

# Verantwortung übernehmen

AUS DER PRAXIS. Immer mehr Unternehmen engagieren sich für die Umwelt oder die Gesellschaft, denn es zahlt sich aus. Nur der englische Trendbegriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) stößt hierzulande auf Ablehnung.



Vorwurf Verantwortungslosigkeit: Greenpeace erinnert vor einem Dow-Chemiewerk an die Bhopal-Katastrophe.

Von **Berhard Stelzl**

Die Debatte um strategische „Corporate Social Responsibility“ wird weltweit geführt, doch deutsche Unternehmen spielen nur eine untergeordnete Rolle. Dominiert wird das Thema von amerikanischen, britischen und skandinavischen Firmen.

„Dabei ist gerade im Mittelstand das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen nahezu selbstverständlich Teil der traditionellen Unternehmenskultur“, meint Professor Joachim Schwalbach. Für den Leiter des Instituts für Management an der Berliner Humboldt-Universität, der regelmäßig internationale Konferenzen zum Thema organisiert, ist dieses

Initiative. So starben im Dezember 1984 im indischen Bhopal bei dem Giftgasunglück in einem Chemiewerk der Union Carbide, heute im Besitz von Dow Chemical, tausende Menschen.

Ziel von „Responsible Care“ (zu deutsch: Verantwortlich wirtschaften) ist es, die Leistungen der Industrie auf den Gebieten der Sicherheit am Arbeits-

© DPA  
Missverhältnis eine Folge mangelhafter Kommunikation seitens der deutschen Unternehmen.

## Chemiekatastrophen gaben den Anstoß

Kein Wunder also, dass das Konzept schwammig bleibt: Was ist eigentlich soziale Verantwortung von Unternehmen? Sind die Aktivitäten der Konzerne lediglich eine PR-Maßnahme oder tatsächlich Ausdruck einer gelebten Unternehmenskultur? Dies ist nicht immer klar zu unterscheiden.

Nimmt man die chemische Industrie, so sieht man beides. Dort gibt es eine längere Tradition selbstverpflichtender, freiwilliger Programme. In dieser Branche existiert mit dem „Responsible-Care“-Programm, eingeführt als Reaktion auf die großen Chemie- und Umweltskandale wie Seveso und Bhopal, eine nahezu 20 Jahre alte globale

platz und des Umweltschutzes zu verbessern. Davon profitieren Mitarbeiter, Anwohner, Verbraucher und Umwelt.

Das Programm initiierte zuallerst also einen Lernprozess. Dennoch nutzte der Industriezweig auch die Möglichkeit, diese Maßnahmen nach außen zu kommunizieren. Dem Image des chronischen Umweltverschmutzers wollten die Chemiemanager mit einem konstruktiven Ansatz entgegenreten. Unter dem Titel „Responsible Care Report“ gibt beispielsweise die Bayer-Gruppe einen weltweiten Ökologiebericht heraus, der sämtliche Aktivitäten des Unternehmens auf diesem Gebiet dokumentiert.

Ähnlich verhält es sich mit dem anderen Vorzeigeprojekt, dem „Global Compact“ (siehe Kasten „Die zehn Prinzipien des Global Compact“ auf Seite 54). Dass Bayer, Aventis und BASF zu den Erstunterzeichnern des Global Compact gehören, entspricht auch dieser offensiven Kommunikationspolitik. Den Teilnehmern am Global Compact scheint bewusst zu sein, dass Selbstverpflichtung einen wichtigen Beitrag zur Verwirklichung von Menschenrechten und zur Umsetzung internationaler Arbeitsnormen leisten sowie eine sinnvolle Ergänzung zu dem eigenen Branchenprogramm Responsible Care bieten kann.

Die Nachfrage nach derartig zur Schau getragener Verantwortung wurde durch die Globalisierung, Mitarbeiter, Kapitalmärkte, Nichtregierungsorganisationen sowie veränderte Informations- und Kommunikationsbedingungen gesteigert. Ein Unternehmen mit „Blut an den Händen“ hat einfach schlechtere Verkaufschancen.

### CSR kann viele Gesichter haben

Auch der Begriff der „Corporate Social Responsibility“ ist umstritten. So polemisiert Ralf Nöcker in der Frankfurter Allgemeinen, dass unter der Überschrift „Corporate Social Responsibility“, abgekürzt als CSR, „allerlei Themen diskutiert werden, die diffus um die ‚unternehmerische Verantwortung‘ herumwabern“.

