

«Ethisch fundierte Selbstdarstellung»

Unternehmen wollen wertvolle Gesellschaftsmitglieder sein. Verantwortung für die Gesellschaft zeigt sich heute nicht mehr in Spenden, sondern beim Kerngeschäft. «Corporate Citizenship» lautet der neue Leitbegriff für dieses Engagement, das auch in der jährlichen Selbstdarstellung zum Ausdruck kommen kann.



■ York Lunau*

Ruhe gibt es im heutigen Geschäftsalltag selten, den Takt gibt das immer dynamischere Marktgeschehen an. Es ist leicht gesagt, dass ein guter Manager nicht nur Tag für Tag auf möglichst viele Reize reagiert, sondern auch die Fähigkeit besitzt, Zeit für Aktivitäten mit langfristigem Horizont zu reservieren – und zu nutzen. Dafür ist meist ein konkreter Anstoss nötig. Wenn beispielsweise im centerpulse-Verwaltungsrat (Sulzer-Medica) erst kürzlich ein Ethik-Komitee entstanden ist, entspricht das dieser Realität und ist keineswegs schon ein Beweis für eine Alibiübung.

Langfristig gedacht heisst nicht gleich ethisch gut begründet, doch das Beispiel ist nicht zufällig gewählt: Immer wenn von einer Firma die Abkehr vom reinen Kurzfristkalkül gefordert wird, sind ethisch relevante Positionen im Spiel. Und damit müssen sich Unternehmensvertreter in allen Aufgabenbereichen immer häufiger beschäftigen. Ziel kann nur sein, auf Dauer glaubwürdig aufzutreten. Die nicht ganz neue, aber noch immer zu wenig berücksichtigte Einsicht lautet also, dass so mancher, dessen Stellenbeschreibung nirgends Öffentlichkeitsarbeit vorsieht, am Ruf des Unternehmens mitbaut. Ist dieser gut, hat das Unternehmen interessante Mitarbeiter und wohlgesonnene Stakeholder.

Strukturen und Systeme entwickeln

Unternehmen nennt man Organisationen, weil dort organisiert wird. Natürlich sind einsatzfreudige Menschen die notwendige Bedingung für eine gesunde Firmenentwicklung, doch mit Blick auf gewünschte Handlungsmuster und Entwicklungen müssen eben auch Strukturen und Systeme aufgebaut und gepflegt werden. So ist es eigentlich selbstverständlich, dass auch dann organisatorische Massnahmen getroffen werden, wenn es um nicht im engen Sinne betriebswirtschaftliche Fragen geht.

* Dr. York Lunau ist Mitbegründer des Beratungsteams civis®, das im Institut für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen verwurzelt ist. Das lateinische Wort für «Bürger» ist Programm, unterstützt werden Prozesse auf dem Weg zu einem glaubwürdigen Umgang mit gesellschaftlichen Anliegen, die immer auch eine Herausforderung an die unternehmensethische Kompetenz sind.

bleibt es beim – womöglich nur gedruckten – Appell an die Eigenverantwortung, fehlt die Professionalität.

Erweiterung im sozialen und gesellschaftlichen Bereich

Nahe liegend für viele Firmen ist die Ausweitung des bestehenden Berichtswesens, der Standardschnittstelle zur Öffentlichkeit. Eine Schweizer Detailhandelsfirma beispielsweise hat in einer Projektgruppe ein Konzept erarbeitet, das sowohl ein breiteres Themenspektrum als auch eine deutliche Erweiterung in puncto Interaktivität vorsieht. Damit liegt das Unternehmen im Trend: Statistiken etwa von CorporateRegister.com belegen den ungebrochenen Zuwachs beim ökologischen Spezialreporting, weisen aber vor allem eine neue Welle im Bereich sozialer und gesellschaftlicher Indikatoren aus. Der Zuwachs, der einst im Umweltbereich zu beobachten war, dürfte hier noch rasanter ausfallen. Schliesslich kann meist ein bereits etabliertes Umweltberichtswesen fliessend angereichert werden, in einer Probephase oft noch ohne neue Etikettierung. Ob nun mit oder ohne vorherige Ankündigung, wie etwa im Umweltbericht von VW, entsteht daraus dann ein eigenes Berichtsformat – übrigens nicht unbedingt als papierne Jahrespublikation.

