

Corporate Responsibility als Veränderungsstrategie und CR Manager*innen als Veränderungsmanager*innen

Inhalt

Freiwilligkeit oder gesetzliche Regulierung?	Seite 1
Wann ist das Prinzip der Unternehmensverantwortung glaubwürdig?	Seite 2
Bezugsrahmen für die CR Manager	Seite 4
Moralische Reife der Unternehmensleitung	Seite 4
Was ist eine glaubwürdige CR Strategie?	Seite 5
Der Handlungsbedarf des Veränderungsmanagements	Seite 7
Festhalten am Status Quo – leider nicht nachhaltig	Seite 8
Schritte zu einer nachhaltigen Geschäftspraxis	Seite 8
Erfolgversprechende Handlungsstrategien	Seite 9
Doppelte Loyalität	Seite 10

Freiwilligkeit oder gesetzliche Normen?

Corporate Responsibility wird gern definiert als ‚freiwillige Leistungen des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft, die über gesetzliche Anforderungen hinausgehen‘. Die Freiwilligkeit kommt verschiedentlich ins Kreuzfeuer der Kritik. Vertreter von NGO's und Gewerkschaften problematisieren die Unverbindlichkeit, die mit Freiwilligkeit einhergehen kann. Zudem kritisieren sie, dass Unternehmen freiwillige Aktivitäten manchmal benutzen, um gesetzliche Normen zu verhindern.

Die **Vielfalt von freiwilligen Unternehmens-Initiativen**, die unter dem Titel Corporate Responsibility oder Nachhaltigkeit zusammengefasst werden, ist meist eine Folge neuer Erkenntnisse über Gefahren der Unternehmenstätigkeit für Umwelt, Klima und Gesellschaften. Oft sind Unternehmen aus eigener Überzeugung pro-aktiv tätig. Öfter werden sie durch Akteure der Zivilgesellschaft darauf aufmerksam gemacht, mit mehr oder minder viel Druck. Diese Vielfalt entspricht der spezifischen Situation jedes Unternehmens; die Produkte, Produktionsverfahren, Herkunft der Rohstoffe, Energiebedarf und die Einbindung in Gesellschaften/Nationen schaffen ein spezielles Risikoprofil und spezifischen Handlungsbedarf. Die Freiwilligkeit ist konstruktiv, weil sie Ausdruck von Lernprozessen ist, weil das Ausmaß des Engagements pro Unternehmen unterschiedlich ist und weil sie Unternehmen erlaubt, ideenreich und kreativ mit Risiken und Verantwortung umzugehen.

Gesetzliche Mindestnormen und Rahmenvereinbarungen sind wünschenswert, z.B. eine Verpflichtung für Unternehmen, über die Nachhaltigkeits-Aktivitäten zu berichten und die Aktivitäten in ein Verhältnis zu den gesamten Risiken zu setzen. Gesetzliche Normen sollten angestrebt werden, wenn Handlungssicherheit besteht und wenn universelle Risiken im Spiel sind; z.B. eine CO2 Steuer auf fossile Brennstoffe oder eine Steuer auf Finanztransaktionen. Beide

Corporate Responsibility als Veränderungsstrategie

Beispiele zeigen im Übrigen, dass gesetzliche Normen von Unternehmen und ihren Lobbyisten häufig bekämpft werden, obwohl ein wissenschaftlicher Konsens existiert, dass diese Normen sinnvoll und effektiv wären. Der Unternehmenssektor, speziell die grossen Konzerne, hat in allen Ländern maßgeblichen Einfluß auf Regierungen und verhindert vielfach gesetzliche Regelungen, die als zu Lasten der eigenen Interessen gehend interpretiert werden.

Freiwillige Verpflichtungen sind auch immer dann nötig, wenn Stakeholder Ansprüche zwar legitim aber nicht durch gesetzliche Regulation abgedeckt sind. Dann muss das Unternehmen eine verantwortbare Lösung finden, auch wenn die Missachtung der Ansprüche keinerlei legales Risiko in sich bergen würde.

Regeln mit Gesetzeskraft müssen **Sanktionen** zur Folge haben, wenn sie nicht befolgt werden. In vielen Fällen sind die Autoritäten nicht in der Lage, die Einhaltung der Gesetze zu überwachen und zu erzwingen. Das freiwillige Engagement der einsichtigen, engagierten Unternehmen ist häufig der Anfang einer Bewegung; es wird bewiesen, dass einsichtsvolles Handeln möglich ist – andere Unternehmen können nachziehen und irgendwann ist eine Gesetzesinitiative für die Unternehmen fällig. Schon allein, um das ‚level playing field‘ herzustellen.

Der **Kern der Kritik an der Freiwilligkeit** ist: wenn der Unternehmenssektor ehrlicher und mehr auf Basis von Einsicht in Risiken und Bereitschaft zur Abwendung von Schäden handeln würde, wäre das Vertrauen in der Gesellschaft größer und der Ruf nach stärkerer gesetzlicher Reglementierung wäre leiser.

