

Unternehmensverantwortung: Wer darf was erwarten?

Eine alte Herausforderung stellt sich in neuer Form / Von Dr. York Lunau

86% der deutschen Bevölkerung erwarten, dass Unternehmen, die sich tatkräftig um ihre soziale Verantwortung bemühen, erfolgreicher sind als Unternehmen, die sich entsprechende Anstrengungen sparen.

Dies ist sicher eines der auffälligsten Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, die sich mit dem Thema Unternehmensverantwortung erstmals an die Bevölkerung statt an Experten und Unternehmen wandte. Die Aussage bezieht sich keineswegs auf nette Gesten und Randaktivitäten. Im etwa halbstündigen Interview äußerten die Befragten zuvor weitreichende Erwartungen, auf welchen Gebieten ein Unternehmen kreativ und tatkräftig zumutbare Beiträge leisten sollte: Belegschaft, nachfolgende Generationen oder auch Lieferanten in armen Ländern. So drängt sich die Frage auf: Sind die Erwartungen der Bürger berechtigt?

Rechnet sich gesellschaftliches Engagement?

Man kann ‚Erwartungen‘ zunächst als Prognose begreifen: Wohin also geht der Trend? Sind tatsächlich jene Unternehmen, die sich aktiv um die Klärung und Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung kümmern, auf Dauer gesünder? Unübersehbar mehren sich die Beispiele, dass sich Rücksichtslosigkeit früher oder später rächt und dass gesellschaftliches Engagement das Fundament für Geschäftserfolge ist. Die inzwischen zahlreichen „Rechnet-sich-Ethik“-Studien



„Verantwortung wird gerne gegenseitig zugewiesen, doch mehr als Schwarzer-Peter-Spielen darf heute sicher jeder erwarten.“
Dr. York Lunau

sprechen allerdings genauso oft dagegen wie dafür. Klar ist damit zumindest, dass gesellschaftliches Engagement nicht einfach nur Kosten erzeugt.

Klar ist aber auch, dass es unmöglich bleiben wird, mit präzisen Analysen die lukrativen Fälle von „Verantwortungsübernahme“ zu selektieren. Ausschlaggebend dafür, wie sich ein Unternehmen mit den vielfältigen Erwartungen in der Gesellschaft auseinander setzen soll, kann es also gar nicht sein, ob die 86% der Befragten ihre Prognose beweisen können. Ausschlaggebend wird bleiben, welches grundsätzliche Verständnis von der richtigen Rolle in der Gesellschaft das eigene Unternehmen vertritt – etwa als ungeschriebene oder dokumentierte ‚Unternehmensphilosophie‘, vor allem aber durch die Geschäftspraktiken hindurch.

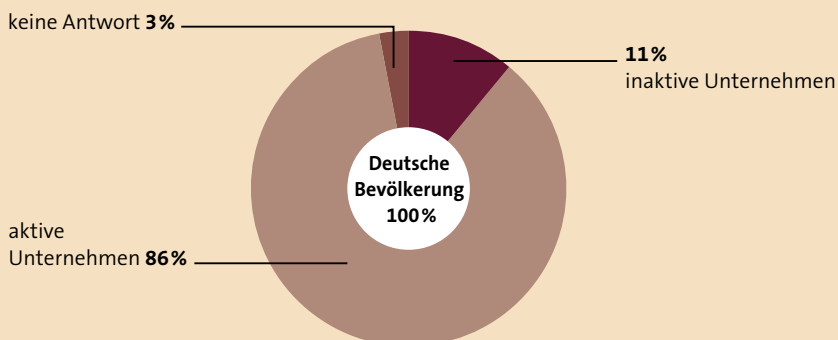
Polarisierte Arbeitsteilung in der Diskussion

In der globalisierten Welt der kapitalmarktgetriebenen Großkonzerne wurde lange Zeit die Idee einer polarisierten Arbeitsteilung immer stärker vorgelebt: auf der einen Seite der Staat mit der Aufgabe, die Unternehmensaktivitäten dort in gesellschaftsdienliche Bahnen zu steuern, wo dies mündige Konsumenten nicht zu erzwingen vermögen, und auf der anderen Seite die Unternehmen, die sich auf die Maximierung der Einkommen für die Eigentümer konzentrieren sollen. In diesem Rollenverständnis macht die Übernahme von „Verantwortung“ nur als gelegentliche PR-Maßnahme Sinn – nicht aus unternehmerischer Überzeugung in der Sache, sondern als zähneknirschendes oder achselzuckendes Zugeständnis an „irrationale“ Forderungen. Eine Auseinandersetzung damit, ob bestimmte Erwartungen an das Unternehmen berechtigt sind, findet so nicht wirklich statt.