Auf technische Aussagen beschränkt

Doch hier lauert bereits das Kernproblem: Viele Umweltberichte sind auf technische Aussagen beschränkt und tun so, als seien die Kriterien einer «richtigen» Nutzung natürlicher Ressourcen gegeben. Dabei hängen diese im höchsten Masse von Weltbildern und Werten ab – eigentlich müsste man Position beziehen. Beim Schritt zur Berichterstattung über die sozialen und gesellschaftlichen Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten droht Frustration, weil sich die Hoffnung auf objektive Messbarkeit und unangreifbare Standards endgültig als Illusion erweist.

Gefragt sind gute Gründe für die Unternehmensaktivitäten, die immer diverse Wirkungen und Nebenwirkungen haben. Was «gut» ist, liegt hier kaum mehr im Auge einiger Experten, sondern im Auge des Betrachters, also der Beteiligten und Betroffenen. Es ist bisweilen mühselig genug, über Schadstoffgrenzwerte zu reden. Wie erst soll es werden, wenn im Unternehmensalltag über Gerechtigkeit und Sinn gesprochen werden soll? So tönt es in den Unternehmen häufig hinter vorgehaltener Hand.



Als ein Beispiel eines Unternehmens, dessen Geschäftsbericht spezielle Abschnitte als prägende Bestandteile enthält, erwähnt York Lunau Novartis. Im Geschäftsbericht 2001 des Pharmakonzerns ist etwa ein Drittel des Umfangs für Themen von «Gesellschaftliche Verantwortung» bis «Corporate Governance» reserviert. (Projektmanagement: Com.factory, Basel. Design: Cornelia Reinhard, London. Druck: Birkhäuser+GBC AG, Reinach)



Stellenweise keine Angst vor Klartext bei SBB:
Im Vorwort wird ohne Umschweife auf den «deutlichen Rückgang in der Arbeitszufriedenheit» eingegangen und die Schwierigkeiten mit dem Thema Kaderlöhne bekundet. Und die Jahreschronik beginnt mit der Erwähnung eines Falles von Veruntreuung. Novum im Geschäftsbericht, die mögliche Verkehrsentwicklung der nächsten 20 Jahre: Vorsichtiger Schritt zu einer transparenteren und offeneren Diskussion über unternehmenspolitische Weichenstellungen?
(Konzept und Gestaltung: New Identity Ltd., Basel.
Druck: Stämpfli AG, Bern)

Weg des geringeren Widerstands

Dass ethische Aspekte stillschweigend schon immer Teil jeder Wirtschaftsaktivität sind und nun lediglich wegen komplexer Wechselwirkungen in einem globalen, kulturübergreifenden Wirtschaftssystem vermehrt auch ausdrücklich thematisiert werden müssen, ist vielen klar. Doch dieser Einsicht steht die Versuchung gegenüber, den ungewohnten Themen auszuweichen und vermeintlich bequeme Lösungen zu verfolgen.

Der Weg des geringeren Widerstands ist natürlich generell verlockend. Studien von Boston Consulting Group sowie von PriceWaterhouseCoopers haben kürzlich bemängelt, dass dort gespart werde, wo am schnellsten messbare Resultate sichtbar würden, und nicht dort, wo es langfristig am sinnvollsten sei. Und das, obwohl es 88% der befragten CFO klar sei, dass man sich gerade in wirtschaftlich schwächeren Zeiten antizyklisch verhalten und langfristige Investitionen zur Steigerung des Unternehmenswertes tätigen sollte.

