrens zu den Zielen gehören, die mit einer Überarbeitung der OECD-Leitsätze erreichet werden sollen, ist hier mit Veränderungen zu rechnen.

Foto: psdesign – Fotolia.com

Im Gegensatz zur GRI und zur OECD hat sich die ISO gegen die Einführung eines Qualitätsmechanismus entschieden. Da sich die ISO durch die Zertifizierung von Managementsystemen einen Namen gemacht hatte, haben viele Beobachter zunächst auf einen ähnlichen Ansatz gehofft. Zuletzt wurde jedoch entschieden, dass weder eine Zertifizierung noch eine Nutzung der Richtlinien im Rahmen von Verträgen oder gar als Bestandteil von Gesetzen erlaubt sein soll (Bundesverband der Deutschen Arbeitgeber 2010). Hiermit sollte vermieden werden, dass sich der ISO 26000- ähnlich wie der GRI 3.0-Leitfaden zu einem *de facto* Standards entwickelt, der von potentiellen Geschäftspartnern und Investoren als Mindestvoraussetzung für eine Geschäftsanbahnung vorgeschrieben wird, was den Druck auf Unternehmen, umfangreich in die Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung zu investieren, weltweit erhöhen würde.

Neben diesen politischen und wirtschaftlichen Überlegungen stellt sich allerdings auch die Frage, was technisch umsetzbar ist: Wie kann man gesellschaftliche Organisationsverantwortung messen? Theoretisch hätte die ISO zwei unterschiedliche Ansätze verfolgen können. Erstens hätte sie ähnlich wie verschiedene Multistakeholderinitiativen die Einhaltung bestimmter Mindeststandards kontrollieren und hierfür ein Zertifikat vergeben können. Eine zweite Lösung hätte darin bestanden, analog zum ISO 14001 zu verfahren und das Funktionieren eines Managementsystems zu überprüfen und zu zertifizieren, wodurch kontinuierliche Verbesserungen in Bezug auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung sichergestellt würden. Beide Ansätze sind in der Umsetzung anspruchsvoll, da ähnlich wie bei anderen Standards stets die latente Gefahr besteht, dass Unternehmen Wege finden, Auditoren über die Einhaltung von Mindeststandards und die Funktionsweise von Managementsystemen zu täuschen (Egels-Zandén 2007; Harney 2008). Trotzdem ist es vorstellbar, dass die ISO, als größte Standardisierungsorganisation weltweit, eine Lösung finden könnte. Der Ansatz ein Managementsystem zu überprüfen ist bei den ebenfalls sehr breit aufgestellten Themen Qualität und Umwelt sehr erfolgreich. Insofern stellt sich heute eher die Frage, ob die Entscheidung, keine Zertifizierung anzustreben, in Zukunft durch die Entscheidungsträger anders bewertet werden wird. Eine technische Lösung ist vorstellbar, auch wenn diese möglicherweise nicht alle Erwartungen erfüllen würde.

Schlussfolgerungen

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der ISO 26000-Leitfaden inhaltlich ähnlich breit aufgestellt ist wie die von GRI und OECD entwickelten Dokumente. Dabei erhält man im ISO 26000-Leitfaden zu manchen Themen mehr und detailliertere Informationen. Manche Themen werden hingegen nur am Rande behandelt. Hierzu gehören insbesondere das Verhandeln von Ausnahmen und Vorteilen im Vorfeld von Investitionen sowie das bereitwillige Zahlen von Steuern. Bezüglich der Mechanismen, welche die Qualität der Umsetzung überprüfen und Transparenz Dritten gegenüber sicherstellen sollen, haben die GRI und die OECD mehr geleistet als die ISO. Diese verweist beispielsweise auf die GRI, wenn sie erläutert, wie Transparenz hergestellt werden kann, und auf den ISO 14001 und den SA 8000, wenn es um Fragen der Zertifizierung geht. Damit übernimmt der ISO 26000-Leitfaden die wichtige Funktion eines Wegweisers im Normenwald. Dies ist eine von zwei wichtigen Errungenschaften, die mit der ISO 26000 verbunden sind.

Die zweite Errungenschaft ist die Definition von gesellschaftlicher Verantwortung, welche im Gegensatz zur Definition im Grünbuch der Europäischen Union nicht behauptet (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001), dass gesellschaftliche Verantwortung freiwillig sei. Die ISO begründet gesellschaftliche Verantwortung mit der Tatsache, dass Organisationen durch ihre Tätigkeiten und Entscheidungen auf die Gesellschaft wirken und sie verändern. Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet daher, dass Organisationen dafür Sorge zu tragen

haben, dass ihr Einfluss überwiegend positiv ist. Zu diesem Zweck müssen sie zur nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung beitragen, Stakeholdererwartungen bei Entscheidungen in Erwägung ziehen, Gesetzte und internationale Normen wie die Menschenrechtserklärung einhalten und transparentes und ethisches Verhalten in allen Bereichen der Organisationen und in ihren Beziehungen praktizieren.

Abschließend kann die Frage, ob die ISO 26000 eine Lücke schließt, eindeutig mit Ja beantwortet werden, auch wenn es weiterhin Lücken zu schließen gibt. Der ISO 26000-Leitfaden ist gleichzeitig ein nützliches Handbuch und eine gute Übersicht über bestehende CSR-Aktivitäten. Was ISO 26000 nicht leistet, ist ein alleinstehendes Instrument zur gesellschaftlichen Verantwortung zu sein. Viele Unternehmen werden den Standard mit anderen Leitfäden und Standards ergänzen, nicht zuletzt um eine Qualitätskontrolle sicherzustellen. Somit ist er nur ein Meilenstein unter vielen auf dem Weg zur gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme von Unternehmen und weitere Meilensteine, insbesondere in Bezug auf verlässliche Kontrollen, sind in Zukunft zu setzen. In Anbetracht der Qualität seines Inhalts, der Legitimität seines Entstehungsprozesses und *der Autorität der International Organization for Standardization* kann mit einer weiten Verbreitung des ISO 26000 Standards gerechnet werden, wodurch ihm mehr als eine Fußnote in der CSR-Geschichtsschreibung gebührt.

LITERATUR

Bundesverband der Deutschen Arbeitgeber (2010): Stellungnahme der Nichtzertifizierbarkeit der Norm ISO 26000 „Guidance on Social Responsibility". Berlin: Bundesverband der Deutschen Arbeitgeber. Download unter: http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber. nsf/res/Stn-spitzenverb-iso26000.pdf/$file/Stn-spitzenverb-iso26000.pdf.

Crane, Andrew, Matten, Dirk & Moon, Jeremy (2008): Corporations and Citizenship. Cambridge: Cambridge University Press.

Egels-Zandén, Niklas (2007): Suppliers' Compliance with MNCs' Codes of Conduct: Behind the Scenes at Chinese Toy Suppliers. Journal of Business Ethics, 75(1), 45-62.

Fatouros, Arghyrios A. (1998): The OECD Guidelines in a globalising world. DAFFE/IME/RD(99)3. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

International Organization for Standardization (ISO) (2010): Guidance on social responsibility. La Plaine Saint-Denis: Association Française de Normalisation (AFNOR).

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM(2001) 366. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften.

Global Reporting Initiative (2006): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Version 3.0. Amsterdam: Global Reporting Initiative.

Harney, Alexandra (2008): The China Price: The True Cost of Chinese Competitive Advantage. New York: Penguin Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (1998): Conference on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Budapest, Hungary-16-18 November 1998. Summary of proceedings. DAFFE/IME(98)18. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2000): Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2010): Terms of Reference for an update of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

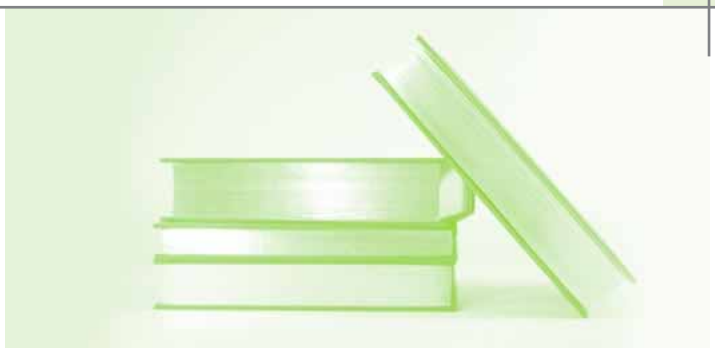
OECD Watch (2010): 10 Years On: Assessing the contribution of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises to responsible business conduct. Amsterdam: OECD Watch.

KONTAKT

Julia Roloff

ESC Rennes School of Business, Frankreich

julia.roloff@esc-rennes.fr



REZENSION ZU:

Michael Aßländer/Albert Löhr (Hrsg.):

Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise –

Reichweiten der Verantwortung

Rainer-Hampp-Verlag, München, Mering 2010.

Text: Michael Walther

Der vorliegende Sammelband versteht sich gleichermaßen als Dokumentation und als Weiterführung der Jahrestagungen 2008 und 2009 des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE). Ausgehend von dem noch immer gültigen Befund der begrifflichen Unschärfe von Corporate Social Responsibility (CSR) und den diversen unterschiedlichen, expliziten wie auch impliziten Erwartungen von und innerhalb unterschiedlicher Stakeholdergruppen, sollen hier (1) das herrschende Verständnis von CSR in Theorie und Praxis analysiert und (2) unter Beachtung unterschiedlicher Blickwinkel die Reichweite unternehmerischer Verantwortung konkreter bestimmt werden.

Bereits die Herausgebereinleitung von *Michael Aßländer* und *Albert Löhr* löst diesen Anspruch ein und liefert eine knappe Begriffsgeschichte und -klärung sowie – über die Sammlung gängiger „Missverständnisse" zum Thema unternehmerische Verantwortung – eine sehr präzise Einordnung von CSR. Unternehmerische Verantwortung wird jenseits von Philanthropie, Mitarbeiterfürsorge und lokalem Engagement einerseits und der Verkürzung auf den Business-Case andererseits im Kerngeschäft verortet. Zudem geht es um Verantwortung, die Unternehmen (wahrzunehmen) haben und die in Reichweiten (und nicht in ihren Grenzen) offen über die Triple-Bottom-Line des Nachhaltigkeitsdiskurses hinaus geführt werden müsse. Allerdings ließe sich an dieser Stelle auch fragen, inwieweit die CSR-Diskussion zu einer inhaltlichen Präzisierung und Erweite-

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

rung der Nachhaltigkeitsdimensionen beitragen kann.

Im ersten Abschnitt des Bandes finden sich drei theoretische Beiträge zu unternehmerischer Verantwortung. Die Beiträge bearbeiten präzise zentrale Punkte der CSR-Diskussion und weisen zahlreiche Bezüge zueinander auf. Als Hintergrundfolie zur Einordnung der Beiträge lassen sich Carrolls vier Dimensionen unternehmerischer Verantwortung (ökonomische, rechtliche, ethische und philanthropische) heranziehen.

Otfried Höffe unterscheidet im Kern seines Beitrags zwischen geschuldeter und verdienstlicher Verantwortung. Geschuldete Verantwortung ist dabei unstrittig sowohl der ökonomischen Dimension (und zwar deutlich über Profitmaximierung hinaus) als auch der rechtlichen Dimension zuzuordnen. Dabei stellt *Höffe* den Vorrang des Rechts heraus. Die darüber hinaus gehende „soziale Verantwortung" wird ebenfalls als Teil geschuldeter – wenn auch „sanfter" – Verantwortung definiert. Unternehmen sind in die Gesellschaft eingebettet, profitieren von einer funktionierenden Gesellschaft und schulden entsprechend eine Gegenleistung. Soziale Verantwortung geht dabei über philanthropisches bürgerschaftliches Engagement hinaus. Ob sich ein solches Engagement dann wirklich verallgemeinerbar auf den Unternehmenserfolg auswirkt, wird an anderer Stelle in diesem Buch ausführlicher bearbeitet.

