# Zwischen Feigenblatt und Gewissen



**Institutionalisierte Verantwortung: Stil überzeugt mehr als die Einhaltung von Normen**

Als das Zentrum für Wirtschaftsethik im Jahr 2001 seine "Prinzipien und Bausteine des Wertemanagements" veröffentlichte, wurde darin für die Einführungsphase des Wertemanagements eine Teilzeit- oder Vollzeitbeauftragung empfohlen - abhängig von der Größenordnung des Unternehmens. Diese bescheidene Erwartung stieß damals auf Kritik. CSR- und Nachhaltigkeitsabteilungen waren noch unbekannt. Heute wird institutionalisierte Unternehmensverantwortung zunehmend selbstverständlich - stark getrieben von den Berichtserwartungen. Es ist an der Zeit, über Zweck und Funktion des CSR-Managements nachzudenken, damit das zunehmend Selbstverständliche nicht zum Selbstzweck wird.

Seien wir ehrlich: Ist CSR-Management die institutionalisierte Verantwortung, das Gewissen des Unternehmens? Oder doch eher ein Feigenblatt? Was ist am Feigenblatt eigentlich so falsch? Es steht für ein Mindestmaß an Scham und gesellschaftsadäquates Verhalten, für eine angemessene Kleiderordnung, aber auch für Anpassung an externe Erwartungen. All das ist nicht so ganz anders als bei der CSR-Kommunikation.

Angemessene Kleidung ist nicht einfach, wenn Erwartungen unterschiedlich sind: Smoking oder Jeans, Bikini oder Burka? Welcher Stakeholder erwartet eigentlich welchen Inhalt und welche Art unseres Berichts?

Man wünscht sich Standardisierung. Das erleichtert die Anpassung - und die Einpassung in endlich klar definierte gesellschaftliche Erwartungen - am besten als Berichtspflicht für möglichst alle. Nun ist sie da, wenn auch in der Umsetzung mancher klarere Vorgaben begrüßt hätte.

Was man beim Nachdenken über Feigenblätter, Kleiderordnungen und Modewellen über CSR-Kommunikation und Berichtspflichten lernen kann: Wirklich überzeugend ist nicht die Normeinhaltung, sondern der eigene Stil. Ob Bikini oder Burka - auf die selbstbestimmte Verhüllung kommt es an, auf eine, die zur eigenen Person passt. Und bei CSR auf eine Kommunikation, die das ausdrückt, wofür das Unternehmen steht.

Das ist beim Gewissen gar nicht so anders: "Jedem Menschen recht getan, ist 'ne Kunst, die niemand kann" - ein Mutmachspruch gegen die Selbstüberforderung derer, die jedermanns lieb Kind sein wollen, dabei sich selber verlieren und mit ständig schlechtem Gewissen leben. Und was bedeutet dieser für CSR-Manager, welche die Erwartungen aus der Gesellschaft in das Unternehmen hineintransportieren sollen? Werden sie zum institutionalisierten (schlechten) Gewissen?

Denn ein gutes Gewissen hat nur, wer vieles ausblendet, nicht sieht oder sehen will: Risiken für Mensch und Umwelt, globale Verflechtungen, indirekte und kumulative Wirkungen in der Wertschöpfungskette und vieles mehr. Wer sich dem aber stellt, landet

in einer hochgradig informierten und vernetzten Welt schnell in einer Situation der Daueranklage gegen alles und jeden - und gegen sich selbst. "Wer ein Gewissen hat, hat meistens ein schlechtes." Die Erwartungen in freiheitlichen und pluralistischen Gesellschaften sind nun mal heterogen und widersprüchlich, und das schlechte Gewissen vorprogrammiert.

Die Standardisierung gesellschaftlicher Erwartungen durch Norm und Recht wäre eine naheliegende und entlastende Lösung - wie bei der Kleiderordnung. Die Entwicklung innerer Freiheit und eigener Überzeugungen wäre eine andere. Entscheidend am Gewissen ist nicht, ob es ein gutes oder ein schlechtes, sondern ob es das eigene Gewissen ist, das sich rührt und an dem man sich orientiert.

Das Wertemanagementsystem des Zentrums für Wirtschaftsethik begann nicht bei globalen Standards, nicht bei externen Erwartungen und schon gar nicht bei Berichten, sondern es begann bei den eigenen Werten und der Identität des Unternehmens. War das wirklich eine so schlechte Idee?

HINWEIS:
Der Text erschien zuerst im Magazin Verantwortung ? Magazin für Nachhaltigkeits- und CSR-Manager, Ausgabe 2/2017 (19. Mai 2017).
www.verantwortung-magazin.de
Der Autor



Prof. Fetzer ist geschäftsführender Gesellschafter der Fetzer Immobilien GbR in Augsburg und seit 2011 Honorarprofessor der Hochschule für angewandte Wissenschaften, FH Würzburg-Schweinfurt.

Dem Vorstand des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik gehört er seit 2005 in unterschiedlichen Funktionen an, davon 2012 bis 2015 als geschäftsführendes Vorstandsmitglied im Nebenamt und als Herausgeber der Zeitschrift Forum Wirtschaftsethik. Prof. Fetzer ist u.a. Mitglied im Lenkungsausschuss des Sustainable Development Solutions Network (SDSN) Germany (www.sdsngermany.de).

E-Mail: fetzer@dnwe.de