Naturgemäß sieht das in mittelständischen, oft familiengeführten Unternehmen seit jeher etwas anders aus. Eine derart polarisierte Idee gesellschaftlicher Arbeitsteilung käme vielen gar nicht in den Sinn. Meist werden die Bedürfnisse von Betroffenen und Beteiligten der Geschäftstätigkeit, die ein Unternehmen ja so gut wie kaum eine andere Organisation kennt, in patriarchalischer Art berücksichtigt. In diesem Sinne war und ist die freiwillige Übernahme von Verantwortung meist selbstverständlich, sprich: unternehmenskulturell tief verankert. Doch entsprechend gesellschaftsdienliche Praktiken – das zeigt sich auf den zweiten Blick – werden mit steigendem Wettbewerbsdruck immer häufiger über Bord geworfen. Ungewollt oder sogar unbewusst realisieren auf diese Weise auch mittelständische Unternehmen immer stärker jene polarisierte Arbeitsteilung.

Dies spiegelt auch die Befragung wider: Der größere Klärungsbedarf, worin die gesellschaftliche Verantwortung einer Firma konkret besteht, liegt laut Bevölkerungsmehrheit zwar bei den Großunter-

Welche Unternehmen sind Ihrer Meinung nach auf lange Sicht erfolgreicher: Unternehmen, die sich sehr aktiv um ihre soziale Verantwortung bemühen, oder Unternehmen, die diesen Aufwand einsparen?



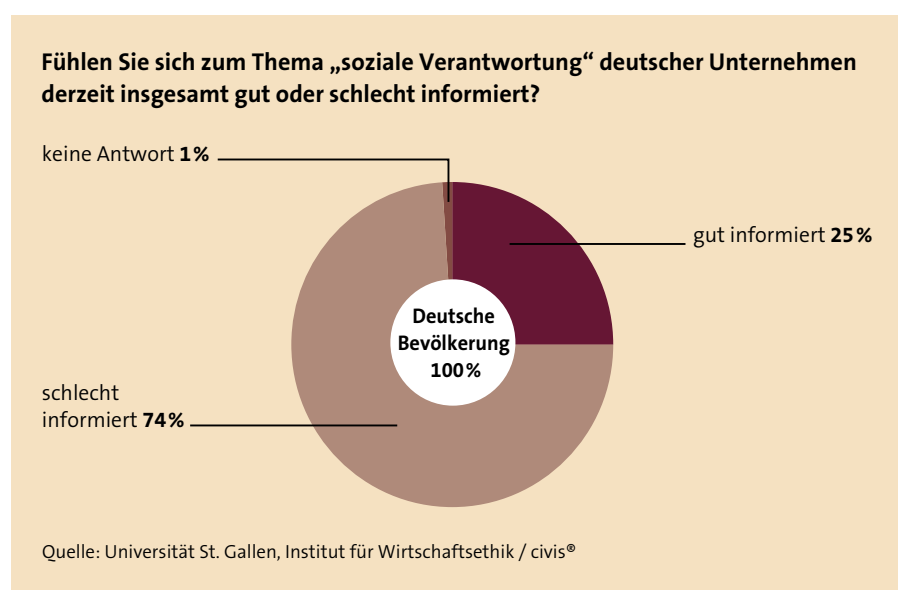
Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsethik / civis®

nehmen, doch bereits jeder Dritte meint, bei den mittelständischen Unternehmen. Will ein Unternehmen gleich welcher Größe nicht bewusst die Idee einer polarisierten gesellschaftlichen Arbeitsteilung vertreten, kann es alte Verantwortungstraditionen nur durch eines vor der Auslöschung bewahren: Nicht immer, aber immer öfter ausdrücklich müssen starke Argumente bestimmt werden, welche Aufgaben dem eigenen Unternehmen und welche anderen gesellschaftlichen Akteuren zufallen. In dieser Weise stellt sich die alte Herausforderung, als Unternehmen Verantwortung zu übernehmen, eben in neuer, nämlich von mehr Ausdrücklichkeit und wohl auch Systematik geprägter Form.