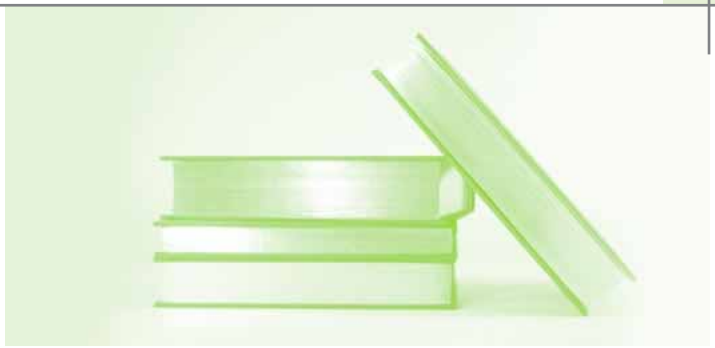
Als praktischen Ansatzpunkt diskutiert *Höffe* abschließend die Möglichkeit eines „hippokratischen Eids" für Unternehmensführer und formuliert zehn Gebote verantwortlicher Unternehmensführung. Angesichts des Trends von implizit empfundener gesellschaftlicher Verantwortung zu expliziter strategischer CSR, insbesondere in Großunternehmen, sollten die Erwartungen hier jedoch nicht zu hoch sein. Andererseits ergeben sich hieraus zumindest keine negativen Auswirkungen und möglicherweise lässt sich auf diese Weise tatsächlich ein kultureller Wandel anregen.

Annette Kleinfeld und *Birthe Henze* thematisieren die „Pflicht" und „Kür" unternehmerischer Verantwortung. Sie stellen die ethische Verantwortung für die eigenen Unternehmensprozesse als das gesellschaftlich erwartbare Soll, die geschuldete Verantwortung, dar. Das philanthropische Engagement dagegen ist das freiwillige „Mehr" die CSR-Kür. Problematisch ist nun, dass Unternehmen häufig die werbewirksame Philanthropie in den Mittelpunkt stellen. Problematisch ist dies aus mehreren Gründen: So werden zunächst einmal aus dem Kerngeschäft resultierende soziale und ökologische Probleme nicht angegangen. Vor dem Hintergrund begrenzter Handlungsmöglichkeiten und -kapazitäten kann Philanthropie auch das ethisch Gebotene verdrängen. Und nicht zuletzt begeben sich Unternehmen in eine kritische Situation, lauert doch im Nichterfüllen des Einforderbaren die Gefahr ökonomischer Bestrafung durch kritische Konsumenten. Was offen bleibt, wohl auch offen bleiben muss, bzw. nur im Einzelfall abhängig vom jeweils tatsächlichen Einflussbereich geklärt werden kann, ist die Frage, was denn als Kerngeschäft bezeichnet werden kann. Wie weit reicht die ethische Verantwortung z.B. in die Wertschöpfungskette?

Weitere Fragen sind an den Beitrag anschlussfähig. So stellen *Kleinfeld* und *Henze* empirische Befunde zur CSR-Motivation von Unternehmen mit dem Fokus auf KMU vor. Die hier referierten Befunde werden auch durch weitere vorliegende Studien bestätigt und zeigen auf, dass im Mittelstand im Gegensatz zu Großunternehmen gesellschaftliche Verantwortung noch häufig implizit ist, wirklich empfunden wird und sich in der Selbstwahrnehmung der Unternehmer das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns noch weitgehend intakt findet. Der Schluss von ethisch begründeter Motivation auf ethische Verantwortungsübernahme im Kerngeschäft trägt jedoch nur bedingt. So zeigen KMU-Studien mehrheitlich, dass gerade KMU einen vergleichsweise hohen Anteil an philanthropischen Maßnahmen aufweisen, und es im Gegenteil gerade die Großunternehmen sind, die sich um eine Verankerung von CSR im Kerngeschäft bemühen – allerdings nicht aus ethischer Motivation heraus, sondern vor allem deshalb, da der Stakeholderdruck gegenüber Großunternehmen häufig größer ist.

Als Möglichkeit, das hier vorgestellte „rechte Maß" an unternehmerischer Verantwortung zu befördern, schlagen *Kleinfeld* und *Henze* die Norm ISO 26.000 als regulatives und zielführendes Ideal vor. Dabei wird es im „Praxistest" besonders interessant sein, wie die Norm in KMU aufgenommen wird und welche Wirkungen sich zeigen.

Den Abschnitt zu theoretischen Perspektiven schließt *Guido Palazzo* ab.



Ausgehend von wirtschaftlicher und politischer Globalisierung werden die damit verbundenen neuen Herausforderungen abgeleitet. Diese bestehen in „postnationalen Konstellationen" vor allem in der Fokussierung auf das Prinzip *primum non nocere*, zuerst einmal nicht schaden. Damit stellt *Palazzo* (im Rückgriff auf *Peter Drucker*) ebenfalls die ethische Verantwortung im Kerngeschäft als zentral heraus. Zudem verweist er auf die Ausweitung des Verantwortungsbereichs in beide Richtungen der Wertkette. Ebenso scharf und richtig sind die Hinweise zur Notwendigkeit der strategischen Verankerung, die Kritik an der Harmoniethese und der damit verbundene Hinweis auf den Stakeholderdruck als das letztlich entscheidende Mittel, Unternehmen zu einer Verantwortungsübernahme im erweiterten Kerngeschäft zu bewegen. Jedoch sei hier insbesondere bezogen auf letzteren Punkt auf die Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU (s.o.) verwiesen, da sich die Beispiele im Beitrag vor allem auf Großunternehmen beziehen. Offen bleibt, ob und wie denn umfassend, ausreichend und rechtzeitig gesellschaftlicher Druck erzeugt wird.

Im zweiten Abschnitt wird ebenfalls in drei Beiträgen die gesellschaftliche Einbettung der Unternehmen in den Mittelpunkt gestellt. *Holger Backhaus-Maul* und *Martin Kunze* stellen im ersten Beitrag die seit einigen Jahren stärkere Auseinandersetzung der Soziologie mit CSR dar und zeigen wichtige Ansätze und Anknüpfungspunkte auf. So ist die Analyse der Wechselwirkungen zwischen Gesellschaft und dem Subsystem Wirtschaft („Ökonomisierung der Gesellschaft", „Moralisierung der Märkte") zentral für eine Vielzahl von Aspekten in der CSR-Diskussion. Auch erfolgt hier der Hinweis auf die je spezifischen nationalen Zusammenhänge, wie sie spätestens seit *Matten* und *Moons* Unterscheidung zwischen expliziter und impliziter CSR intensiver diskutiert werden. Das betrifft auch die Arbeit an zentralen Begrifflichkeiten wie CSR oder Corporate Citizenship in der Übertragung auf Deutschland. Hier ließe sich an die theoretischen Beiträge in diesem Band anschließen, insbesondere in der Betrachtung deutscher KMU. Zuletzt fehlen auch nicht die Verweise auf die Potentiale neoinstitutionalistischer Ansätze, die bereits seit einigen Jahren für die CSR-Diskussion nutzbar gemacht werden.

Auf die spezifischen deutschen Entwicklungspfade stellt auch *Sebastian Braun* ab. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist traditionell einerseits stark reguliert und institutionalisiert (wie z.B. in der gesetzlichen Mitbestimmung), darüber hinaus äußert sie sich andererseits in hoch individualisiertem Mäzenatentum. Globalisierung und der schwindende Einfluss nationaler Politik haben hier Veränderungsprozesse in Gang gesetzt, in deren Folge nun auch die gesellschaftliche Verantwortung neu betrachtet werden muss.

Für CSR wird, über das ohnehin in Deutschland recht umfassend rechtlich Geregelte hinaus, vor allem eine thematische Ausweitung konstatiert, die sich für Unternehmen als Risikomanagement darstellt bzw. so interpretiert wird. Stakeholderanforderungen führen zur Auseinandersetzung mit CSR-Themen. Interessant vor diesem Hintergrund sind dann die freiwilligen Leistungen der Unternehmen, und hier ist das klassische Mäzenatentum eben nicht deckungsgleich mit Corporate Citizenship. In seiner Analyse arbeitet *Braun* nun sehr sauber und empirisch gestützt den Stand und die möglichen Entwicklungen solch freiwilligen Engagements in Deutschland heraus. Dabei zeigt sich in den abschließenden Thesen die Stabilität etablierter Muster in deutschen Unternehmen: Allzu strategisch und auf den Business-Case schauend ist das philanthropische Engagement deutscher Unternehmen noch nicht.

Den Beitrag schließen Überlegungen zu möglichen zukünftigen Entwicklungen ab. Hier zeigt sich die ganze Komplexität einer Analyse hierarchischer und überlappender Sozialsysteme in ihren Wechselwirkungen: Folgt man nämlich anders lautenden Befunden als den hier präsentierten, die die verstärkte Debatte um CSR in den Zusammenhang abnehmender regulativer und institutioneller Verankerung stellen, ergeben sich auch deutlich abweichende Aussagen zu Politik und unternehmerischem CSR-Management.

Die Analyse der gesellschaftlichen Zusammenhänge schließen *Peter Friedrich* und *Heiko Hadasch* ab. Sie zeichnen die Themenwahrnehmung und Positionie-

rung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen nach und verdeutlichen die daraus resultierende Begriffsbeliebigkeit und die inhaltlichen Differenzen bei der Begriffsbestimmung von CSR.

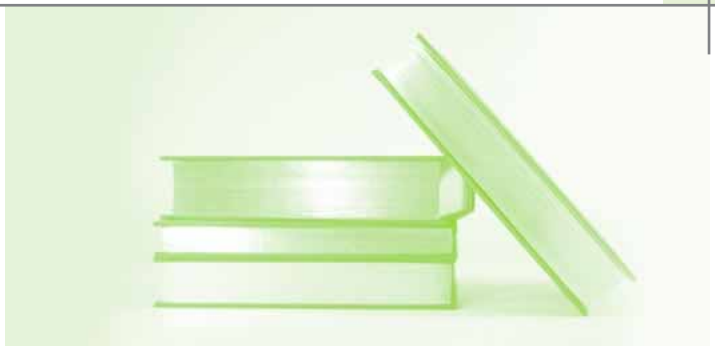
Über das präzise Nachzeichnen von zwei Diskussionslinien arbeiten die Autoren drei wesentliche und nur begrenzt vereinbare Themenbereiche heraus. So ist *erstens*, wie bereits in den vorhergehenden Beiträgen herausgearbeitet, das traditionell deutsche Engagement-Verständnis weiterhin zu beobachten. Dies gilt insbesondere für KMU. Unternehmen sind zunächst Steuerzahler und können sich darüber hinaus freiwillig sozial (was hier meint: philanthropisch) engagieren, was sie auch selbstverständlich tun. Dem Gegenüber steht aber nun *zweitens* eine angloamerikanisch geprägte Sichtweise, die von Beratungsorganisationen, Arbeitgeberverbänden und nicht zuletzt stärker durch die Großunternehmen vorangetrieben wird. Hier steht – immer auch mit dem Hinweis auf die Freiwilligkeit des Engagements – der Business Case im Fokus der Unternehmen. CSR wird explizit und strategisch. Das ist solange unproblematisch, wie die traditionellen Pflichten weiter selbstverständlich erfüllt werden. Genau dies nehmen NPOs und Gewerkschaften aber – *drittens* – nicht wahr. Ausgehend von der Wahrnehmung eines schwächer werdenden rechtlichen Rahmens und abnehmender Selbstverständlichkeit der Verantwortungsübernahme (angefangen bei der Selbstverständlichkeit, Steuern zu bezahlen – MW) sehen sie ihre Aufgabe in der kritischen Kontrolle der Unternehmen. Aus der Wahrnehmung unternehmerischer Nicht-Verantwortung folgen so häufig eine grundsätzliche Diskussion der Rolle von Unternehmen und die Forderung nach rechtlichen Regelungen.

Friedrich und *Hadasch* zeigen für alle gesellschaftlichen Akteure Pfadabhängigkeiten und insbesondere für KMU und NPOs/Gewerkschaften die starke Verankerung in etablierten Wahrnehmungs- und Handlungsmustern auf. Gleichzeitig sind sie aber (vorsichtig) optimistisch bezüglich der Anschlussfähigkeit der unterschiedlichen, noch getrennten Diskurse.

Gesellschaftliche Akteure, mit dem Fokus auf Nichtregierungsorganisationen, werden im nächsten Abschnitt thematisiert. *Janina Curbach* befördert hier in ihrem Beitrag die Analyse zu Handlungsstrategien von NGOs. Über die übliche Unterscheidung kooperativer und konfrontativer NGOs bzw. NGO-Strategien hinaus betrachtet sie Motivation und Effekte „kritischer", „radikaler" NGOs genauer. Ausgestattet mit hoher gesellschaftlicher Legitimation (wie alle NGOs) können diese gerade durch De-Legitimierung von Unternehmen und „Anspruchsinflation" die gesellschaftliche Verantwortungswahrnehmung substanziell befördern. Dies geschieht dann, wenn „positive radikale Flankeneffekte" auftreten. Die radikalen Forderungen bereitet den als moderat wahrgenommen NGOs den Boden zur Anspruchsdurchsetzung. Dabei lauert immer auch die Gefahr von „negativen radikalen Flankeneffekten", einer Diskreditierung des gesamten NGO-Sektors. *Curbach* sieht in der derzeitigen CSR-Debatte jedoch Hinweise auf vermehrte positive Effekte solch radikaler Strategien.