## INITIATIVE

### Unternehmen für die Region

Insgesamt 18 Botschafter, allesamt renommierte mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer, helfen der Bertelsmann Stiftung bei der Suche nach Initiativen in ihrer Region und ihrem Bundesland. Diese Persönlichkeiten sind bereits jetzt Vorbilder für gesellschaftliches Engagement. Bis Mitte Mai können sich noch Unternehmen mit ihren Verantwortungspartnerschaften bei der Bertelsmann Stiftung bewerben und in die „Landkarte des Engagements“ aufgenommen werden.

Weitere Informationen unter

[www.unternehmen-fuer-die-region.de](http://www.unternehmen-fuer-die-region.de)

Auch Birgit Riess, Leiterin des Projekts CSR bei der Bertelsmann-Stiftung, stößt sich am Begriff: „Ich persönlich verwende hier in Deutschland den Begriff Corporate Social Responsibility nicht gerne, er wird oft missverstanden.“ Stattdessen spricht sie lieber von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen.

Um diese Verantwortung anzunehmen, müsse sich das Topmanagement zunächst darüber klar werden, welche Rolle das Unternehmen in der Gesellschaft spielt und wie diese Rolle ausgestaltet werden soll. Erst aus einer solchen strategischen Positionsbestimmung, so Riess, ließen sich dann operative Maßnahmen und Instrumente ableiten.

Das sehen die Verantwortlichen bei der Sick AG genauso, wenngleich auch sie den Begriff „Corporate Social Responsibility“ vermeiden. „Wir sprechen lieber von Verantwortung“, erläutert Christoph Müller, Unternehmenssprecher des Unternehmens aus dem badischen Waldkirch. Mit weltweit 4.300 Beschäftigten ist Sick Marktführer im Bereich Fabrik- und Prozessautomation. Verantwortung

übernimmt das Unternehmen besonders in den Bereichen Bildung und Ausbildung. Verantwortungsvoll wirtschaften bedeutet bei Sick, Auszubildende zu übernehmen, ältere Arbeitnehmer einzustellen, Schwerbehinderte zu beschäftigen und vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten.

Wenig überraschend ist es daher, dass die Sick AG dieses Jahr aus der Hand des Bundesministers für Arbeit und Soziales im Rahmen des Wettbewerbs „Deutschlands bester Arbeitgeber“ den Sonderpreis „Chancengleichheit“ erhielt. Den Preis begründete die Jury mit den bei Sick vorbildlichen Prozessen in den Bereichen Förderung der Mitarbeiter unabhängig von Alter und Geschlecht sowie der Familienorientierung des Unternehmens. Dies wurde sowohl durch Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung als auch durch eine Evaluation der Prozesse bestätigt.

### Bildungsförderung als Mission

Bereits im vergangenen Jahr erhielt die Sick AG einen Sonderpreis für die gezielte Förderung älterer Mitarbeiter. Die Aufmerksamkeit richtet sich jedoch an alle Belegschaftsmitglieder. In den letzten Jahren werden im Durchschnitt nahezu 200 junge Menschen bei Sick ausgebildet, hauptsächlich in den deutschen Konzerngesellschaften. Viele Auszubildende absolvieren jedoch Teile ihrer Ausbildung bei ausländischen Tochtergesellschaften des Konzerns. Darüber hinaus sind internationale Austauschprogramme und Sprachaufenthalte Teil der betrieblichen Ausbildung.

Neben der umfangreichen Erstausbildung, die der Sick-Konzern in kaufmännischen und technischen Berufen durchführt, legt der Sensorhersteller großen Wert auf eine bedarfsorientierte, kontinuierliche Weiterbildung aller Mitarbeiter. Die Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung beliefen sich 2005 auf 5,9 Millionen Euro.

„Das Engagement im Bereich Bildung ist vor allem auf die eigene Geschichte

des Unternehmensgründers Erwin Sick zurückzuführen“, erklärt Müller. Sick blieb ein Hochschulstudium verwehrt, sodass er den Zugang zu guter Bildung als wichtigen Baustein für eine gelungene berufliche Zukunft identifizierte.