Zurückhaltung bei «weichen» Themen

Sucht man nach spezifischen Gründen für die Zurückhaltung, sich auf «weiche» Themen oder gar das Stichwort «Ethik» im Unternehmensalltag einzulassen, wird man auf mehreren Ebenen fündig. Vordergründig war es wohl auch beim erwähnten Einzelhandelsunternehmen die nicht unberechtigte Angst, die Medienwelt stürze sich auf ungewöhnliche Engagements gerne mit genüsslichen Hinweisen auf innere Widersprüche oder unbearbeitete Altlasten.

Tieferer Grund für die verbreitete Zögerlichkeit dürfte jedoch eine im Wirtschaftsleben lange kultivierte Hoffnung sein. Man hoffte, dass die ethischen Begründungen des jeweiligen Handelns in die Privatsphäre jedes Einzelnen gehören und man Stillschweigen darüber bewahren kann – möge sich «offiziell» doch bitte alles, was gesagt werden muss, in der Terminologie der Marktkräfte sagen lassen! Die Handelsfirma unternahm schliesslich aber doch einen konkreten Vorstoss, allerdings nicht ohne die «wissenschaftliche Begleitung» durch unternehmensethisch geschulte Berater, die ein universitäres Institut im Rücken haben.

Ethische Kompetenz selbst kultivieren?

Es ist kein Zufall, dass für einmal nicht die etablierten Beratungsanbieter das Feld dominieren. Wenn nach «wissenschaftlicher Begleitung» gefragt wird, mag dies zwar zunächst die logische Folge jener Gewohnheit sein, dass das laute Nachdenken über ethisch relevante Wirtschaftspraxisphänomene während der letzten Jahrzehnte nicht im Unternehmensalltag, sondern in Politik und Wissenschaft stattgefunden hat – nahe liegend, den bestehenden Fundus anzupapfen.

Doch es steckt mehr dahinter, wenn auch meist noch unbewusst. Es ist das richtige Gefühl, dass Kompetenz im Umgang mit ethisch begründeten Anliegen selbst kultiviert werden muss – der delegierbare Teil guter Analysen ist kleiner als üblich, die herkömmliche Form stoffvermittelnder Weiterbildung fehlt am Platze. Natürlich sind Fachwissen und Benchmark-Informationen unabdingbar, doch es können nur solche Berater wirklich helfen, die statt der Rolle des besserwissenden Experten die des impulsgebenden und kritisch moderierenden Katalysators ausfüllen.

Das Wort «Ethik» muss dabei übrigens keinen besonderen Stellenwert haben, das verfügbare Begriffsspektrum spannt sich von A wie Authentizität über Commitment, Fairness, Motivation oder Verantwortung bis zu Z wie Zumutbarkeit. Wichtig ist, dass der Berater einen klaren Orientierungsgedanken mitbringt. Der begleitete Prozess kann nur dann fokussiert und dynamisch werden, wenn im Rahmen der Unternehmenssituation ein passender Leitbegriff herausgearbeitet wird.

Ziel: Corporate Citizenship

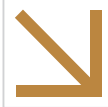
Ein verheissungsvoller Kandidat ist «Corporate Citizenship». Und zwar nicht deshalb, weil dieser Begriff in den USA bereits etabliert ist und weil beispielsweise das Center for Corporate Citizenship in diesem Jahr die 12. Konferenz zum Thema organisiert – oder weil auch deutschsprachige Zeitschriften wie etwa die Wirtschaftswoche einen Trend orten: «Nach Jahren der Abwehr staatlicher und gesellschaftlicher Ansprüche wächst in den Firmen die Bereitschaft, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen.»