Betrachtet man die Motivation der radikalen NGOs, so findet sich hier über die Forderung nach mehr sozialem und ökologischem Engagement hinaus auch eine grundsätzlichere Kritik am gängigen Konzept der CSR. Neben der Beobachtung von Bemühungen des Green- oder Bluewashing und der reputationsorientierten Selbstdarstellung von Unternehmen bezieht sich diese Kritik auch auf den politischen Prozess zu CSR. Vor diesem Hintergrund wäre es sicherlich auch interessant zu analysieren, wie strategisch radikale NGOs auf die beschriebenen Flankeneffekte zielen bzw. wie weit sie einfach ihren Überzeugungen folgen.

Auch *Veronika Kneip* analysiert NGOs genauer. Am konkreten Beispiel des Unternehmens Puma und der Kooperation/Konfrontation mit der Clean Clothes Campaign (CCC) beschreibt die Autorin die Argumentationen beider Seiten zu sozialer Verantwortung, zur Reichweite der Verantwortung in der Zuliefererkette und zur Selbststeuerung über Sozialstandards. Hier lassen sich Widersprüche in der Position und Argumentation auf beiden Seiten ausmachen. Das Unternehmen betont das freiwillige Engagement, beruft sich aber gleichzeitig auf die Erfüllung gesetzlicher Standards. Seitens der CCC wird dagegen ein rechtlicher Rahmen gefordert, das Unternehmen aber zur Verantwortungswahrnehmung darüber hinaus aufgefordert. Die aufgezeigten Dialogschwierigkeiten werden weiter verstärkt, da sich beide Seiten mit ihrer Argumentation immer zugleich



auch an weitere Akteure (Politik, Konsumenten etc.) wenden.

Im abschließenden Beitrag liefert *Martin Büscher* einen Erfahrungsbericht zu einem konkreten Stakeholder-Dialog. Ausgehend von dem Befund, dass Kommunikation häufig nur unter Gleichgesinnten (bzw. in einem konfliktären Gegenüber) stattfindet, wurde im hier beschriebenen Fall ein offener Dialog zwischen Akteuren unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen zu einer Vielzahl von CSR-Themen geführt. Aus den Erfahrungen leitet *Büscher* Empfehlungen sowohl für die Gestaltung des ordnungspolitischen Rahmens als auch für die Prozessorganisation (von Dialogen) ab. Wie weit Dialogprozesse, wie der Beschriebene, dann auch Ausstrahlungswirkung zeigen – wird doch betont, die Beteiligten hätten vor allem als Privatpersonen diskutiert –, muss sich noch zeigen. Der starke, solch individuelle Sichtweisen überlagernde Einfluss von formalen, kulturellen und machtbasierten Strukturen in den verschiedenen gesellschaftlichen Subsystemen ist jedenfalls nicht zu unterschätzen.

Im letzten der vier Schwerpunkte zum Business Case CSR, diskutiert *Philipp Schreck* zunächst komprimiert, aber nicht eindimensional den Zusammenhang von CSR und den ökonomischen Wirkungen (Corporate Financial Performance – CFP). Hier lässt sich auf eine Vielzahl empirischer Studien ebenso wie auf theoretische Ansätze zurückgreifen. Dabei thematisiert Schreck auch die beachtlichen empirischen Probleme (Messbarkeit, Zusammenhänge, Verallgemeinerbarkeit). Empirisch ist sicherlich der negative Zusammenhang des Risikomanagements (zu wenig CSR führt zu ökonomischen Problemen) stärker belegt als der Positive (CSR als Grund für Unternehmenserfolg). *Schreck* schlägt vor, sich auf einzelne ökonomisch relevante „Mediatoren" zu konzentrieren, bei denen die positiven Wirkungen von CSR (hier am Beispiel Umweltmanagement) stärker nachgewiesen sind. Trotz der Betrachtung des Business Case fällt der Autor nicht hinter die Debatte in diesem Band zurück, thematisiert er doch auch die Begrenztheit einer reinen Business Case-Orientierung.

Jan Dannenbring beschäftigt sich dann mit dem gesellschaftlichen Engagement im Handwerk, das exemplarisch für die schon vielfach angesprochenen KMU stehen kann. Hier werden die in anderen Beiträgen gelieferten Befunde zu KMU bestätigt. Das Handwerk ist weiterhin tief verankerter in impliziter Verantwortungsübernahme, die stark mit dem traditionellen Unternehmens- und Unternehmerbild verbunden ist. Das freiwillige Engagement – auch dies bestätigt vorliegende Studien – konzentriert sich stark auf die Mitarbeiter und das lokale Umfeld. Chancen sieht *Dannenbring* in der Möglichkeit das bisher stillschweigende Engagement im Rahmen der CSR-Diskussion nun auch stärker öffentlich zu machen. Sehr stark findet sich dagegen die Ablehnung einer Formalisierung und Reglementierung von CSR, die vom Handwerk bzw. von den KMU als wesensfremd wahrgenommen wird und unter anderem mit dem Verweis auf die begrenzten Ressourcen problematisiert wird. Hier zeigt sich allerdings auch ein wohl wachsendes Problem. KMU fühlen sich, in weiten Teilen zu Recht, als von der CSR-Diskussion in ihren Eigenheiten nicht gewürdigt. Auf der anderen Seite können auch sie sich den hier im theoretischen Teil herausgearbeiteten Forderungen nach umfassender Verantwortungswahrnehmung im Kerngeschäft dauerhaft nicht verschließen ohne negativ sanktioniert zu werden. So kann die stärkere Formalisierung und Zertifizierung von CSR schnell vermittels der Anforderungen von Großkunden für eine mögliche Auftragsvergabe relevant werden, so wenig sie auch Handwerksunternehmen passen mag.

Abschließend analysiert *Robert Bopp* CSR in der Finanzwirtschaft. CSR dient hier einerseits defensiv der Aufrechterhaltung der License to operate. Die Finanzwirtschaft hat allerdings darüber hinaus bedeutende Möglichkeiten, aktiv auf die soziale und ökologische Leistung der gesamten Wirtschaft Einfluss zu nehmen. Der Finanzsektor wird nicht umsonst als aktueller, zumindest aber potentieller Treiber für CSR herausgestellt. Über diese Multiplikatorenfunktion könnten Unternehmen der Finanzwirtschaft, die umfassend Verantwortung übernehmen, eine Führungsposition für CSR bzw. Nachhaltigkeit („Sustainable Leadership") einnehmen. Dies auch durchaus mit positiven Effekten für die eigene Wettbewerbssituation.

Den Band schließt ein Beitrag von *Kurt Imhof*, der aus einer ganz anderen Perspektive die Rolle der Medien bezüglich der Erlangung und Sicherung der gesellschaftlichen Handlungsressource „Vertrauen" betrachtet. Vertrauen ist eng mit Reputation verbunden. Wer (Person ebenso wie Organisation) über Reputation verfügt, schafft Vertrauen in erwartetes Handeln.

Soziale Systeme funktionieren über Handlungserwartungen. Enttäuschungen solcher Erwartungen haben einen stärkeren Effekt als die (erwartete) Bestätigung. Vertrauen ist entsprechend schneller verloren als (wieder)aufgebaut. Es lässt sich zeigen, dass ökonomischen Krisen ein Vertrauens- bzw. Reputationsverlust vorausgeht, und ein ebensolcher Reputationsverlust sowohl der Politik als auch in weit stärkerem Ausmaß der Wirtschaft lässt sich aktuell attestieren. Das Medium für Auf- oder Abbau von Reputation ist die öffentliche Kommunikation, die im Folgenden in den Blick genommen wird. Skandale und die auch hier beobachtbaren Zyklen („Moralisierungswellen") sind Indikatoren für gesellschaftliche Konflikte. *Imhof* zeigt hier sehr eindrucksvoll auf, wie die gewandelte Rolle der Medien in der öffentlichen Kommunikation Skandalisierungen befördert, sich allerdings auch in verstärktem Maß skandalisierungsfähige Folgen der Deregulierung und Globalisierung zeigen. Die Vertrauen sichernde Reaktion ist dann in der hoch professionalisierten „moralischen Korrektheit" als zentraler Wettbewerbsfaktor zu sehen.

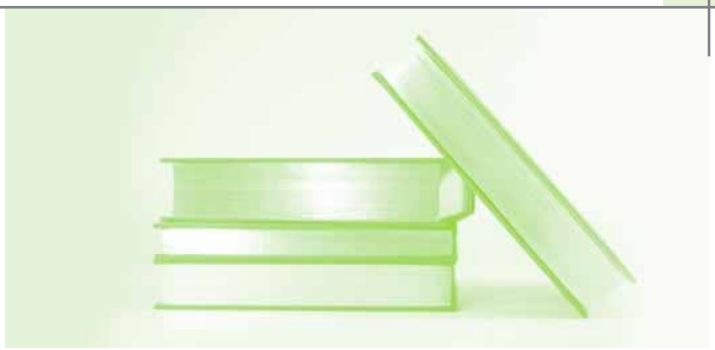
Aßländer und *Löhr* haben einleitend die entscheidenden Punkte aufgeführt, die einer schärferen Definition harren oder weiter als bisher gedacht werden müssen. Den damit geschaffenen Anspruch lösen nahezu alle Beiträge ein, die zudem in ihren zumindest impliziten Verbindungen über die jeweiligen Einzelfragen hinaus weisen. Der Sammelband beendet nicht die Diskussion um CSR, bringt sie aber deutlich voran. Lediglich der Titel des Bandes ist insofern irreführend, als er enger gefasst ist als die dann geführte Debatte. Es geht viel grundsätzlicher um die im Untertitel angesprochenen „Reichweiten der Verantwortung" und weniger nur um den Bezug auf die Wirtschaftskrise (der sich die wenigsten Beiträge widmen). Es bleibt dem Buch zu wünschen, dass in späteren Jahren der Verweis auf die Wirtschaftskrise lediglich als Hinweis auf den Erscheinungszeitpunkt wahrgenommen wird und die grundlegende Relevanz vieler Beiträge dabei nicht aus dem Blick gerät.

KONTAKT

Michael Walther

Universität Kassel

walther@wirtschaft.uni-kassel.de



REZENSION ZU: Andreas Lienkamp:

Klimawandel und Gerechtigkeit.

Eine Ethik der Nachhaltigkeit in christlicher Perspektive

Verlag Ferdinand Schöningh, Paderborn u.a. 2009.

Text: Ewald Stübinger

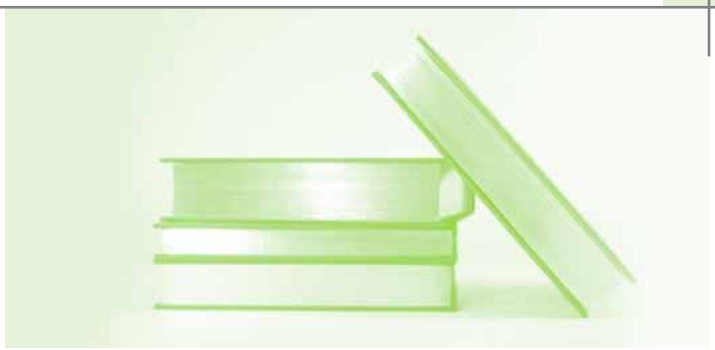
Die umfangreiche Monographie des an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin (als Professor) und gleichzeitig an der Universität Bamberg (als Privatdozent) lehrenden *Andreas Lienkamp* ist dessen Habilitationsschrift an der Fakultät Katholische Theologie der Universität Bamberg. Da der Klimawandel nicht nur eine ernsthafte Bedrohung für die Menschheit darstellt, sondern auch im Wesentlichen menschengemacht ist, gehört er auch zum Themenbereich der Ethik. Der Autor vertritt dabei die These, dass der Klimawandel eine *massive Ungerechtigkeit* darstelle, „die bestehendes Unrecht noch verschärft und die – um der Würde des Menschen und des (abgestuften) Eigenwertes der außerhumanen Natur willen – in Solidarität mit den (potenziellen) Opfern unverzügliche und wirkungsvolle Maßnahmen des Klimaschutzes sowie der Anpassung an die Folgen der globalen Erwärmung verlangt“ (47f.; vgl. 465). In methodischer Hinsicht werden die normativen Kriterien vorrangig aus der christlichen Tradition hergeleitet, diese sollen zugleich aber interdisziplinär vermittelbar, da rational plaubilisierbar sein. Somit beansprucht die christliche Perspektive keinen exklusiven Begründungsprimat (vgl. 24; 36). Der Autor geht in drei Schritten vor. In einem ersten stellt er die weithin konsensfähigen Ergebnisse der Klimaforschung dar, indem er die Symptome, Ursachen und Folgen des Klimawandels beschreibt (49-155). Im Anschluss daran – dem eigentlichen Schwerpunkt der Arbeit – konzipiert er Kriterien einer Ethik der Nachhaltigkeit in christlicher Perspektive (157-359), um sich schließlich mit Problemlösungsmöglichkeiten bzw. praktikablen und ethisch verantwortbaren Handlungsoptionen in Bezug auf den Klimaschutz auseinanderzusetzen (361-463).