Dennoch sei dies nicht der einzige Beweggrund, führt Müller aus. Als größter Arbeitgeber in der Region ergebe sich eine besondere Verpflichtung gegenüber den Menschen, die hier leben. Dies geschieht jedoch nicht nach dem Gießkannenprinzip, das heißt, überall und an jeder Ecke etwas Gutes tun, ohne dabei ein vernünftiges Konzept zu besitzen. „Wir sind an langfristigen Projekten interessiert“, betont Müller. „Dann haben beide etwas davon, wir als Unternehmen und der Verein oder die Initiative, die

ein solches Projekt realisiert“, stellt der Unternehmenssprecher klar.

Auch profitieren die Sensorspezialisten davon, wenn sie regelmäßig beim Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ unter den zehn besten Unternehmen sind. „Zum einen sind wir als Arbeitgeber attraktiv, das heißt, beim Recruiting hilft uns unser guter Ruf, zum anderen gestalten wir das Umfeld am Unternehmensstandort mit.“ Letzteres führe dazu, dass die Mitarbeiter auch gerne am Standort bleiben.

### Ein Schwabe als „Berliner des Jahres“

Als Standortgestalter hat sich auch der Unternehmensgründer Hans Wall profiliert. Bunt und unverwechselbar ist das Engagement der Wall AG für Berlin, was

Hans Wall zum beliebtesten Unternehmer in der Stadt werden ließ. Schon seit Jahren unterstützt der Schwabe, der 1984 mit seiner Firma nach Berlin umsiedelte, mit Millionensummen soziale und kulturelle Einrichtungen in der Hauptstadt: Mal bezahlt er auf eigene Kosten Imagekampagnen für Berlin, mal engagiert er sich in der Denkmalpflege. 2005 wählten ihn deshalb die Leser der Berliner Morgenpost zum „Berliner des Jahres“.

Seit 2007 steht sein Sohn Daniel an der Spitze des Unternehmens. Auch er wird sich weiter engagieren, jedoch ein wenig leiser als der Vater. „Die Wall AG wird in Zukunft ihre Schwerpunkte in den Bereichen Denkmalschutz, Stadtbildpflege und Stadtgestaltung setzen“, erläutert Daniel Wall. Bereits heute hat das mittelständische Unternehmen für mehr als 400.000 Euro jährlich die Pflege und Wartung von 80 der insgesamt rund 290 öffentlichen Brunnen in der Stadt übernommen. Die Brunnenanlagen auf dem Ernst-Reuter- und dem Theodor-Heuss-Platz sind zwei davon. Ebenso sponserte der Stadtmöblierer die Weihnachtsbeleuchtung auf dem Ku'damm mit rund 350.000 Euro. Das Engagement ist also nah am Geschäftszweck, denn die Wall AG verdient ihr Geld hauptsächlich mit Außenwerbung an Bushaltestellen und sogenannten City-Toiletten. Das ermöglicht es dem Unternehmen, nicht nur Geld zu geben, sondern auch Know-how in relevante Projekte zu investieren: Mal wird bei der Plakatgestaltung eines Vereins geholfen, mal werden Freiflächen zur Werbung kostenlos oder günstiger angeboten.

„Eine attraktive Umgebung für die Menschen in der Stadt zu schaffen, ist unser Anliegen“, sagt Wall. Attraktiv bedeutet aber auch, den sozialen Frieden im Auge zu haben. „Wenn wir uns an einer Kreuzberger Schule engagieren oder uns für Obdachlose einsetzen, dann leisten wir auch einen Beitrag dafür, dass Berlin lebenswert bleibt.“ Wall ist jedoch kein Träumer, er weiß um den Nutzen, den ein derartiges Engagement mit sich bringt: „Unsere Mitarbeiter sind

## FORDERUNGSKATALOG

### Die zehn Prinzipien des „Global Compact“

Am 26. Juli 2000 wurde der sogenannte Global Compact in New York ins Leben gerufen. Er umfasst heute zehn allgemein gehaltene Prinzipien und ist im eigentlichen Sinn kein Verhaltenskodex. Vielmehr ist er als Dialog- und Lernforum konzipiert.

#### Menschenrechte:

1. Die Wirtschaft soll den Schutz der international verkündeten Menschenrechte unterstützen und achten und
2. sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt.

#### Arbeitsbeziehungen:

3. Die Wirtschaft soll die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Tarifverhandlungen wahren sowie ferner für
4. die Beseitigung aller Formen der Zwangs- oder Pflichtarbeit,
5. die tatsächliche Abschaffung der Kinderarbeit und
6. die Beseitigung von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf eintreten.