Beide Strategien sollten nebeneinander bestehend verfolgt werden: zum einen die Verstärkung der freiwilligen Initiativen zur Übernahme von Verantwortung und zur Vermeidung von Schäden in Umwelt und Gesellschaft und zum anderen die Vereinbarung gesetzlicher oder verbindlicher Normen, die ein ‚level playing field‘ für alle Unternehmen herstellen, sofern sie national bzw. international effektiv eingehalten werden. Freiwillige Initiativen tragen speziellen Risikoprofilen Rechnung und erlauben großen Ideenreichtum beim Umgang mit Risiken. Sie schaffen einen Körper an Wissen und Erfahrung der auch wichtig wird, wenn Art, Umfang und Sinn gesetzlicher Regelungen diskutiert werden. Freiwilligkeit und Gesetz ergänzen einander, sie sollten nicht in einen Gegensatz gebracht werden.

Wann ist das Prinzip Unternehmensverantwortung glaubwürdig?

Hinter der Kritik an der Freiwilligkeit steht der Zweifel, ob Unternehmen mit den Risiken in Art und Umfang angemessen umgehen. Es gibt Beispiele, wo Unternehmen sehr begrenzte, eher symbolische Initiativen unternehmen, um Risiken und Schäden anzugehen, und diese Initiativen in der Öffentlichkeit groß ausbreiten. Es gibt Beispiele, wo Unternehmen die verursachten Schäden bagatellisieren oder schlicht leugnen. Z.T. werden regelrechte Des-Informationenkampagnen gestartet, um die Verantwortung zu verschleiern. Immer dann, wenn die Übernahme von Verantwortung ein größeres Engagement von finanziellen oder personellen Ressourcen erfordert oder wenn sie Konsequenzen für das Geschäftsmodell von ganzen Industrien hat, ist der Widerstand von Unternehmen stark. Das ist einerseits verständlich, denn es muss Neuland betreten werden und die Veränderungen sind komplex und unübersichtlich. Andererseits muss an die Verantwortlichen in der Wirtschaft (und im Staat) die Erwartung gerichtet werden, einsichtsorientierte Risikoeinschätzungen vorzunehmen und realistische Szenarien der Schadensbegrenzung und – Vermeidung zu verfolgen.

Die Antwort der Unternehmen auf Schäden und Risiken ihrer Tätigkeit hängt ab von den wissenschaftlichen und erfahrungsbedingten Erkenntnissen und von der Verantwortungsbereitschaft. Die Verantwortungsbereitschaft ist z.T. eine Frage gesellschaftlicher Erwartungen, die

Corporate Responsibility als Veränderungsstrategie

oft erst gehört werden, wenn sie mit öffentlichem Druck vorgebracht werden, und zum anderen Teil hängt sie ab von der moralischen Reife der Unternehmensinhaber und der Top-Manager. Alle drei Einflussgrößen sind in ständiger Weiterentwicklung.

Die Akteure der Corporate Responsibility sollten diese drei Einflussgrößen ständig im Auge haben: den **Kenntnisstand** zu Risiken und Schäden, die **Erwartungen** gesellschaftlicher Akteure und die **moralische Reife** der Unternehmensleitung, die letztlich entscheidet, welche Risiken mit welchen Initiativen in welchem Umfang angegangen werden.

Die **Moralische Reife der Unternehmensleitung** drückt aus, inwieweit ein Unternehmen die Konsequenzen der privatwirtschaftlichen Tätigkeit für alle Stakeholder berücksichtigt und welche Bedürfnisse der Stakeholder akzeptiert werden.

Das **Unternehmen darf ruhig wehrhaft sein** – nicht jeder Stakeholder Anspruch ist legitim – aber damit illegitime Stakeholder-Ansprüche zurückgewiesen werden können, muss sich die Unternehmung einem Diskurs stellen und die legitimen Ansprüche dann auch akzeptieren. Die Glaubwürdigkeit der Unternehmen hängt davon ab, wie sensibel und bereitwillig sie mit der Beseitigung oder Vermeidung von Schäden umgehen, die durch ihre Tätigkeit oder ihre Produkte entstanden sind oder entstehen können.

Eine weiter gehende Erwartung in der Gesellschaft ist, dass Unternehmen nicht nur für Schäden aufkommen und Risiken wirksam vermeiden, sondern dass sie zur Verbesserung der Lebensqualität beitragen und dass sie in der Vergangenheit verursachte Schäden ausgleichen. D.h. es genügt nicht, dass ein Unternehmen mit hohem Wasserverbrauch die regionalen Grundwasser-Reservoirs unversehrt lässt, die Erwartung ist zunehmend, dass ein Unternehmen mit diesem Risikoprofil pro-aktiv Initiativen entwickelt, um den Wasserverbrauch zu minimieren, geschlossene Verbrauchskreisläufe zu schaffen und Ideen produziert, die Wasserqualität und –versorgung in der Region zu verbessern oder zumindest daran mitzuwirken, und zwar in einer der Unternehmensgröße angemessenen Weise.