Im ersten Hauptteil referiert *Lienkamp* den aktuellen Stand der Klimaforschung und -debatte. Dieser Abschnitt fungiert als Problemexposition, aus der sich die ethischen Fragen ergeben sollen. Sehr ausführlich legt der Autor Entstehung, Symptome, Forschungsstand, Ursachen und Folgen des Klimawandels dar. Der Großteil der Zahlenangaben stammt aus den Jahren zwischen 2005 und 2008, ist also höchst aktuell. Er schließt sich der These des britischen Ökonomen N. Stern an, der im Zusammenhang mit dem Klimawandel vom größten Marktversagen, das die Welt je gesehen hat, spricht (vgl. 57). Aufgrund dessen ist politisches Handeln dringend erforderlich. Obwohl auch die Position der sog. Klimaskeptiker zu Wort kommt (vgl. 92ff.), schließt sich der Autor dennoch dem Mainstream der weltweiten Klimaforschung an, die von einem im

Wesentlichen anthropogen verursachten Klimawandel ausgeht. Sehr ausführlich werden insbesondere die zu erwartenden dramatischen Folgen des Klimawandels dargelegt (vgl. 95-155). Für *Lienkamp* steht fest, dass diese Folgen eine räumlich und zeitlich weit reichende Bedrohung der Menschheit darstellen, die weit über den ökologischen Bereich im engeren Sinne hinausreichen. Sie betreffen letztlich alle Bereiche des menschlichen Lebens. Da die Generationen des Industriezeitalters zum ersten Mal in der Menschheitsgeschichte in der Lage sind, das System Erde zu beeinflussen, erwächst hieraus eine enorme Verantwortung. Damit wird die Notwendigkeit begründet, die Klimaproblematik zum Gegenstand der Ethik zu machen.

Das eigentliche Zentrum der Arbeit bildet die Suche nach einer Konzeption und nach Kriterien der Ethik, die anwendbar sind auf die Klimafrage. Auch hier geht der Autor sehr detailliert vor. *Lienkamp* vertritt dabei ein Ethikkonzept, das sowohl begründungstheoretisch als auch normativ-kriteriologisch angelegt ist. Gemäß der *christlichen Perspektive* setzt er bei der biblischen Schöpfungstheologie ein (vgl. 157ff.). Die Betonung der besonderen Würde des Menschen (Gottebenbildlichkeit) sowie des (abgestuften) Eigenwertes der Natur aufgrund ihrer Erschaffung durch Gott (Natur als „Spur Gottes"; vgl. 216ff.) enthält noch keine konkreten Normen, sondern erschließt allererst einen allgemeinen Sinn- und Wahrnehmungshorizont. Über weitere Schritte – die ursprüngliche Widmung der Erdengüter an alle, die besondere menschliche Verantwortung gegenüber den anderen Mitgeschöpfen, die Einheit von Gottes- und ökologisch erweiteterter Nächstenliebe sowie die Achtung und Ehrfurcht vor dem Leben – gelangt der Autor zur *Gerechtigkeit* als dem zentralen Urteilskriterium (vgl. 263ff.). Die verschiedenen Dimensionen der Gerechtigkeit (Verfahrens-, Tausch-, Umweltgerechtigkeit usw.) werden dargestellt und in insgesamt acht Prinzipien und Grundsätzen operationalisiert (Menschenrechte jetzt lebender und künftiger Generationen, Verursacher- und Vorsorgeprinzip usw.). Nach diesem langen biblisch-theologischen und theoriegeschichtlichen Vorlauf sowie durch Aufnahme des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung und deren Prinzipien und Kriterien (Retinität als Schlüsselprinzip, Nutzungsregeln für den Verbrauch von erneuerbaren und nicht-erneuerbaren Ressourcen usw.) gelangt *Lienkamp* schließlich zu einer beachtlichen Ansammlung von ethischen Maßstäben (vgl. 355ff.). Auch dieser zweite Hauptteil bietet breit angelegte Ausführungen und viele Details. Dabei kommt die systematische Stringenz zum Teil leider an manchen Stellen etwas zu kurz. Die Fülle an ethischen Kriterien, Grundsätzen, Regeln, Prinzipien und Normen erweckt manchmal eher den Eindruck, dass sie gesammelt und grob geordnet als dass sie systematisch-logisch hergeleitet und aufeinander bezogen werden. So werden eher begründende (z.B. christliches Bild von Mensch, Gesellschaft und Natur) neben normativ-ethischen Kategorien (z.B. Option für die Armen und Nichtbeteiligten) aufgelistet; andererseits tauchen Prinzipien wie Fehlerfreundlichkeit, Reversibilität u.ä., die in der ökologischen Ethik ebenfalls diskutiert werden, nicht auf. Es ist nicht immer leicht, dabei den Überblick zu behalten. *Lienkamp* zieht aus dem ethischen Teil das Fazit, dass der Klimawandel und seine Folgen nicht als schicksalhaftes Unglück, sondern als Ausdruck struktureller Ungerechtigkeit anzusehen ist, die auf menschliches Handeln zurückgeht und gerade deshalb ethisch relevant ist (vgl. 358f.). Nach *Lienkamp* besteht eine ethische Verpflichtung zum Handeln vor allem aus Solidarität mit den (potentiellen) Opfern – den gegenwärtigen, die insbesondere bei den Ärmeren der Welt auftreten, und den zukünftigen, die als noch nicht lebende Generationen die negativen Folgen am meisten zu spüren bekommen werden (vgl. 364ff.). Die ethische Verpflichtung zum Handeln ergibt sich aus dem ethischen Grundprinzip der Gerechtigkeit und wird von *Lienkamp* kritisch gegen Klimaskeptiker gewendet, die auf eine Strategie der Anpassung (an den Klimawandel, z.B. durch Erhöhung der Wasserdämme) statt der Vermeidung (v. a. durch Prävention) setzen.

Der letzte Hauptteil befasst sich mit konkreten Maßnahmen zum Klimaschutz, die in ethischer Perspektive vor allem aus Solidarität mit den (potentiellen) Opfern des Klimawandels reflektiert werden. Auch hier dominiert die Liebe des Autors zur detaillierten Darstellung von technischen, politischen, unterneh-



merischen und individuellen Instrumenten zur Minderung der Ursachen des Klimawandels einerseits (Vermeidungs- bzw. Mitigations-Strategie) sowie von Maßnahmen zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels andererseits (Anpassungs- bzw. Adaptionsstrategie). Damit soll deutlich gemacht werden, dass nach Ansicht des Autors beide Strategien zugleich verfolgt werden sollten und nicht gegeneinander ausgespielt werden dürfen. Allerdings räumt *Lienkamp* der Vermeidungs- bzw. Minderungsstrategie den Vorrang gegenüber den Adaptionsmaßnahmen ein (vgl. 456f.), da nur die ersteren an den eigentlichen Ursachen der Probleme ansetzen. Angesichts der (Über-)Fülle an Informationen müssen hier einige wenige Hinweise genügen. *Lienkamp* spricht sich bei den technischen Instrumenten zur Minderung der Ursachen des Klimawandels unter anderem für den Vorrang von Energiesparen und -effizienzsteigerung, für den Ausbau erneuerbarer Energien und kohlenstoffarmer Techniken sowie gegen die Atomenergie als kohlendioxidvermeidender Technik aus (vgl. 383ff.). Bei den politischen Instrumenten votiert er unter anderem für die Erhebung von Energie- und Klimasteuern, für den Handel mit Emissionszertifikaten sowie die Einrichtung von Zukunftsräten als dritter Kammer zwischen Bundestag und -rat, die demokratisch legitimiert sein müssten und in Entsprechung zum 2007 ins Leben gerufenen „Weltzukunftsrat" einen ersten Schritt darstellen sollen zur Inklusion der Nichtbeteiligten (vgl. 401ff.). Bezüglich der unternehmerischen und individuellen Instrumente setzt *Lienkamp* unter anderem auf Selbstverpflichtungen der Unternehmen (im Sinn der Corporate Social Responsibility), die Änderung des Lebensstils in Richtung auf „Klimaneutralität" sowie eine Ethik der freiwilligen Selbstbegrenzung („Suffizienzrevolution") (vgl. 438ff.). An Maßnahmen zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels, die, wie bereits erwähnt, lediglich als sekundäre Ergänzung der Minderungsstrategie verstanden werden, werden unter anderem Risiko-Assessment, Senkung der Vulnerabilität bzw. Stärkung der Resilienz, Implementierung von Frühwarnsystemen, Schutz vor Überschwemmungen, landwirtschaftliche Anpassung, verstärkte Entwicklungszusammenarbeit, Mikrokredite für die Armen sowie ein besonderer Schutzstatus und Hilfe für Klimaflüchtlinge behandelt (vgl. 455ff.). Das Buch endet mit dem vorsichtig optimistischen Fazit: „Die Klimakrise ist eine große Gefahr, birgt jedoch auch unerwartete Chancen..." (466)

Wer sich die Mühe macht, sich durch das über 500 Seiten starke Werk zu arbeiten, erhält nicht nur reichliche Informationen und einen umfassenden Einblick in das Klimaproblem und den momentanen Forschungsstand sowie die darin enthaltenen ethischen, politischen, technischen, wirtschaftlichen und kulturellen Herausforderungen, sondern auch ein gut begründetes Votum für möglichst rasches Handeln, das fundamentale Einstellungen und Strukturen unserer Lebensweise vor allem in den reichen Staaten der Erde tangiert. Das sehr ausführliche Literaturverzeichnis (467-503) verweist zudem auf weiterführende Lektüre in weiteren speziellen Fragen zum Thema. Das Stichwort- und Personenregister bietet schnelle Orientierung innerhalb des Buches. Lediglich manche der Abbildungen im Text sind, da sehr klein und in der Qualität nicht optimal, verbesserungsbedürftig. Zum Schluss bleibt einem nur der Wunsch, dass es von dem anregenden Werk irgendwann eine komprimierte Fassung geben würde, die manche Details auf wesentliche Punkte beschränkt, damit man nicht in Gefahr ist, den „roten Faden" zu verlieren.

KONTAKT

Ewald Stübinger

Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

stue@hsu-hh.de

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Herbstakademie 2010

Bericht zur 16ten Herbstakademie des DNWE

Text: Benjamin Zips

Auch anno 2010 luden das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik sowie die Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart zur „Herbstakademie Wirtschafts- und Unternehmensethik" – nunmehr zum 16ten Mal. Anliegen dieser Veranstaltung war bzw. ist es, Nachwuchswissenschaftler sowie zukünftige Entscheidungsträger zu fördern und herauszufordern. Der Einladung folgten ca. 30 Neugierige mit unterschiedlichsten Professionen, so fanden sich Ökonomen, Soziologen, Philosophen, Psychologen und Theologen zusammen, um über Fragen und Perspektiven der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu diskutieren. Als wissenschaftliche Referenten konnten Prof. Dr. Dr. Alexander Brink (Universität Bayreuth) und Prof. Dr. Josef Wieland (Hochschule Konstanz) gewonnen werden. Komplettiert wurde das Programm durch den „Direktor Corporate Sustainability" der LBBW Dr. Gerhard Fischer, der mit seinem Vortrag über „Nachhaltigkeit im Banken- und Finanzwesen" den Teilnehmern Einblicke in die Praxis der Unternehmensethik ermöglichte sowie Werner Schiewek (Deutsche Hochschule der Polizei Münster-Hiltrup), der mit den Teilnehmern ein Unternehmensplanspiel realisierte.