Viel versprechend ist Corporate Citizenship als Arbeitsbegriff vor allem deshalb, weil so immer ein gewisses Augenmerk auf die letztlich entscheidende Frage gelenkt wird, welche grundsätzliche Funktion ein Unternehmen in der globalen Gesellschaft haben soll. Denn was kann schon an glaubwürdigem Umgang mit einem ethisch begründeten Anliegen herauskommen, wenn man die Institution Unternehmung ausschliesslich und restlos als Mechanismus der Gewinnerzielung definiert, der von den Beteiligten nichts anderes verlangt, als möglichst jeden Vorteil wahrzunehmen und möglichst jede Belastung abzuwälzen? Nicht zufällig hört man auf Corporate-Citizenship-Tagungen, moderne Unternehmen seien Wertschöpfungsgemeinschaften in einer demokratischen Gesellschaft – interessante Formulierungen, deren Substanz nicht vom Himmel fällt.

Leitidee muss mitwachsen

Die Verantwortung für eine Gesellschaft gleicher und freier Bürger dürfe nicht staatlichem Interventionismus überlassen bleiben, diese Forderung wird kaum Gegner finden. Sich als Unternehmen auf entsprechende Beiträge zu verpflichten, ist auf der Ebene einer Grundsatzklärung sicher auch unproblematisch. Beraterinterventionen, die sich am Citizenship-Gedanken orientieren, sind allerdings immer nur dann hilfreich, wenn die virulenten Probleme im Auge behalten werden, die meist Anlass für den Beratungsprozess sind. Grundsätzliche Überlegungen sollen nur parallel mitschwingen. So war auch beim erwähnten Berichtswesenprojekt der Eindruck zu vermeiden, konkrete Schritte könnten erst unternommen werden, wenn alle Grundsatzfragen geklärt seien. Es kann nicht darum gehen, zunächst ein komplexes Denkgebäude zu errichten und dieses den bestehenden Prozessen dann künstlich überzustülpen. Die Leitidee muss mitwachsen.

Erfreulich, dass sich Corporate Citizenship so gut wie kein anderer gedanklicher Aufhänger stufenweise denken lässt. Am Anfang steht vielleicht die Beobachtung, dass gute Nachbarschaftlichkeit ein bislang zu wenig gepflegter Wert für eine nachhaltige Unter-



Nicht oberflächliche Selbstdarstellung, sondern die Arbeit am Selbstverständnis ist die Herausforderung der Zeit.

nehmensentwicklung ist. Entsprechende Aktivitäten passen ohne weiteres zum neuen Leitbegriff – auch wenn zunächst eigentlich nichts weiter passiert, als in der «Community» eine weitere Gruppe mit Sonderinteressen zu sehen. Doch ob es wirklich nur um die Anwohner eines Betriebes geht, wird bei der Vorbereitung und Durchführung konkreter Massnahmen immer wieder zur Frage werden. Wie weit ist der Kreis zu ziehen? Begrifflich steckt in Corporate Citizenship eine umfassende, gesellschaftstheoretisch tragfähige Idee: Ein Unternehmen bezieht seine Daseinsberechtigung durch seine Beiträge zum und seine Verträglichkeit mit dem Allgemeinwohl. Mehr oder weniger direkt sind alle Aktivitäten daran zu messen.

Integratives Moment

Als ein weiteres Merkmal des neuen Leitbegriffs brachte das Reporting-Projekt ein integratives Moment zum Vorschein. Während der Suche nach dem richtigen Format, den wichtigen Zielgruppen und den zentralen Themen wurde deutlich, dass von Sponsoring über Volunteering bis zu Stakeholderdialo-