Wirklich verantwortlich handelnde Unternehmen ordnen ihr Gewinnstreben einem freiwilligen Legitimationsstreben unter. Sonst besteht immer die Gefahr, dass unternehmerisches Handeln nur dann nach Legitimation strebt wenn es ‚sich bezahlt macht‘. Verantwortungsstreben wird dann von der Erwartung abhängig, dass es gewinnsteigernd wirkt. Der Paradigmenwechsel wird erreicht, wenn das Umgekehrte gilt: Gewinnstreben wird davon geleitet (und dadurch beschränkt), dass es verantwortbar ist.

Diese drei Elemente sind in ständiger Weiterentwicklung und aufeinander bezogen: die Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen, das Wissen über Risiken und Schäden der Unternehmenstätigkeit und die Moralische Reife der Unternehmen der Verantwortung gerecht zu werden.

Die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit und der Corporate Responsibility sind Ausdruck des Spannungsverhältnisses zwischen diesen drei Elementen. Der Eindruck in der Gesellschaft ist, dass Unternehmen die Verantwortung für die Risiken und Schäden und die Verbesserung der Lebensqualität unzulänglich übernehmen und hinter dem Stand der Erkenntnisse zu Risiken und Schäden weit zurückbleiben.

Unternehmen können zwei Haltungen unterschiedlich betonen: a) die Erwartungen der Gesellschaft sind vielgestaltig, verändern sich dauernd und sind potentiell uferlos; daher kann das Unternehmen

Corporate Responsibility als Veränderungsstrategie

nur punktuell tätig werden und sollte eine möglichst effiziente Defensivstrategie fahren. Oder b) die Erwartungen der Gesellschaft zu kennen und das Unternehmen darauf auszurichten schafft langfristige Werte für alle Beteiligten. Die Gesellschaft gewinnt, weil sie die Lebensqualität verbessern kann und Schäden abwendet und das Unternehmen gewinnt, weil es mit angepassten und zeitgemäßen Produkten und Produktionsverfahren in der Gesellschaft gut akzeptiert ist und die Nachfrage gut trifft.

Bezugsrahmen für CR Manager

Vor diesem Hintergrund findet die Aktivität von CR ManagerInnen statt. Der CR Manager muss sich in diesem Spannungsfeld positionieren, zwar oft flexibel aber doch erkennbar und glaubwürdig. Die Polaritäten in der Rolle des CR Managers sind: einerseits ein **Agent der Zivilgesellschaft im Unternehmen** zu sein und die Unternehmensleitung auf Handlungsbedarf und Handlungsoptionen aufmerksam zu machen; dabei die Risiken der Untätigkeit oder des oberflächlichen Engagements zu betonen und andererseits die **CR-Aktivitäten des Unternehmens so auszurichten**, dass die kritischen Felder gut abgedeckt sind und dass in der öffentlichen Betrachtung das Unternehmen einen hervorragenden Ruf als verantwortliches Unternehmen hat und behält.

Der CR Manager ist angestellt im Unternehmen und ist damit **weisungsgebunden**, bewegt sich innerhalb des Rahmens der moralischen Reife der Unternehmensleitung. Der CR Manager ist aber auch **Bindeglied in die Gesellschaft und Experte seines Ressorts**. Insoweit ist es seine Aufgabe, die Unternehmensleitung auf Erwartungen der Gesellschaft, Veränderungen im Wissen über Risiken und Schäden und daraus entstehende Ansprüche aufmerksam zu machen. Zusätzlich gilt es, Chancen zu erkennen die für das Unternehmen neu entstehen, um mit neuen Produkten, angepassten Produktionsverfahren oder auch mit neuen Geschäftsmodellen Märkte zu erschließen. Der CR Manager sollte sich **loyal zum Unternehmen** verhalten, sollte sich im Unternehmen jedoch **mit den aufgeschlossenen, verantwortungsbereiten Kräften verbünden**, um den Konsens der Unternehmensleitung möglichst weitgehend in die Richtung von Verantwortungsbereitschaft und Chancen-Wahrnehmung zu bewegen.

Dies gelingt dem CR Manager am besten, wenn er die **Entwicklung von Einsichtsfähigkeit und Moralischer Reife im Unternehmen, bei der Leitung und bei Mitarbeitern, als Lernprozess** interpretiert und aktiv vorwärts bringt. Auch anfängliches Leugnen von Tatsachen, Ignorieren von gesellschaftlichen Strömungen oder Initiativen von Desinformation stellen eine Erfahrung dar und können durch Selbstkritik für einen Lernprozess fruchtbar gemacht werden.

Selbst Exxon Mobile, ein sehr bekanntes Beispiel für ein Unternehmen, das absichtsvoll Miss-Information zum Klimawandel verbreitet hat, ist mittlerweile in einem Fahrwasser, wo der Klimawandel nicht mehr geleugnet wird und Initiativen ergriffen werden, um die Folgen zu mildern.