Im Folgenden werden die wesentlichen „theoretischen Inputs" kursorisch referiert. Daran wird eine Kritik

sowie eine Würdigung der Gedanken angeschlossen, die in den mannigfaltigen formellen und informellen Diskussionen seitens der Teilnehmer geäußert wurde.

Prof. Dr. Wieland eröffnete die theoretische Auseinandersetzung mit dem Referat „Wirtschafts- und Unternehmensethik für die Praxis". Dabei unterschied er zunächst drei generelle Ethikansätze voneinander – Tugendethiken, Institutionsethiken sowie Organisationsethiken und hob dabei die besondere Bedeutung von *Organisationsethiken* hervor. Tugendethiken greifen nach Prof. Dr. Wieland zu kurz, da das einzelne Individuum gerade in der wirtschaftlichen Praxis mit verschiedenen Imperativen – etwa ökonomischen sowie ethischen – konfrontiert wird und in Handlungssituationen geraten kann, die es systematisch überfordern. Institutionsethiken, die informell auf eine bestehende Kultur zurückgreifen bzw. formal auf Gesetze und Verfahren rekurrieren, können nur einen begrenzten Beitrag in einer globalisierten Welt leisten, da schlechterdings keine einheitliche „Weltkultur" sowie eine globale Gesetzgebung existieren. In einer globalisierten Welt setzt Prof. Dr. Wieland in erster Linie auf die Organisationsethik („Governanceethik") – die, um Verkürzungen zu vermeiden, natürlich einer Komplettierung durch moralische Akteure („Tugendethik") und „entgegenkommende Institutionen" („Institutionsethik") bedarf.

Im Kern beschreibt die Governanceethik nach Prof. Dr. Wieland ein geschicktes *Management von Werten*. Dieses „Wertemanagement" beinhaltet das Identifizieren und anschließende Kodifizieren der Unternehmenswerte. Dabei werden nicht nur „schöne Worte" produziert, die in der täglichen Unternehmensführung „ad acta" gelegt und lediglich für das „window dressing" herangezogen werden (können), sondern richtig verstandenes Wertemanagement zeitigt *umfangreiche Konsequenzen für die gesamte Organisation*, durch Erarbeitung und Umsetzung von Implementierungsmaßnahmen, die für das Alltagsgeschäft zu systematisieren und organisieren sind. Diese Anforderung zeigt, dass das Wertemanagement nicht einfach von der PR-Abteilung mit besorgt werden kann, sondern letztendlich Angelegenheit des Topmanagements ist.

Nach diesen theoretischen Ausführungen kam unter den Teilnehmern die Frage nach der praktischen Umsetzung im Managementprozess auf. Diese wurde tentativ über eine von den Teilnehmern zu bearbeitende Fallstudie geklärt, in der verschiedene Werte (kulturelle Wertsysteme) aufeinanderprallten und das Topmanagement zu einer Entscheidung zwangen (konkret: Soll der Mitarbeiter X entlassen werden? Ja? Nein? Warum?). Zunächst wurden die Teilnehmer in Kleingruppen aufgeteilt und diese sollten mögliche Lösungswege selbstständig erarbeiten. Anschließend demonstrierte Prof. Dr. Wieland einen vier Schritte umfassenden Lösungsansatz. Zunächst identifizierte er die relevanten „Stakeholder", die von dieser Entscheidung beeinflusst werden (Schritt 1), trug deren Ziele Interessen und Argumente zusammen (Schritt 2) und diskutierte zukünftige Konsequenzen von möglichen Entscheidungen (Schritt 3). Abschließend wurden die Schritte 1 bis 3 bewertet und auf dieser Grundlage eine (begründete) Entscheidung getroffen (Schritt 4).

Natürlich wurden die Ausführungen von Prof. Dr. Wieland „auf den Gängen" und während der Mahlzeiten durch die Teilnehmer kontrovers diskutiert. Dabei war ein wesentlicher Kritikpunkt, dass Prof. Dr. Wieland bei seinem Ansatz auf eine explizit philosophische Begründung der „ethischen Werte" und eine daraus folgende Priorisierung verzichtet. Doch gerade wenn bei konkreten Entscheidungen – wie im angeführten Fallbeispiel – verschiedene Werte und Interessen aufeinanderprallen, ist eine Begründung und Priorisierung von Werten notwendig, damit die konkrete Entscheidung in letzter Instanz nicht willkürlich durch das Management gefällt wird. Gegen diese Kritik wurde eingewendet, dass das Begründen und Priorisieren von Werten eine genuin philosophische Aufgabe darstellt und die Praxis „überfordern" könne. So wurde gerade gegenteilig argumentiert, dass die Entlastung der Praxis von derartigen Begründungsfragen eine wesentliche Stärke des Ansatzes sei, weil das Wertemanagement sensu Prof. Dr. Wieland Managern ein handhabbares *„Managementtool"* anbietet, mit dessen Hilfe zunächst erst einmal die ethisch relevanten Fragen in der Praxis *identifiziert* und Manager für ethische Fragen *sensibilisiert* werden können.

Während in den Ausführungen von Prof. Dr. Wieland die Implementierung von ethischen Ansprüchen in Organisationen im Vordergrund stand, führte Prof. Dr. Dr. Brink eine theoretische Grundlagendiskussion. Das Forschungsinteresse von Prof. Dr. Dr. Brink ist es,

„innerhalb“ bzw. „unterhalb“ der ökonomischen Theorie ein *ethisches Moment* zu identifizieren, welches in letzter Konsequenz Ökonomen dazu zwingen kann, neben monetären Imperativen auch ethische Imperative anzuerkennen. Dabei greift Prof. Dr. Dr. Brink die ökonomische Vertragstheorie auf („from choice to contract“) und argumentiert, dass *jeder Vertrag auf Versprechen* aufbaut. Gleichwohl wird nicht jedes Versprechen als Vertragsbestandteil kodifiziert, so dass man zwischen expliziten Versprechen, die den justiziablen Bestandteil des Vertrages ausmachen, und impliziten Versprechen, die nicht justiziabel sind, unterscheiden muss. Prof. Dr. Dr. Brink wies in diesem Zusammenhang auf die steigende Bedeutung von impliziten Versprechen in Verträgen hin. Gerade die Aufgaben von hochspezialisierten Fachkräften sind kaum mehr explizit vertraglich zu regeln, so dass Verträge im wechselseitigen Vertrauen abgeschlossen werden müssen. Dadurch wird besonders für „spezifisch investierte Arbeitnehmer“ (also hochqualifizierte Fachkräfte) die Einhaltung von impliziten Versprechen seitens der Unternehmer zu einer *existenziellen Frage* und führt dazu, dass derartige Arbeitnehmer vertrauenswürdige Unternehmen präferieren, die daraus wiederum einen Wettbewerbsvorteil generieren können.

Neben diesen theoretischen Überlegungen präsentierte Prof. Dr. Dr. Brink eine bis dato unveröffentlichte empirische Studie zum Thema „CSR“. Die Studie zeigte, dass es in der Praxis eine erhebliche Begriffsvielfalt und Verwendung in Bezug auf ethische Anstrengungen gibt. So werden unterschiedliche Anstrengungen mit verschiedenen Begriffen bezeichnet bzw. ähnliche Anstrengungen anders „gelabelt“. Begriffe wie Nachhaltigkeit, Corporate Citizenship, CSR, CR etc. sind in der Praxis (wie zu Weilen auch in der Wissenschaft) kaum genormt und fest definiert. Gleichzeitig offenbarte die Studie, dass Unternehmen immer stärker die Bedeutung von Wirtschafts- und Unternehmensethik (an)erkennen.

Auch die Ausführungen von Prof. Dr. Dr. Brink provozierten Diskussionen unter den Teilnehmern. So wurden Zweifel daran geäußert, ob Ökonomen den theoretischen Argumentationsschritt vom expliziten Vertragsinhalt zum impliziten Versprechen mitgehen oder sich auf diesem „Auge blind stellen“ würden. Gleichzeitig wurde genau dieser Argumentationsschritt als ein mögliches „Einfallstor“ der Ethik in die ökonomische Theorie gewürdigt.

Die bisher beschriebenen theoretisch-wissenschaftlichen Ausführungen wurden – wie bereits angedeutet – durch zwei „Praxisteile“ der Veranstaltung flankiert in Form eines Praxisvortrags von Dr. Gerhard Fischer (Direktor Corporate Sustainability der LBBW) sowie einem Unternehmensplanspiel mit Werner Schiewek. Der Vortrag von Dr. Gerhard Fischer beschäftigte sich mit dem Nachhaltigkeitskonzept der LBBW. Nachhaltigkeit basiert im Sinne der LBBW auf drei Säulen (einer ökonomischen, ökologischen und sozialen/gesellschaftlichen Säule). Zu jeder dieser Säulen wurden Beispiele zur konkreten Realisierung bzw. Förderung von Nachhaltigkeit demonstriert. Die Beispiele sind das Resultat einer durch die LBBW betriebenen Nachhaltigkeitspolitik. Diese formuliert einerseits „Leitsätze“, also die explizite ethische Selbstverpflichtung der Landesbank, sowie Leitplanken, die den Mitarbeitern ein mögliches Handlungsfeld bei der alltäglichen Arbeit absteckt, aber keine konkreten Anforderungen auferlegt – im Sinne eines Orientierungsrahmens. In der sich anschließenden Diskussion wurden seitens der Teilnehmer zwei Kritikpunkte besonders hervorgehoben. Einerseits, dass die Nachhaltigkeitsbemühungen im Kerngeschäft der Bank marginal seien – lediglich zwei Prozent der Investmentangebote sind als „nachhaltig“ zu bewerten. Andererseits wurde bemängelt, dass das Nachhaltigkeitsmanagement eben nicht im Topmanagement verankert ist, sondern quasi nur beratend an das Topmanagement herangetragen wird. Den ersten Kritikpunkt konterte Herr Dr. Fischer mit dem Argument, dass sich das Investmentangebot der Bank eben nach der Nachfrage richte. Derzeit gebe es schlicht sehr wenige (Groß-)Investoren, die darauf achteten, dass das Geld ethisch investiert wird. Die Landesbank bemüht sich, ihr ethisches Portfolio zu erweitern, kann jedoch nicht massiv über Marktgegebenheiten hinweggehen. Der zweite Kritikpunkt wurde mit Hinweis auf die eigene Branche pariert. Herr Dr. Fischer hob hervor, dass es nicht üblich sei, dass Banken überhaupt ein Nachhaltigkeitsmanagement betreiben. Letztendlich ist auf diesem Gebiet die LBBW ein Vorreiter, selbst wenn das Nachhaltigkeitsmanagement nicht direkt im Topmanagement angesiedelt ist. Diese Vorreiterstellung wird der LBBW auch durch

diverse Nachhaltigkeitsratingagenturen bescheinigt, die das Nachhaltigkeitsmanagement mit den Prädikaten „gut“ bis „sehr gut“ bewerten.

Schlussendlich gab das Unternehmensplanspiel den Teilnehmern die Chance, die Seite zu wechseln und selbstständig ein virtuelles Unternehmen zu managen. Dafür wurden die Teilnehmer in Kleingruppen geteilt, die jeweils konkurrierende Unternehmen leiteten. Das Unternehmensplanspiel demonstrierte, wie schnell das „Management“ (die Kleingruppe) – auch in einer virtuellen Situation – durch Zeitdruck und einem enormen Informationsüberfluss in Stress gerät und dadurch in der Folge suboptimale Entscheidungen trifft. Dies äußerte sich am prominentesten darin, dass im dritten „Firmenjahr“ annähernd alle Kleingruppen ein vom Preis her fast schon unmoralisch hohes Angebot einer dem dschihadistischen Terror nahe stehenden Firma annahm. Fünf von sechs Kleingruppen folgen ausschließlich der horrenden Gewinnaussicht und prüften noch nicht einmal den vermeintlichen Topgeschäftspartner. Die Erfahrung, wie schnell man blindlings – selbst als Teilnehmer einer wirtschafts- und unternehmensethischen Akademie (!) – in derartige moralische bzw. ethische Fallen der Praxis läuft, läuterte ein wenig den ethischen Rigorismus, den man gelegentlich als Außenstehender bei der Bewertung von „real cases“ bzw. (Groß-)Unternehmen an den Tag zu legen pflegte. Die positive Kehrseite dieser Negativerfahrung ist die praktische Erkenntnis, dass Unternehmensethik primär auf das Kerngeschäft einer Unternehmung abzielen muss – etwa die Wahl von integeren Geschäftspartnern – und eben nicht als „Beiwerk“ funktionieren kann.