#### Umwelt:

7. Die Wirtschaft soll umsichtig mit ökologischen Herausforderungen umgehen,
8. Initiativen zur Förderung eines verantwortlicheren Umgangs mit der Umwelt durchführen und
9. sich für die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien einsetzen.

#### Korruptionsbekämpfung:

10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung vorgehen.

Quelle: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

stolz auf unsere Aktivitäten, unsere Geschäftspartner spüren, dass wir sie ernst nehmen. Auf diese Weise bauen wir Vertrauen auf.“

Wenn aber CSR verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln bedeutet, welches über die eigentliche Geschäftstätigkeit eines

immer größere ethische Anforderungen an Unternehmen. Der Wirkungszusammenhang ist relativ einfach, denn wenn ein Unternehmen sich gegenüber seinen Anspruchsgruppen moralisch korrekt verhält, muss es weniger Skandale fürchten. Ist sein gutes Image gefährdet, droht

„Unternehmen haben längerfristige Interessen als das bloße Ziel, gute Ergebnisse in Quartalsberichten vorzulegen.“

Prof. Dr. Joachim Schwalbach, Humboldt-Universität, Berlin

Unternehmens hinausgeht, dann schmälert es den Gewinn des Unternehmens, monieren die Kritiker des CSR-Konzepts. Und Gewinn, so der jüngst verstorbene Ökonom Milton Friedman, sei nun einmal alleiniger Zweck von Unternehmen. Diese Sichtweise aber, meint Professor Schwalbach, sei längst nicht mehr zeitgemäß: „Unternehmen sind Teil dieser Gesellschaft und haben somit auch längerfristige Interessen, als das Ziel, gute Ergebnisse in Quartalsberichten vorzulegen.“ Zudem belegen Studien, dass verantwortungsvolle Unternehmen auf Dauer auch wirtschaftlich erfolgreich sind.

### Vertrauen ist ein Kapital

Für Schwalbach liegt es auf der Hand, dass der Kunde heutzutage nicht nur nach dem Geldbeutel entscheidet. Auch Image, Marke und Moral entscheiden über Geschäftsbeziehungen. In diesem Sinne kann die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens als wesentlicher Teil seines Kapitals angesehen werden. Die Anspruchsgruppen des Unternehmens (neudeutsch Stakeholder), also Mitarbeiter, Kunden, Konsumenten, Geschäftspartner, gesellschaftliche Interessengruppen und in wachsendem Maße auch Anleger, stellen

ihm Konsumentenabstinenz oder der Kaufboykott. Damit sinken Umsatz und Gewinn.

Für Birgit Riess können CSR-Initiativen daher sehr helfen, gesellschaftliche Probleme, wie etwa im Bildungsbereich oder bei der Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit, zu beseitigen. Aber auch gesellschaftspolitisch motiviertes Engagement sollte sich am Unternehmenszweck orientieren. Die Projektleiterin nennt ein Beispiel, wie Unternehmen dem staatlichen Bildungssystem zu Hilfe kommen. „Im Rahmen des Hamburger Hauptschulmodells, das im Jahr 2005 mit dem Carl-Bertelsmann-Preis ausgezeichnet wurde, übernehmen Unternehmen die Funktion, junge Menschen fit zu machen für die Aufnahme einer betrieblichen Ausbildung, was letztlich in ihrem ureigensten Interesse ist.“

So gesehen zeichnet sich erfolgreiches soziales Unternehmertum dadurch aus, dass es strategisch und im operativen Geschäft verankert ist, und dass es Win-Win-Situationen schafft: Das Unternehmen nutzt das Engagement, um sein operatives Geschäft abzusichern, und die Gesellschaft profitiert davon. ■

Bernhard Stelzl ist freier Journalist in Berlin.

## Auf der Höhe der Zeit

### TIME-INFO®

Die Lösung für mehr Leistung

- Personalzeit
- Zutrittskontrolle
- Projektzeit
- Auftragsdaten (BDE)
- Kostenstellenanalyse
- Berührungslose Terminals



Fordern Sie unseren  
Produktkatalog an!



**WOLF & JOSTMEYER**  
• INFORMATIONSSYSTEME •

Goethestraße 59 • 64285 Darmstadt  
Tel: 06151 - 33 90 97 • Fax: 06151 - 33 90 99  
www.time-info.de E-Mail: info@time-info.de