Moralische Reife der Unternehmensleitung

Ein Modell von den Stufen moralischer Reife wurde von Kohlberg entwickelt:

Kohlberg unterscheidet drei Hauptniveaus des moralischen Urteilens, die jeweils aus zwei Unterstufen bestehen:

Präkonventionelle Ebene

1. Stufe – Die Orientierung an Strafe und Gehorsam: In der ersten Stufe orientieren sich diese nicht an moralischen Ansprüchen, sondern an wahrgenommenen Machtpotenzialen. Die von Autoritäten gesetzten Regeln werden befolgt, um Strafe zu vermeiden.

2. Stufe – Die instrumentell-relativistische Orientierung: In der zweiten Stufe wird die Gegenseitigkeit menschlichen

Corporate Responsibility als Veränderungsstrategie

Verhaltens respektiert. Rechthandeln besteht darin, die eigenen Bedürfnisse und gelegentlich die von anderen als Mittel zu befriedigen. Menschliche Beziehungen werden vergleichbar mit der Austauschbeziehung des Marktes verstanden.

Konventionelle Ebene

3. Stufe – Die interpersonale Konkordanz-Orientierung: Moralische Erwartungen Anderer werden erkannt. Den Erwartungen der Bezugspersonen und Autoritäten möchte die Person entsprechen, nicht nur aus Angst vor Strafe. Wird sie den Erwartungen nicht gerecht, empfindet sie auch Schuldgefühle. Korrespondierend dazu richtet sie ebenfalls moralische Erwartungen an das Verhalten anderer.

4. Stufe – Die Orientierung an Gesetz und Ordnung: Über die dritte Stufe hinaus erkennt die Person die Bedeutung moralischer Normen für das Funktionieren der Gesellschaft. Die Erwartungen anderer werden erkannt (allgemeine moralische Regeln der Gesellschaft) und befolgt, da sie für das Aufrechterhalten der sozialen Ordnung erforderlich sind.

Zwischen- bzw. Übergangsstufe

4 1/2. Stufe: Um sich vom konventionellen Niveau des Moralbewusstseins zu lösen, ist es wichtig, moralische Normen zu hinterfragen und nicht blind Autoritäten zu folgen. In der Übergangsstufe gelingt es dem Menschen noch nicht, die Begründung von Normen auf ein neues, intersubjektives Fundament zu stellen, er ist moralisch orientierungslos. Menschen dieser Stufe verhalten sich nach ihren persönlichen Ansichten und Emotionen. Ihre Moral ist eher willkürlich, Begriffe wie „moralisch richtig“ oder „Pflicht“ halten sie für relativ. Im günstigen Fall gelingt ihnen die Entwicklung zur 5. Stufe des Moralbewusstseins, es kann aber auch sein, dass sie in der Übergangsstufe verbleiben oder zur 4. Stufe zurückfallen. Die Zwischenstufe wird als postkonventionell angesehen, obwohl moralische Urteile auf dieser Stufe noch nicht prinzipiengesteuert sind.

Postkonventionelle Ebene

5. Stufe – Die legalistische Orientierung am Sozialvertrag: Moralische Normen werden jetzt hinterfragt und nur noch als verbindlich angesehen, wenn sie gut begründet sind. In der fünften Stufe orientiert sich der Mensch an der Idee eines Gesellschaftsvertrags. Aus Gedanken der Gerechtigkeit oder der Nützlichkeit für alle werden bestimmte Normen akzeptiert.

6. Stufe – Die Orientierung am universalen ethischen Prinzip: Die Moralbegründung orientiert sich jetzt am Prinzip der zwischenmenschlichen Achtung, dem Vernunftstandpunkt der Moral. Das richtige Handeln wird mit selbstgewählten ethischen Prinzipien, die sich auf Universalität und Widerspruchlosigkeit berufen, in Einklang gebracht. Wobei es sich also nicht mehr um konkrete moralische Regeln, sondern um abstrakte Prinzipien handelt (z.B. Goldene Regel, kategorischer Imperativ). Konflikte sollen argumentativ unter (zumindest gedanklicher) Einbeziehung aller Beteiligten gelöst werden.

Hier ist von Belang die Unterscheidung zwischen der konventionellen und der post-konventionellen Ebene. Während sich CSR Aktivitäten in der konventionellen Sphäre an moralischen oder gesetzlichen Normen orientieren, findet in der post-konventionellen Sphäre ein Bezug auf einen Gesellschaftsvertrag statt, in dem die Idee eines Nutzens für alle Gesellschaftsmitglieder wichtig wird.

Kohlberg hat dieses Modell mit Blick auf die Person entwickelt. Die Anwendung des Modells auf CR Aktivitäten erlaubt eine gute Einschätzung der moralischen Reife der Unternehmen und der Unternehmensleitung. Ab der 5. Stufe findet der Bezug auf Gerechtigkeit im Sinne des Nutzens für alle Stakeholder statt.