Energische Diskussion ums „richtige“ Management beim Unternehmensplanspiel

Fallbeispieldiskussion mit Prof. Wieland

Resümierend bot die Akademie den Teilnehmern einen umfangreichen Einblick in aktuelle Diskussionen der Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie in deren Praxis. Besonderen Dank gilt der Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, die uns Teilnehmern einen idealen Rahmen für den gedanklichen Austausch bot, sowie den Sponsoren, die dieses stipendienfinanzierte Angebot ermöglichten. Es bleibt zu hoffen und zu wünschen, dass im Jahre 2011 die Herbstakademie für andere Nachwuchswissenschaftler ihre Tore zum 17ten Mal öffnet.

KONTAKT

Benjamin Zips

Internationales Hochschulinstitut Zittau

benjamin_zips@live.de

Bayreuther Dialoge 2010

Chancengleichheit – Eine Investition in die Zukunft

Text: Alexander Hudea

In Politik und Wirtschaft, im Alltag und Beruf ist Chancengleichheit ein häufig verwendeter Begriff: als Rechtfertigung, Forderung oder Voraussetzung, als Argument für Klimaschutz, Bildung oder Diversität auf dem Arbeitsmarkt. Chancengleichheit ist dabei auf der einen Seite ein moralischer Anspruch, der in Wirtschaft und Gesellschaft verwirklicht werden soll. Auf der anderen Seite jedoch exisitieren persönliche, wirtschaftliche und strukturelle Ungleichheiten, welche die Gewährleistung gleicher Chancen zu erschweren scheinen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob eine Gesellschaft moralisch dazu verpflichtet sein kann, Chancengleichheit zu gewährleisten und Ungleichheit zu überwinden? Welche Rolle kann individuelle Chancengleichheit in einem wettbewerbsorientierten System überhaupt spielen? Stehen Chancengleichheit und Wirtschaftlichkeit zwangsläufig im Gegensatz zueinander, oder können Wirtschaft und Gesellschaft sogar einen Nutzen generieren, wenn sie in Chancengleichheit investieren?

Diese grundsätzlichen Fragen standen im Zentrum der Vorbereitung der Bayreuther Dialoge 2010 zum Thema „Chancengleichheit – Eine Investition in die Zukunft". Dabei zeigte sich schnell, dass eine Diskussion zum Thema Chancengleichheit mit dem Begriff selbst beginnen müsse. Gerade hier bieten Unklarheiten oft Anlass zur Kritik, zumal die Definitionen dessen, was unter Chancengleichheit zu verstehen ist, kontextabhängig voneinander abweichen können. Welche Chancen sollen also gleich sein? Startchancen? Entwicklungschancen? Erfolgschancen? Eine mögliche Definition zur Klärung dieser Frage liefert der Philosoph John P. Plamenatz in „Equality of Opportunity":

„Man as a worker has equality of opportunity with other men when he is free to choose any occupation he is fit for and when his chance of acquiring that fitness is limited only by defects of nature and morals and not by lack of education or wealth or social prestige."

Für den Einzelnen stehen die eigenen Chancen im Privaten und im Beruf somit zunächst im Vordergrund. Die Vorbereitungen der diesjährigen Bayreuther Dialoge machten jedoch auch deutlich, dass Chancengleichheit ein wesentlich vielfältigerer Begriff ist, als gemeinhin angenommen. Ebenso wie der Mitarbeiter im Unternehmen, hofft auch das Unternehmen, seine Chancen im nationalen und internationalen Markt zu wahren. Darüber hinaus weisen uns aktuelle Debatten auch immer wieder auf die langfristigen Perspektiven des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handelns hin. Bei Klimaschutz, Staatsverschuldung und nachhaltiger Ressourcennutzung stellt sich somit die grundsätzliche Frage, welche Verantwortung wir für die Wahrung der Chancengleichheit zukünftiger Generationen haben.

Das Ziel der Veranstaltung war es daher angesichts dieser drei Ebenen, den moralischen Anspruch und wirtschaftlichen Nutzen im interdisziplinären Zusammenhang zu betrachten.

Neue Perspektiven: Zwischen Philosophie und Ökonomie

Die Bayreuther Dialoge, gegründet und organisiert von Studierenden des Studiengangs „Philosophy & Economics" an der Universität Bayreuth, boten bereits zum siebten Mal die passende Plattform für die Diskussion eines solch umfassenden und gesellschaftsrelevanten Themas. Im Zentrum des Symposiums steht dabei die Idee, die jeweiligen Fragestellungen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln mit philosophischer Grundsätzlichkeit und ökonomischem Sachverstand zu erörtern sowie nachhaltige und zukunftsweisende Lösungsansätze zu finden. Dabei soll die Verbindung von Philosophie und Ökonomie ihre Anwendung auch in der Praxis finden und nicht in der Theorie verhaftet bleiben. Zu diesem Zweck führt das in Deutschland einzigartige Symposium jährlich Theoretiker und Praktiker aus Wirtschaft und Gesellschaft auf dem Campus der Universität Bayreuth zusammen. Das besondere Potential der Veranstaltung liegt zum einen in der Kombination

Angeregte Diskussion im „World Café“

aus Vorträgen, Workshops, World Café und Podiumsdiskussion, zum anderen in dem vielfältigen Teilnehmerkreis, der sich aus Studenten und interessierten Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammensetzt. Dieses Format erlaubt einerseits die notwendige inhaltliche Vertiefung des Themas, doch lässt es gleichzeitig genügend Raum für interaktives, kreatives Arbeiten und den Dialog zwischen Teilnehmern und Referenten.

Der Rückblick zeigt, dass die Bayreuther Dialoge dabei stets hochaktuelle Themen ansprechen: So beschäftigte man sich bereits im Jahr 2007 mit dem Thema „Risiko – HinterFragen und Ver-Antworten“ aus Sicht der Finanz- und Versicherungsbranche. Referenten zum Thema waren u.a. der damalige Vorstandschef der Deutschen Bahn AG, Hartmut Mehdorn, und der Chefvolkswirt der Deutschen Bank, Norbert Walter. Im Rahmen der Wirtschaftskrise folgten die Themen „Moralisierung der Märkte – neue OhnMacht des Konsumenten“ sowie „Agenda Humanitas – Wirtschaft (ver)sucht Menschlichkeit“. Als Referenten begrüßten die Organisatoren dabei u.a. den heutigen Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle, Dm-Gründer Götz Werner und den Lufthansa-Aufsichtsratsvorsitzenden Jürgen Weber.

Eine Investition in die Zukunft

Auch 2010 konnten wieder zahlreiche Experten gewonnen werden, die die Chancengleichheit zukünftiger Generationen, deutscher Unternehmen am Weltmarkt sowie die Chancengleichheit des Einzelnen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchteten. Die Chancengleichheit zukünftiger Generationen wurde im ersten Vortrag von Prof. Dr. Wolfgang Seiler thematisiert, der als Direktor i.R. des Instituts für Meteorologie und Klimaforschung (IMK-IFU) die Folgen des Klimawandels und die dadurch weltweit veränderten Lebensbedingungen skizzierte. Prof. Seiler erläuterte dabei soziale und wirtschaftliche Herausforderungen und forderte verantwortungsvolles Handeln im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen. Gleichzeitig rief er jedoch auch dazu auf, die Chancen zu nutzen, die diese Veränderungen mit sich brächten. Gegebene Chancen zu ergreifen forderte im darauf folgenden Vortrag auch Dr. Boris Maurer, Berater, Angel-Investor und langjähriger Partner bei McKinsey & Company. Um Deutschlands Chancen auf dem Weltmarkt zu wahren, brauche es einerseits gezielte Investitionen in Bildung und Innovation, aber auch Mut zum Risiko. Die Ausgangssituation des Landes sei dabei im Grunde sehr gut. Doch müsse man es angesichts des Fachkräftemangels vermeiden, weiter Schulabbrecher zu produzieren und zudem die technologische und wirtschaftliche Spitzenposition Deutschlands in Telekommunikation, Verkehr und Energie sichern. Nur so sei langfristiger Erfolg möglich. Die Diskussion wurde anschließend in zwei Workshoprunden fortgesetzt, und einzelne Fragestellungen wurden vertieft. So beschäftigte sich der Workshop von Prof. Dr. Gerhard Kruip, Professor für Christliche Anthropologie und Sozialethik an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, mit den fatalen Auswirkungen der gegenwärtigen Staatsverschuldung auf die Chancen der nachfolgenden Generation. Prof. Kruip verdeutlichte den Teufelskreis der Neuverschuldung, bei dem aufgrund immer größerer Zinslast immer weniger finanzielle Mittel für rentable Investitionen verblieben. Entsprechende Maßnahmen zum Schuldenabbau seien daher umgehend notwendig, was jedoch u. a. durch die parteipolitische Fixierung auf Wiederwahlen erschwert werde. In weiteren Workshops wurde vor allem die Verbindung von Innovation und Chancengleichheit betont. Dr. Roland Werner, Executive bei IBM, verdeutlichte dazu die Rolle von IT-Innovationen für die Chan-

Verleihung des Bayreuther Vorbildpreises an Julia von Dohnanyi

cen von Menschen in Entwicklungsländern. So trage beispielsweise die Tele-Medizin oder der digitale Zugang zu Wissen zur signifikanten Verbesserung des Lebensstandards und der Entwicklungschancen bei. In ihrem Workshop plädierte das Team der Design-Thinking Agentur Dark-Horse-Innovation zudem auf spielerische Weise für die gleichberechtigte Teilnahme aller Mitarbeiter am Innovationsprozess, dessen Erfolg entscheidend für die Chancen jedes Unternehmens im Markt sei.

Am Sonntagmorgen gab das World Café allen Teilnehmern und Referenten dann die Möglichkeit, den bisherigen Input aus Vorträgen und Workshops in kleiner Runde auszutauschen. Begleitet wurde der rundenbasierte Ablauf durch kontroverse Thesen, die von den Gewinnern des jährlichen Essaywettbewerbs vorgestellt wurden und als Grundlage für die Gruppendiskussionen dienten. Die Ergebnisse jeder Gruppe wurden anschließend zu einem Puzzle zusammengefügt. Im abschließenden Vortrag bestätigte Dr. Matthias Wehling, Mitglied der Geschäftsführung der Ernst & Young GmbH, den Nutzen von Diversität, Integration und Bildungsförderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Angesichts globaler wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen sei Chancengleichheit deshalb keine Illusion für Träumer, sondern eine Notwendigkeit für Realisten.

Chancen schaffen, Chancen ergreifen

Chancengleichheit betrifft jeden von uns. Deshalb war es das Ziel der Organisatoren, das Thema auch über das Veranstaltungswochenende hinaus zu tragen, um auch Außenstehende über die besprochenen Inhalte zu informieren und sie an der Diskussion zu beteiligen. Aus diesem Grund wurde zum wiederholten Mal der Unternehmerdialog, eine Interviewreihe in Zusammenarbeit mit dem Nordbayrischen Kurier, veranstaltet. Die befragten Unternehmer äußerten sich hierbei zum ökonomischen Nutzen der Chancengleichheit, Einstellungskriterien bei Bewerbern sowie zur grundsätzlichen sozialen Verantwortung von Unternehmen. Einig war man sich darüber, dass ein Unternehmen nur soziale Aufgaben übernehmen könne, solange es profitabel sei. Gewinn sei also notwendig, Gewinnmaximierung müsse dagegen nicht zwangsweise an erster Stelle stehen. Werte wie Chancengleichheit schaffen laut Aussage der Interviewpartner sowohl Herausforderungen als auch wirtschaftlichen Nutzen. Auf der einen Seite müsse jeder Bewerber gewisse Grundvoraussetzungen mitbringen, um ausbildungsfähig zu sein. Entscheidend für die Berufschancen des Einzelnen seien deshalb schulische Bildung, aber auch die Entwicklung sozialer Kompetenzen. Auf der anderen Seite müsse man aber auch als Unternehmen frühzeitig an der Förderung des potentiellen Nachwuchses z.B. durch Schulkooperationen mitwirkenden und zudem bestehende Einstellungsverfahren verbessern, um die Talente der Bewerber erfolgreich zu ermitteln. Einige Unternehmen setzen dabei gezielt darauf, Menschen mit unterschiedlichstem persönlichem und fachlichem Profil gleiche Chancen zur Mitarbeit zu geben. Die hierdurch im Unternehmen entstehende Vielfalt an Ideen und Kompetenzen helfe, der Komplexität der Arbeitswelt zu begegnen und Flexibilität und Innovation zu fördern.