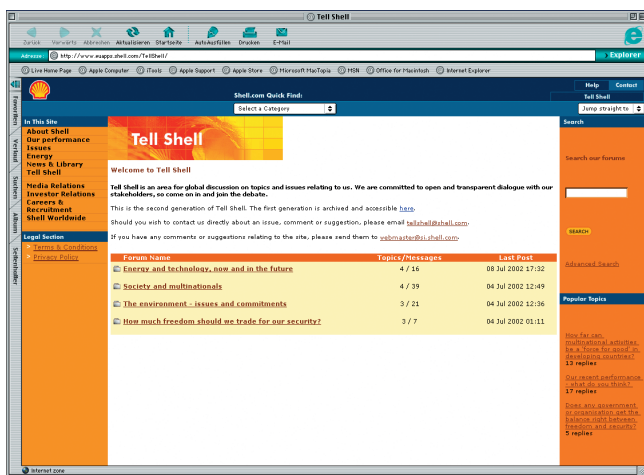
gen oder auch Risikomanagement viele Aktivitäten im Unternehmen existieren, die gesellschaftliche Anliegen aufnehmen. So kann ein Gesamtkonzept entstehen, das übrigens nicht nur das Aussenverhältnis des Unternehmens betrifft. Ein Unternehmen, das sich an die einfache Formel hält, ein wertvolles Mitglied der globalen Gesellschaft sein zu wollen, organisiert auch den Umgang mit manchem Mitarbeiteranliegen etwas differenzierter.

Stufenweises Lernen wie auch der integrative Effekt gelingen mit «Corporate Citizenship» übrigens viel besser als z.B. mit «Nachhaltigkeit» als Leitbegriff. Denn neben Spekulationen über Wirkungen in fernster Zukunft treten Versuche, ganz konkrete Antworten auf ganz konkrete Anliegen zu geben. Bleibt die Frage, ob es wirklich Englisch sein muss? Auf Deutsch nach dem Selbstverständnis eines Weltwirtschaftsbürgers zu fragen ist zwar noch etwas ungewohnt, doch regt es die Intuition vielleicht stärker an – allein schon aus der persönlichen Erfahrung, dass man selbstverständlich ein wertvolles Mitglied eines grösseren Ganzen sein will und

zugleich weiss, dass dies keinen Totalverzicht auf die Durchsetzung eigener Interessen bedeutet.

Arbeit am Selbstverständnis

Ob mit «wissenschaftlicher Begleitung» oder ohne, ob mit dem Leitbegriff «Corporate Citizenship» oder einem anderen: Nicht oberflächliche Selbstdarstellung, sondern die Arbeit am Selbstverständnis als Unternehmung ist die Herausforderung der Zeit. Dies ist ein Lernprozess und wird nur dann alltagswirksam, wenn geeignete organisatorische Formen gefunden werden. Auch das erwähnte Handelsunternehmen steht erst am Anfang. Innovative Kommunikationsformen erfordern nicht nur ein Konzept, sondern auch Mut in der Umsetzung. ■



Ein Beispiel für ein interaktives Instrument zur Belebung einer offenen Diskussion ist «Tell Shell». Nebst dem Shell-Geschäftsbericht, der die ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung dokumentieren soll, wird mit «Tell Shell» eine Internetplattform zur offenen Diskussion gepflegt (<http://www.euapps.shell.com/TellShell/>): «These uncensored forums provide an area in which people are free to comment on any aspects of Shell's policies, practices and principles. Engaging our stakeholders is at the heart of our commitment to listening and responding.»



Ein Beispiel für ein besonderes Berichtsformat über substantielle Anstrengungen liefert PUMA, wo unter dem Titel «Einblicke – produktbezogener Umwelt- und Sozialreport» nachgelesen werden kann, wie das Unternehmen ökologische Wirkungen bereits in der Entwicklungsphase neuer Produkte berücksichtigt, welche Trainingsmassnahmen im Jahresverlauf durchgeführt wurden und wie mit Blick auf ökologische und soziale Standards auf die komplette Auditierung sämtlicher Hersteller bis Jahresende und sämtlicher Lizenznehmer in naher Zukunft hingearbeitet wird. Puma erhält dafür den Preis für Unternehmensethik 2002 des deutschen Netzwerkes für Wirtschaftsethik. (Bericht unter <http://about.puma.de>)