Die Kenntnis der Erwartungen der Stakeholder und die Respektierung der Bedürfnisse aller Stakeholder ist ein hervorragender Maßstab für die moralische Reife eines Unternehmens. Die höchste Stufe moralischer Reife der Unternehmensleitung ist erreicht, wenn sie die Unternehmensaktivitäten im Lichte von universal-ethischen Prinzipien, wie z.B. der Menschenwürde betrachtet. Ein Unternehmen auf dieser Reife-Stufe hat einen ethischen Werte-Rahmen entwickelt, der die Leitplanken formuliert, innerhalb deren das Gewinnstreben stattfindet.

Im Lichte dieser Überlegungen zur Interessengebundenheit des CR Managers und der Moralischen Reife des Unternehmens kann gefolgert werden, dass es zu den vornehmlichsten Aufgaben von CR Managern gehört, das Unternehmen zu einer glaubwürdigen CR Strategie zu führen, die der Größe der Unternehmens entspricht und die moralische Reife der Unternehmens zu entwickeln.

Was ist eine glaubwürdige CR Strategie?

Corporate Responsibility als Veränderungsstrategie

Bisher wurden drei Elemente herausgeschält, die in ständiger Weiterentwicklung und aufeinander bezogen sind: a) die Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen, b) das Wissen über Risiken und Schäden der Unternehmenstätigkeit und c) die Moralische Reife der Unternehmensleitung, dieser Verantwortung gerecht zu werden.

Eine glaubwürdige CR Strategie nimmt diese Orientierungen auf:

- Was sind die Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen?
- Was ist bekannt über Risiken und Schäden die von der Unternehmenstätigkeit ausgelöst werden?
- Wie definiert das Unternehmen seine Verantwortung und Verpflichtung zum Handeln?
 - o Zur Risikobegrenzung und Vermeidung von Schäden
 - o Zur Beseitigung von entstandenen Schäden und Wiedergutmachung von Schadensfolgen
 - o Zur Wahrnehmung neuer Chancen für die Weiterentwicklung des Geschäfts

Eine glaubwürdige Nachhaltigkeits- oder CR-Strategie kann in manchen Branchen zu einer **grundlegenden Neuausrichtung von Unternehmenszweck und Geschäftsmodell** führen; beispielsweise bei den Energie-Erzeugern. Diese grundlegenden Veränderungen sind für die tradierten Denkweisen der Eigentümer und Top-Manager schwierig zu akzeptieren, werden doch lebenslange Wahrheiten in Frage gestellt. Die gewohnten Wege zum Erfolg und Reichtum werden plötzlich angegriffen und das löst Abwehrreaktionen aus. Gut sichtbar ist das bei der Automobil-Industrie, die ihre Produktionsanlagen und Investments in die Verbrennungs-Technologie weiterhin profit-maximierend nutzen möchte, bevor in alternative Antriebe und Geschäftsmodelle investiert wird.

Daher gibt es in **manchen Unternehmen eine mangelnde Bereitschaft, die Interessen der Stakeholder zur Kenntnis zu nehmen**. Zu unüberwindlich und zu unattraktiv erscheinen die Anpassungen die erforderlich wären, um das Unternehmen in diesen Bezugsrahmen einzupassen. Diese Friktionen müssen CR Verantwortliche zunächst akzeptieren, um sie hoffentlich baldmöglichst zu überwinden.

Unternehmen, die sich gegen die Erwartungen ihrer Stakeholder richten, riskieren den eigenen Untergang. Ein negatives Beispiel ist General Motors in USA, deren Marktposition bis zum Konkurs erodiert ist, weil Kundenwünsche und andere Marktveränderungen nicht beachtet wurden. Positive Beispiele von Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkannt und sich neu erfunden haben, sind Xerox und Kodak, die beide den Übergang in die digitale Welt in Angriff genommen haben. Unternehmen, die noch immer am gewohnten Erfolgsmodell zu Lasten der Natur festhalten, sind in den Industrien der fossilen Energieerzeugung zu finden. Die Zigarettenhersteller sind ein Beispiel für eine Industrie, die sich oberflächlich nach den Erwartungen der Stakeholder richtet, aber in der Substanz das alte Geschäftsmodell weiter betreibt.

Zu einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsstrategie gehört die **aufrichtige Kenntnisnahme von Erwartungen der Stakeholder**. Veranstaltungen zur Kommunikation mit Stakeholdern sollten dauerhaft angelegt sein und mit einer relevanten Gruppe von Stakeholdern durchgeführt werden. Ziel ist, die Erwartungen kennenzulernen, die Sicht auf Risiken und Schäden der Unternehmensaktivitäten zu registrieren und Antworten und Lösungen zu finden, die eine faire Balance der Unternehmensinteressen und –werten mit den Werten und Erwartungen von Stakeholdern ermöglichen. Aus diesen Dialogen können auch Ideen für Produkte und Geschäftsfelder entstehen, die dem Unternehmen neue Geschäftschancen eröffnen.