Ein weiterer Programmhöhepunkt war die öffentliche, von Studenten moderierte Podiumsdiskussion zum Thema „Mensch nach Maß – Chancengleichheit im Zeitalter der Gentechnologie“. An der Diskussion, ob Gentechnik eine Chance oder ethisch nicht vertretbar sei, beteiligten sich Prof. Dr. Dr. Matthias Beck, Außerordentlicher Universitäts-Professor für Moraltheologie an der Universität Wien, Prof. Dr. Jochen Taupitz, Ordinarius an der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Mannheim und Mitglied im Deutschen Ethikrat, sowie Dr. Stefan Lorenz Sorgner, Lehrbeauftragter für Philosophie an der Universität Erfurt, und Christine Primbs, Vorsitzende der Landesarbeitsgemeinschaft „Gemeinsam leben – gemeinsam lernen“, die sich für die Integration behinderter Kinder in das gesellschaftliche Leben einsetzt. Prof. Beck kritisierte die Vorstellung einer genetischen Auswahl, da es sich auch im Frühstadium bereits um

Abschlusspodium der Bayreuther Dialoge 2010

menschliches Leben handele. Die Frage, ob ein Leben lebenswert sei, beurteilte auch Frau Primbs schon als grundsätzlich falsch. Vielmehr müsse man z.B. die Ängste der Gesellschaft vor behinderten Menschen abbauen und mehr Geld statt in „die ganze Testerei und Diagnostik" in die Integration behinderter Menschen fließen lassen. Prof. Taupitz verwies allgemein auf die z. T. widersprüchliche Rechtslage in dieser Sache und forderte, das betreffende Recht an die jeweilige gesellschaftliche Werteentwicklung anzupassen. Moralvorstellungen seien keine Monolithen.

Den Abschluss des Wochenendes bildete die Verleihung des Bayreuther Vorbildpreises. In diesem Jahr ging der Preis an Julia von Dohnanyi und den Crossover e.V. aus Hamburg. Zusammen mit dem bekannten deutschen Rapper Samy Deluxe und dem ehemaligen Basketballnationalspieler Marvin Willoughby gründete sie im Herbst 2007 das Projekt „Crossover" mit dem Ziel, etwas gegen die wachsenden Grenzen zwischen Kindern unterschiedlicher Stadtteile und Schulformen zu unternehmen. Seitdem verbessert der Verein mithilfe von Musik und Sport erfolgreich das Für- und Miteinander von Jugendlichen und fördert Eigeninitiative, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstvertrauen. Frau von Dohnanyi, Tochter eines weltweit bekannten Dirigenten und einer berühmten Opernsängerin, will mit ihrer Arbeit dazu beitragen, Vorurteile zu überwinden und Brücken der Verständigung zu bauen. Der Erfolg der Arbeit beruht dabei auf erlebnisorientiertem Lernen und der persönlichen Auseinandersetzung mit den jungen Menschen. Erst dadurch würden diese zum Mitmachen motiviert und ihre Kreativität sowie Eigeninitiative gefördert. Die Arbeit des Vereins verdeutlicht damit einen zentralen Aspekt der Chancengleichheit: Die institutionellen Rahmenbedingungen zu schaffen ist notwendig, doch keineswegs hinreichend. Vielmehr wird Chancengleichheit oft erst im kleinen Rahmen, in der direkten Auseinandersetzung mit den Menschen realisiert. Und so muss auch die Förderung von Chancengleichheit im persönlichen Austausch mit den Beteiligten stattfinden. Im Falle des Crossover e.V. bedeutet dies, Kompetenzen und Grundwerte wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, Toleranz, Respekt und Kritikfähigkeit zu vermitteln und die Jugendlichen so zu befähigen, ihre Chancen zu ergreifen.

Bewährte Konzepte und neue Ideen

Die persönliche Auseinandersetzung und der Dialog zwischen Referenten und Teilnehmern haben auch 2010 die Veranstalter in ihrem Grundkonzept bestätigt. Statt das Programm auf Vorträge zu beschränken, soll deshalb auch im Folgejahr wieder auf überschaubare Diskussionsrunden und interaktive Elemente gesetzt werden. Die vergangene Veranstaltung setzte zudem auf eine verstärkte Anzahl von Workshops im Vergleich zum Vorjahr, da auf diese Weise der Vielfalt des Themas Rechnung getragen werden konnte. Darüber hinaus profitieren die Bayreuther Dialoge von einer bewusst begrenzten Teilnehmerzahl. Die ca. 150 Teilnehmer ermöglichen ein familiäres Ambiente und einen regen Gedankenaustausch aller Beteiligten, sei es im Workshop, in den Pausen oder beim gemeinsamen Abendessen. Für die folgenden Jahre gilt es daher, bewährte Konzepte weiter zu verfolgen und die Veranstaltung durch neue Ideen zu bereichern. In Verbindung mit stets aktuellen Themen bieten die Bayreuther Dialoge damit ein einzigartiges und dynamisches Veranstaltungsprofil. In diesem Sinne freuen sich die Organisatoren auf spannende, informative und erkenntnisreiche Dialoge 2011.

KONTAKT

Alexander Hudea

Universität Bayreuth

alexander.hudea@bayreuther-dialoge.de

Korruption messbar machen – der »Corruption Perception Index (CPI)«

Text: Jens Claussen

Für die Medien galt Korruption noch vor wenigen Jahren als sperriges und daher unattraktives Thema. Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich dies jedoch grundlegend geändert: Weltweit kommt es seitdem genau einmal im Jahr zu einer regelrechten Welle an Berichterstattung zu Korruption. Diese Entwicklung ist dem „Corruption Perception Index" (CPI) zu verdanken. Durch die Zuspitzung von Korruption auf ein jährlich veröffentlichtes Länderranking wurde das vorher schwammige Thema greifbar und Entwicklungen beschreibbar. Der Index stieß jedoch nicht nur in den Medien auf breite Resonanz. Keine wissenschaftliche Studie über Korruption im Ländervergleich kommt heute mehr ohne Rückgriff auf den CPI aus. Es konnten so Zusammenhänge zwischen dem CPI-Ergebnis und der natürlichen Ressourcenausstattung, vorherrschenden Industriestrukturen oder auch dem Wirtschaftswachstum der Länder gefunden werden.

Der CPI selbst ist dabei ein Meta-Index, in dem Ergebnisse aus 13 verschiedenen Befragungen von Länderexperten aggregiert werden. Diese Umfragen erheben mit unterschiedlichen Fragestellungen und Methoden eine subjektive Einschätzung der wahrgenommenen Korruption im öffentlichen Sektor. Um in den CPI aufgenommen zu werden, müssen aus mindestens drei verlässlichen Quellen Daten zu dem entsprechenden Land vorliegen. Dies ist mittlerweile für 178 Länder der Fall; weiße Flecken aufgrund fehlender Daten sind Länder wie Nordkorea und mehrere Kleinststaaten. Aus den verschiedenen Ausgangsdaten wird dann für jedes Land ein Wert zwischen 1 und 10 errechnet. Je niedriger der Ergebniswert, desto größer ist die Korruptionswahrnehmung. 70% der Länder und 90% der Entwicklungsländer erreichen dabei einen Wert von unter 5. Deutschland kam im Jahr 2010 gemeinsam mit Österreich auf einen Wert von 7,9 und damit auf Platz 15. Mit der Punktzahl 9,3 auf Platz 1 standen Dänemark, Neuseeland und Singapur. Mit dem Wert 1,1 nahm Somalia den letzten Platz ein (alle Daten Stand 2010; Transparency International 2010).

Neben der Erfolgsgeschichte des Index ist auch dessen Entstehungsgeschichte interessant. Entwickelt wurde der CPI in den Anfangstagen von Transparency International (TI) im Jahr 1995 von einem Praktikanten bei der damals noch weitgehend unbekannten Organisation. TI ist heute eine der einfluss-

Foto: Carlson – Fotolia.com

reichsten NGOs, der ehemalige Praktikant, Prof. Dr. Johann Graf Lambsdorff, einer der renommiertesten Korruptionsforscher. Bis letztes Jahr erstellte er im Auftrag von TI auch weiterhin den Index, mittlerweile wird dies von der Organisation selbst übernommen.

Oftmals wird der CPI allerdings unreflektiert verwendet. Wenn Deutschland von Platz 14 auf 15 abrutscht, gilt dies als schlecht. Wenn Singapur besser platziert ist, gibt es dort angeblich weniger Korruption. Tatsächlich können derart einfache Schlüsse aus dem CPI allerdings nicht gezogen werden. Die Zusammensetzung des Ergebnisses aus wechselnden Studien mit völlig unterschiedlichen Herangehensweisen macht eine Trendaussage nur bei erheblichen Veränderungen möglich. Was als Korruption verstanden wird, ist kulturell und im Zeitablauf zudem unterschiedlich. Weiter ist die ausschließlich im öffentlichen Sektor betrachtete Korruption nur ein Ausschnitt der gesamten Korruption.

Das größte Problem des CPI ist jedoch ein allzu naheliegender Fehlschluss: Zu einfach wird von dem erreichten Punktwert auf die tatsächliche Korruption in dem Land geschlossen. Tatsächlich misst der Index jedoch nur die perzipierte Korruption. Dass dies deutlich auseinanderfallen kann, zeigt ein einfaches Beispiel: Eine typische Maßnahme zur Korruptionsbekämpfung ist eine besser ausgestattete Ermittlungsbehörde. Diese führt zu mehr aufgedeckten Korruptionsfällen und damit zu einer Verringerung der Korruption. Wenn diese Fälle nun vermehrt öffentlich werden, steigt gleichzeitig die Korruptionswahrnehmung. Weniger Korruption geht hier also mit einer höheren Korruptionswahrnehmung einher. Während dieser Fehlschluss der Gleichsetzung von Perzeption und Realität bei der Interpretation der Ergebnisse durch Wissenschaft und Medien erfolgt, wird ein derartiger Zusammenhang allerdings von den Autoren des CPI selbst nicht behauptet. Auch hier entspricht also die Perzeption (der Aussagekraft des CPI) nicht der Realität.

Der CPI zeigt, wie durch ein entsprechendes Werkzeug ein vorher schwer greifbares Thema so verpackt werden kann, dass es regelmäßig eine hohe Medienresonanz erfährt und auch in der quantitativen wissenschaftlichen Diskussion Anklang findet. Dies alleine führt zu einer höheren Beschäftigung mit dem Thema, woraus sich Lösungsansätze für den wichtigen Kampf gegen Korruption ergeben können. Bei der Verwendung der Daten sollte jedoch künftig eine stärkere Achtsamkeit hinsichtlich der Grenzen der Aussagekraft des CPI Einzug halten.

Weitere Informationen zum Index zum CPI finden sich im Internet unter **www.transparency.org**.

KONTAKT

Jens Claussen

Universität Kassel

jens.claussen@gmx.net

Ökonomie nach Maßgabe des Vernunftrechts

Text: Martin Schröter

Für die Philosophie ist die Wirtschaft kein gänzlich unbekannter Gegenstandsbereich. Bei eingehender Lektüre zeigt sich, dass philosophische Denker auch über die Wirtschaft nachgedacht oder wenigstens diese in ihre Überlegungen mit einbezogen haben. Dass sie dennoch nicht in jener Komplexität die ökonomischen Sachfragen und Probleme behandeln, wie es sich die Moderne vielleicht wünschen würde, darf aber nicht enttäuschen. Eine Wirtschaftsethik, die sich aktuellen wirtschaftlichen Fragestellungen vor dem Hintergrund des normativ-ethischen Sollens der Moralphilosophie widmet, ist als eigene Disziplin noch jung. Als Nachteil kann ihr das jedoch nur angelastet werden, wenn dogmatische Lösungsansätze für die in der Wirtschaft vielfältig anfallenden Probleme erwartet werden. Die Wirtschaftsethik sollte deshalb von vornherein als ein ständiger Begleitprozess, als Reflexion philosophischer Wertebegründung zu aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen und einzelnen Wirtschaftsprozessen verstanden werden.