Realistisches Engagement unternehmensspezifisch definieren

Natürlich geht es immer um realistisches Engagement, sprich: Es darf einem gut informierten Dritten weder überfordernd noch lächerlich erscheinen. Um die Unternehmensaktivitäten möglichst gesellschaftsdienlich zu halten, muss der Dialog auch und gerade mit Kritikern gesucht und müssen gewohnte Denkmuster überwunden werden – vielleicht ganz im Sinne des VDMA-Slogans: „Zukunft gemeinsam gestalten“. Nur mit großer Lernbereitschaft – wie sie sich nicht zuletzt in einer intensiven Diskussion von ‚Best Practices‘ zeigt – kann es gelingen, sich im Gewirr der unterschiedlichsten Anliegen zu orientieren und unternehmensspezifische Antworten auf die Frage zu finden: Wer darf eigentlich was von uns erwarten, welche Ansprüche sind legitim?

Doch gerade diese Lernbereitschaft trauen 80% der Befragten den Unternehmen derzeit nicht zu. Alarmierender fällt nur das Urteil über die Fähigkeit aus, auch unangenehme Geschehnisse in angemessener Offenheit zu thematisieren. Diese Kritik hat Gewicht, sprechen doch die gleichen Befragten der deutschen Wirtschaft grundsätzlich das Vertrauen aus und erkennen schon einfache Maßnahmen wie die Förderung von Freiwilligenarbeit positiv an. Wichtig ist hier: Es handelt sich nicht um eine rollenspezifische Beurteilung, etwa aus der eines Ver-



brauchers. Als Bürger zu urteilen heißt, den Blick für das Ganze zu bewahren und die unterschiedlichsten Rollenperspektiven zu integrieren: Wähler, Mitarbeiter, Elternteil, Anleger usw.

Diese Bürgerperspektive einzunehmen ist sehr hilfreich, wenn sich ein Unternehmen an unbearbeitete Herausforderungen herantastet: Vielleicht gibt es bei einem Lieferanten ja doch extreme und zugleich leicht lösbare Kinderarbeitsprobleme oder lassen intelligent eingesetzte Firmenressourcen den örtlichen Kindergarten überleben – um zwei Standardbeispiele zu nennen. Wie das erste Beispiel schon andeutet, geht es dabei keineswegs nur um Aktivitäten jenseits des Kerngeschäfts – im Gegenteil. Natürlichlicherweise beginnen Unternehmen die Klärung ihrer Verantwortung aber gedanklich im klassischen und weiterhin bedeutsamen Bereich der Spende für Bedürftige sowie für kulturelle Aktivitäten. Es ist wohl kaum Zufall, dass derzeit vielerorts an vernünftigen Vergabekriterien gearbeitet wird. Doch versuchen wohl erst wenige Firmen bewusst dem Anschein vorzubeugen, man wolle mit den Spenden gleichgültige Geschäftspraktiken kompensieren – ein Verdacht, der in der Befragung zu sehr widersprüchlichen Aussagen geführt hat.

Aktionsschwerpunkte pragmatisch bestimmen

Auch wenn bereits einige mittelständische Unternehmen den UN Global Com-

pact unterzeichnet haben, muss man diesen nicht kennen, um verantwortungsbewusst wirtschaften, also Werte schaffen zu können. Auf Modebegriffe wie Sustainability, Corporate Social Responsibility, Citizenship oder gar Business Ethics kann getrost verzichtet werden. Wichtiger in puncto ‚Verantwortung übernehmen‘ ist die pragmatische Bestimmung einer firmenspezifischen Arbeitsdefinition sowie von Aktionsschwerpunkten. Dabei müssen sich besonders mittelständische Unternehmen oft zusammenschließen: Die Einsicht beispielsweise, dass das Wirtschaftsverständnis von morgen zentral ist und darum Aktivitäten in Schulen sinnvoll wären, muss nicht Großunternehmen überlassen werden. ▶ Bp-29

Dr. York Lunau

betreut am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen die Dienstleistungen für Firmen und Verbände (civis®).

Der Artikel basiert auf einer Studie, die zur Fundierung der Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen durch die Philip Morris GmbH angeregt und finanziert wurde. Die Studie führte zum Handbuch: „Die soziale Verantwortung der Wirtschaft. Was Bürger von Unternehmen erwarten“. Von York Lunau, Florian Wettstein. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik 35, 160 S., ISBN 3-258-06769.