Bezogen auf den Stand des Wissens über Risiken und Schäden muss von allen Unternehmen erwartet werden, dass sie in ihre Nachhaltigkeitsstrategie aufnehmen:

- Die Verringerung von CO2 Emissionen und die Reduzierung des Verbrauchs fossiler Energien.
- Die Deckung des Energiebedarfs aus zusätzlichen Kapazitäten erneuerbarer Energien.
- Die Reduzierung und Vermeidung von Ressourcen-Verbrauch durch Abfallvermeidung, Recycling und geschlossene Stoffkreisläufe.
- Die Beachtung der Menschenrechte und der ILO Arbeitsnormen.
- Die Ausdehnung dieser Strategien auf ihre Lieferanten und die Lieferanten der Lieferanten.
- Die Entfernung umwelt- und gesundheitsschädlicher Stoffe aus Produkten und Prozessen.
- Die Verbreitung von umweltschonenden Gebrauchs- und Konsumweisen der Produkte durch Beeinflussung des Kundenverhaltens.
- Innovation für neue Produkte, Produktionsverfahren und Geschäftsfelder, die zusätzliche Wertschöpfung für Stakeholder wie Gesellschaft und Umwelt bedeuten.

Die Moralische Reife der Unternehmensleitung die in den CSR-Aktivitäten zum Ausdruck kommt, ist ganz deutlich ein **Lernprozess**. Die Unternehmensleitungen werden durch **gesellschaftlichen Druck** aufgefordert, ihre Einflussphäre anzuerkennen. Viele Unternehmensleitungen übernehmen eine **Pionierrolle**, weil sie einerseits das Richtige tun wollen und andererseits darin auch Wettbewerbsvorteile sehen. Manche Unternehmen **lernen durch Schaden**, z.B. durch Angriffe auf die Reputation oder durch Strafverfolgung und Geldstrafen. Die **Investoren** wollen zunehmend deutlicher sehen, dass ein Unternehmen mit Risiken des Geschäfts vorausschauend umgeht. Es ist ein **neues gesellschaftliches Klima** entstanden, das Unternehmen in ihrer Rolle in der Gesellschaft wahrnimmt und von Unternehmen eine positive Rolle für die Gesellschaft erwartet. Die privaten Geschäftsinteressen werden zunehmend mit den gesellschaftlichen Interessen in Bezug gesetzt. Der **Bezug der Nachhaltigkeitsstrategie auf einen Gesellschaftsvertrag und auf universal-ethische Prinzipien** (Kohlbergs Stufen der post-konventionellen Reife) kommt u.a. dadurch zum Ausdruck, dass die Ziele der Umwelt-Neutralität (CO2 Neutralität, Zero-Footprint) und Beiträge zur Verbesserung der gesellschaftlichen Lebensqualität als Orientierungsrichtungen aufgenommen werden.

Für den CR-Manager ist dieser Hintergrund eine Aufforderung zum aktiven Gestalten seiner Rolle als Veränderungsmanager im Unternehmen. Es gilt, die Aufnahmefähigkeit der Unternehmensleitung zu verbessern, das Wissen um Risiken und Schäden auszubauen, geeignete Strategien zum Umgang mit Risiken und Schäden zu entwickeln und die Unternehmensleitung zur Wahrnehmung einer pro-aktiven Strategie im Umgang mit Stakeholder-Erwartungen zu befähigen. Dadurch sichern die CR Manager dem Unternehmen die ‚**Licence to operate**‘ in einer nachhaltigen Welt und erschließen mit **angepassten Produkten, Produktionsverfahren und Geschäftsmodellen** eine prosperierende Zukunft.

Der Handlungsbedarf des Veränderungsmanagements

Eine Veränderung findet statt, wenn

1. der vermutete Energieaufwand zur Veränderung kleiner ist als die Unzufriedenheit mit dem Status Quo, und wenn es
2. eine glaubwürdige Vision für die Zukunft gibt, und wenn
3. die praktischen Schritte in die Zukunft ausreichend klar sind.

Corporate Responsibility als Veränderungsstrategie

Die Formel macht die Ansatzpunkte für den Veränderungsmanager deutlich:

- Es muss gezeigt werden, inwieweit der Status Quo unzulänglich und nicht nachhaltig ist.
- Die Vision einer nachhaltigen Geschäftspraxis muss erdacht und kommuniziert werden.
- Die Handlungsstrategien, um nachhaltige Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle zu verwirklichen, müssen einsichtig und erfolgversprechend sein.

Festhalten am Status Quo – leider nicht nachhaltig

Das Eingeständnis, dass ‚business as usual‘ nicht tragfähig ist, ist durch Alltagsroutinen verstellt. Das Festhalten am erworbenen Besitzstand, am Konsumniveau und den Lebensgewohnheiten ist erstmal selbstverständlich. Die Eingliederung in eine feste Rolle, in Denkgewohnheiten, in Optimierungsroutinen in der Firma schafft **Fahrrinnen für Denken und Handeln**, die nicht so leicht zu verlassen sind. Man wird zum Gefangenen seines Weltbildes.