Eine erste explizite Beurteilung ökonomischen Handelns findet sich bekanntermaßen bereits in der Aristotelischen Tugendethik. Das Gute bemisst sich dort nach dem Leitprinzip Glück, an welchem sich alternative, für gut gehaltene Lebensformen messen lassen müssen. So gilt für Aristoteles aus ethischer Perspektive das *chrematistes bios*, eine Lebensführung, die allein der Vermehrung des Reichtums dient, als dem Leitprinzip Glück unangemessen und taugt damit nicht zum Ziel menschlicher Lebensführung. Schon hier zeigt sich: Die Beurteilung ökonomischer Entwicklungen und Einzelhandlungen in Bezug auf deren moralischen Gehalt muss sich auch ein vermeintlich moralfreier, da effizienter Wirtschaftraum gefallen lassen.

Im Versuch eine moralphilosophische Reflexion auf den Lebensbereich wirtschaftlicher Handlungen vorzunehmen, widmet sich das Dissertationsprojekt einem zwar einflussreichen, für Wirtschaftsfragen aber zunächst nicht einschlägigen Philosophen. Immanuel Kants Philosophie ist für eine ausgeprägte theoretische Philosophie und für den kategorischen Imperativ bekannt. Neben der Frage nach der personalen Moral, dem Sollen individuellen Handelns behandelt Kant aber mindestens

ebenso präzise die institutionelle Perspektive. Kants Begriff des schlechthin Guten hat also zwei Gesichtspunkte: Neben der personalen Seite menschlicher Praxis eine institutionelle Seite, welche für die normative Ordnung von Recht und Staat Gültigkeit besitzt. Welche Bedeutung diese zweistufige Moral für die Wirtschaft besitzt ist dabei noch ungeklärt. Ist für die Wirtschaft ein eigener, ein dritter Bereich der Moral nötig, oder kann sie unter einen der beiden, eventuell auch unter beide Gesichtspunkte subsumiert werden? Es ist also genauer zu fragen, in welchem Bereich Kant den Geltungsbereich wirtschaftlichen Handelns in seiner Philosophie verortet.

Die Arbeit untersucht dabei zunächst um welchen Gegenstandsbereich es sich im Falle der Wirtschaft aus Perspektive der Kantischen Philosophie handelt und erkennt in ihm eine anthropologisch begründete Tauschgesellschaft freier, sich wechselseitig beeinflussender Wesen. Weil sich die Wirtschaft aus einer philosophisch-anthropozentristischen Perspektive als Besitznahme knapper Ressourcen betrachten lässt, treten die wirtschaftenden Individuen unweigerlich in einen ökonomisch begründeten Konflikt wechselseitiger Beeinflussung. Nach Maßgabe der Gerechtigkeit ist die wechselseitige Beeinflussung wirtschaftlicher Handlungen entsprechend des Vernunftrechts auszugestalten. Versteht man, wie Kant, die Gerechtigkeit als Durchsetzung eines nach äußeren Gesetzen moralischen Rechts, so unterliegt freilich auch der ökonomische Tausch wirtschaftender Subjekte dem Prinzip der Gerechtigkeit. Denn gerade im wirtschaftlichen Handeln, verstanden als Umgang mit knappen Ressourcen, wird das wesentliche Merkmal, zurechenbare Handlungen, sich wechselseitig beeinflussender Individuen, ersichtlich. Mit Hilfe der sozialen Moral, der geschuldeten pflichtmäßigen Tat (moralisches Recht), ist letztlich eine Begründung für die Notwendigkeit einer gerechten Ausgestaltung wirtschaftlicher Handlungen und Prozesse, also eine Ökonomie nach Maßgabe des Vernunftrechts zu erwarten.

Martin Schröter *studierte Philosophie, Volkswirtschaftslehre und Öffentliches Recht an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen und an der Université Jean Moulin, Lyon (France). Seit 2009 ist Martin Schröter wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Arbeitsstelle Wirtschaftsethik des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Aufgabe der Arbeitsstelle ist die Organisation und Durchführung des Basispflichtmoduls „Ethik in den Wirtschaftswissenschaften" im Bachelorstudiengang. Die Arbeitsstelle versteht sich auch als interdisziplinäre Einrichtung, die den Austausch zwischen den Disziplinen im Themenfeld der Wirtschaftsethik fördert und durch Vortragsreihen auf wirtschaftsethische Fragestellungen bei Studierenden aber auch bei Professoren an der Goethe-Universität Frankfurt aufmerksam machen will. Seit September 2010 hat er die Leitung der Arbeitsstelle Wirtschaftsethik übernommen. Mit seinem Promotionsprojekt, das von Professor Höffe (Tübingen) betreut wird, nähert sich Martin Schröter den wirtschaftsethischen Fragestellungen von philosophischer Seite, genauer, aus einer philosophisch-anthropologischen Perspektive des moralischen Rechts.*

KONTAKT

Martin Schröter

Goethe-Universität
Frankfurt am Main

ma.schroeter@em.uni-frankfurt.de

Machen statt meckern

Klausurtagung der Regionalforenleitungen 22./23. Januar 2011

„Familien-Bild“ beim Treffen der Leitungen der Regionalforen (RF, von links nach rechts): Carina Vollmer (RF Nord), Martin Priebe (RF Baden-Württemberg), Jochen Weimer (RF Rhein-Main), Svenja Haverkamp (sneep), Holger Rohde (RF Berlin-Brandenburg), Jonas Gebauer (RF Bayern), Johanna Schnurr (RF Nord), Frank Simon (RF NRW) und Silvia Schröter (RF Sachsen).

Text: Martin Priebe

Die Regionalforen des DNWE mehr miteinander zu vernetzen, ist keine neue Idee. Anläufe dazu gab es in der bald 20jährigen Geschichte des DNWE immer wieder. Der jüngste Schritt hierzu war das Treffen der Leiterinnen und Leiter der Regionalforen sowie der Vertretung unserer sneep-Organisation in Hofheim im Taunus. Und was der knapp 24stündige Austausch der neun Teilnehmenden an Erfahrungen, Erkenntnissen und Ergebnissen gebracht hat, war weit mehr als alle Beteiligten sich erwartet hatten: Eine vertrauensvolle, inhaltlich kompetente und methodisch abwechslungsreiche Zusammenarbeit, an deren Ende wichtige Beschlüsse für das weitere Vorgehen gefasst werden konnten.

Der Erfahrungsaustausch offenbarte eine reichhaltige Palette von Veranstaltungen und Projekten, mit denen die Regionalforen vor Ort Wirtschaftsethik-Angebote für DNWE-Mitglieder und Interessenten bereits durchgeführt haben oder planen: Stakeholderdialoge, Veranstaltungsreihen, Stammtische mit eher informellem oder formellem Charakter (also gemütliche und „ungemütliche“ Treffen), Firmenbesuche – ja sogar die Organisation von EBEN-Veranstaltungen 2005 in Bonn oder der DNWE-Jahrestagung 2011 in Elmshorn gehören zum Repertoire der Regionalforen. Dass dieses Engagement auf Dauer nicht von Einzelpersonen geleistet werden kann, versteht sich von selbst. Für die „Organisationsform Regionalforum“ haben sich daher insbesondere Tandem-Leitungen oder kleine Leitungsteams bewährt. Trotzdem müssen längjährige Forenleiter damit leben, dass es nach Phasen der erfolgreichen Projekte auch Zeiten des Stillstands gibt, die eine „Wiederbelebung“ erforderlich machen. Das von erfahrenen „Aktivisten“ zu hören, war für alle spannend und entlastend, was die eigenen – oft hohen – Ansprüche betrifft.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse des Treffens ist der Bedarf nach mehr Kommunikation zwischen den Regionalforen und dem Vorstand, und zwar in beide Richtungen. Als jemand, der seit 2003 in

Baden-Württemberg selbst die Erfahrung des Neu-Aufbaus eines Regionalforums gemacht hat, habe ich mich in meiner Vorstandstätigkeit seit 2008 bewusst als Ansprechpartner der Regionalforen positioniert. Das aktuelle Treffen betrachte ich als ersten Meilenstein dieses Arbeitsschwerpunktes. Als Vertreter des DNWE-Vorstands wurde mir während des Treffens immer deutlicher bewusst, dass die Arbeit sowohl des Vorstands als auch der Regionalforen von einer stärkeren Vernetzung beider Bereiche erheblich profitieren kann: Die Regionalforen zum Beispiel frühzeitig in strategische Entwicklungen einzubeziehen, hilft dem Vorstand seine Entscheidungen auf eine verlässliche und breite Basis zu stellen. Andererseits können die Foren ihre aktuellen Planungen dann viel klarer in den Kontext einer allgemeinen DNWE-Strategie stellen. Erste Ideen, wie dieser Informationsfluss verbessert werden kann, wurden in Hofheim bereits entwickelt. Künftig werde ich nach den Vorstandssitzungen eine Telefonkonferenz mit den Leitungen der Regionalforen durchführen, um diese über aktuelle Entwicklungen zeitnah zu informieren und Nachfragen zu ermöglichen.

Ein Highlight des Treffens war die Reflexionsrunde am Abend: Welche Motivation, welche Ziele und welches Selbstverständnis haben die derzeitigen Leiterinnen und Leiter der DNWE-Regionalforen? „Engagieren statt meckern“, „sinnstiftende Arbeit“, „Wissenstransfer und Sensibilisierung“ oder „Spaß an der Herausforderung“ lauteten zum Beispiel einige Antworten auf die Frage nach der Motivation. Dabei verstehen sich die „Aktivposten vor Ort“ als „Experten“ (wenngleich mit unterschiedlicher Ausbildung und beruflicher Erfahrung), als „Netzwerker“, „dienender Moderator und Impulsgeber“, „Sparringspartner“ – aber natürlich auch als „Akquisiteur“. Ziele der Regionalforenleiter sind insbesondere, der Wirtschaftsethik und dem DNWE eine Öffentlichkeit zu verschaffen, die Thematik praxisnah und praxisrelevant an Entscheidungsträger heranzutragen, Gleichgesinnte zusammenzubringen, neue Mitglieder zu gewinnen oder auch „Zündfunken und Leuchtfeuer in der Region“ zu sein.

Dass hierzu viel (ehrenamtliches!) Engagement erforderlich ist und man manchmal „nur kleine Brötchen backen“ kann, ist allen bewusst. Gerade deshalb standen in der letzten Phase des Treffens Fragen im Raum, wie die Arbeit insgesamt effizienter gestaltet werden kann? Der Ausbau des Informationsflusses zwischen Foren und Vorstand ist dazu ein wichtiger erster Schritt. Der weitere und möglichst kontinuierliche Austausch zwischen den Regionalforen ist jedoch genauso wichtig. Daher wollen sich die Regionalforenleitungen künftig regelmäßig persönlich begegnen, einmal jährlich bei einem eigenen Klausurtreffen. Dazwischen soll durch die Einrichtung eines Arbeitsbereiches für die Regionalforen im Intra-Net des DNWE der Austausch von Ideen, Veranstaltungsformaten und Projekten erleichtert werden. Vor Ort haben sich die Forenleitungen vorgenommen, sich noch stärker mit vorhandenen sneep-Lokalgruppen zu vernetzen; aus diesem Grunde war auch das Koordinations-Team von sneep beim Hofheimer Treffen mit vertreten. Erste konkrete Schritte wurden bereits beschlossen.

Ein nicht unbeachtliches Neben-Ergebnis des Treffens war die Erkenntnis, dass beim DNWE oft ein hochkarätiger Mix von wirtschaftsethischem Sachverstand mit guter Methodenkompetenz anzutreffen ist. Dies ist nicht nur für das DNWE und seine eigene Arbeit wertvoll. Wir haben damit eine Art „Alleinstellungsmerkmal“, das für interessierte Unternehmen und Organisationen im wahrsten Sinne des Wortes wert-voll ist. Wie diese Kompetenz im DNWE ausgebaut werden kann und ob und wie sie für Mitglieder und interessierte Firmen angeboten werden kann, wird eine kleine Arbeitsgruppe bis zum Frühjahr klären. Ein erster Schritt in diese Richtung wird die Ausarbeitung eines Methoden-Workshops sein, der schon im Herbst als Pilotprojekt angewendet werden soll – beim nächsten Treffen der Regionalforenleitungen.

KONTAKT

Martin Priebe

Martin Priebe - Beratung & Training

martin@priebe-beratung.de