Zudem ist viel Energie auf das Bestehen im Wettbewerb ausgerichtet, auf die Karriere, den Aufstieg, den Erwerb und Erhalt des angemessenen Status im Betrieb. Erfolg und Status werden durch den Lebens- und Konsumstil ausgedrückt, je weiter oben, desto größer. Das individualistische Lebensprinzip führt zu einer egozentrischen Selbstsicht und einer egoistischen Interessenverfolgung. So ist jeder im bestehenden System fest integriert.

Was für den Einzelnen gilt, kann auf die Firma übertragen werden: die volle Kraft wird in das Bestehen im Wettbewerb investiert. Die Routinen werden gelegentlich von Krisen unterbrochen. Wenn das Gewohnte nicht mehr funktioniert, gibt es eine Chance für eine Neuorientierung. Damit aus der Krise Neues entsteht, muss die Einsicht hinzukommen, dass es nicht weitergehen kann wie bisher. Erst wird jedoch **versucht, das bekannte System zu reparieren** und mit kleinen Eingriffen am Funktionieren zu halten.

Das ist der Zeitpunkt, wo die Bereitschaft für CSR- und Nachhaltigkeits-Initiativen entsteht, um eklatante Fehlfunktionen zu mildern, um Ungerechtigkeiten anzugehen. **In dieser Phase sind CSR Aktivitäten wie ein Patchwork**, bunt, spontan, zufällig. Es ist keine Strategie erkennbar, der Bezug zum Kerngeschäft ist nicht vorhanden. Man hat den Eindruck aktiv zu sein, sogar viel zu tun, aber die Aktivitäten erscheinen wie Tropfen im Ozean. Man ist stolz auf Rating-Erfolge, die Platzierung im Dow Jones Sustainability Index und vergisst, dass hier der Einäugige unter Blinden ausgezeichnet wird.

In dieser Phase **erscheint die CSR Aktivität mehr als Teil einer Täuschungs- und Ablenkungsaktivität denn als Strategie zur Gestaltung der Zukunft**. Der CSR Manager ist Teil einer Szene, die innerhalb und außerhalb der Unternehmen das Geschäft der Nachhaltigkeits-Projekte betreibt. Man ist erleichtert, die gute Seite des Unternehmens zu verkörpern, fühlt sich gut in der Rolle und vermeidet die Konfrontation mit ehrgeizigeren Zielen und den Mächten der Bewahrung. Man geht behutsam voran, man will die Beteiligten abholen und mitnehmen. Das kann Teil eines professionellen Ethos der Nachhaltigkeitsmanager werden, das sich wohlig anfühlt und kaum noch Bezug zu Veränderungs-Energie hat. Es sichert die eigene Rolle, die eigenen Aufträge – bis klar wird, dass man selbst zum Teil eines Systems der Vermeidung von Veränderung geworden ist und faktisch an der Erhaltung des Bestehenden arbeitet, indem kleinere Modifizierungen und Reparaturen vorgenommen werden.

Schritte zu einer nachhaltigen Geschäftspraxis

Der Übergang zu einer tragfähigen Zukunftsperspektive wird ermöglicht durch Schritte zu einer

konsistenten Nachhaltigkeitsstrategie. Die relevanten Ansatzpunkte für das Unternehmen werden analysiert und es wird eine Quantifizierung der Wirkung des Unternehmens vorgenommen. Der **Bezug zum Kerngeschäft** wird hergestellt und es wird die Frage aufgeworfen, was und wie an der gewohnten Art, das Geschäft zu betreiben verändert werden müsste, um nachhaltig zu sein. Dies ist ein Prozess, der in Erkenntnisschritten stattfindet bis ein Durchbruch zu einer integrierten Gesamtsicht entsteht. Die Rolle des CR Managers ist hier, die richtigen Fragen zu stellen, die Gesamtsicht aufzuzeigen, zunächst als Denkmodell, dann allmählich verbindlicher werdend. Das Gespräch mit den Verantwortlichen im Unternehmen muss gesucht werden. Bündnispartner müssen geschaffen werden in allen Funktionsbereichen des Unternehmens, sowohl auf Führungs- wie auf Expertenebene.

Die **Bedenken und Ängste** müssen ausgedrückt, gehört und bearbeitet werden. Unsicherheit gibt es bei allen Beteiligten, denn der Kurs ist neu, die Erfahrungen sind unvollständig, Neuland wird erschlossen. Führung erfordert eine klare Darstellung des Erforderlichen sowie des Erwünschten und eine deutliche Entscheidung des eigenen Engagements. Dies gilt für den CR Manager wie für die Unternehmensleitung.

Wenn ein Beschluss gefasst ist über das Engagement und die Firmenleitung dies glaubwürdig kommuniziert und wenn es eine glaubwürdige Umsetzungsstrategie gibt, dann ist eine neue Ebene erreicht. Es ist immer noch ‚work in progress‘ aber jetzt ist die **Seite des ‚Progress‘ deutlicher**. Jetzt kann das Lernen und Weiterentwickeln beginnen, das Unternehmen ist in der richtigen, zukunftsfähigen, Spur.

Es gibt immer noch Widerstände, Bedenken und Ängste, die sollte der CR Manager auch weiterhin hören, verstehen und bearbeiten. Sie können diskutiert werden unter Bezug auf die Vorstellung ‚was wäre, wenn nichts Glaubwürdiges unternommen würde‘ und sollten verglichen werden mit den Resultaten des Engagements für Veränderung.

Erfolgversprechende Handlungsstrategien

Wie kann der Nachhaltigkeitsmanager die Vorwärtsorientierung wesentlich unterstützen?

Einer der wichtigsten Ansatzpunkte ist die **Zusammenarbeit mit Stakeholdern** – Gewerkschaften, NGO's, Kunden, Lieferanten, Investoren, Kommunen etc. Deren Wünsche, Bedenken und Ideen aufzunehmen und Antworten zu entwickeln, die mit dem Kerngeschäft und der moralischen Verantwortung des Unternehmens glaubwürdig verknüpft sind, ist ein konstruktives Vorgehen. Die Suche nach **Bündnispartnern** auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft und die Schaffung von Netzwerken mit Partnern **innerhalb und außerhalb** der Firma gibt eine unbedingt erforderliche Unterstützung. Man erhält Information, Verstärkung, kritische Einschätzungen und nicht zuletzt Ermutigung aus solchen Netzwerken.

Die Verbreitung von positiven, **richtungweisenden Beispielen aus anderen Unternehmen**, die eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen, schafft Anregungen für das eigene Unternehmen und kann intelligente Imitation fördern.

Die **eigene Firmengeschichte** kann eventuell wichtige Beispiele beisteuern, wie mit Entwicklungsbrüchen und Krisen in der Vergangenheit kreativ umgegangen wurde und wie das die Firmenkultur bestätigt oder verändert hat. Nokia ist z.B. durch mehrere Metamorphosen gegangen, die ein Auf- und-Ab der Fortune gebracht haben: von der Herstellung von Gummistiefeln über Fernsehapparate zum Weltmarktführer bei Mobiltelefonen zum respektablen Hersteller von Internet-Hardware.

Das Entwickeln und **Testen von Szenarien und Pilotprojekten** ermöglicht ein Vorgehen in einem

Corporate Responsibility als Veränderungsstrategie

einigermaßen übersichtlichen Rahmen, bei dem die Einflussfaktoren nicht zu komplex sind und Ereignisse besser gesteuert werden können. Der Modellversuch von Daimler mit ursprünglich 500 Smart Cars in Ulm, um herauszufinden wie eine Vermietungs-Strategie angenommen wird, ist ein Beispiel.

Die Schaffung von **internen Steuerungs- und Resonanzkörpern** mobilisiert die Kräfte, bereitet Entscheidungen vor und hilft eine interne, hoffentlich robuste, Diskussion zu führen um den richtigen Kurs, die klugen Prioritäten und die geschäftlich und moralisch adäquate Größe des Engagements. Viele Unternehmen haben Sustainability Boards eingerichtet, in dem externe und interne Experten diskutieren. Es gibt Entscheidungsgremien, in dem alle internen Verantwortlichen mit einem Vorstandsmitglied die Orientierung festlegen.

Die **Berichterstattung über die Nachhaltigkeitsaktivitäten** kann zu einem konstruktiven Vehikel für die Vorwärtsbewegung des Unternehmens werden, wenn kritische Tatbestände nicht verschwiegen, sondern im Lichte der Vorwärtsstrategie kommentiert werden.

Eine doppelt Loyalität ist Bedingung des Erfolgs

All diese Schritte erfordern eine Haltung des CR Verantwortlichen, die sich dem Anliegen verpflichtet fühlt, eine glaubwürdige Nachhaltigkeitspolitik zu verfolgen. **Die Loyalität gegenüber einem momentanen Kurs einer momentanen Unternehmensleitung gilt zwar nach außen, aber in der internen Veränderungsbewegung wird die Loyalität zum Nachhaltigkeitsparadigma beibehalten.** Schließlich ist der CR Manager der Experte seines Gebietes und kann aus der Interpolation von notwendigen und möglichen Aktivitäten sehr gut die Begrenztheit der eigenen Firmenleitung erkennen und visionär überwinden. Dazu benötigt der CR Manager ein gutes Selbstvertrauen, eine vielfältige Vernetzung in oberen und mittleren Führungsebenen und die politische Handlungskompetenz, das Mögliche zu tun und das Unmögliche weiter im Blick und auf der Agenda zu behalten.