

*„Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht,
ist es sinnlos, miteinander Pläne zu schmieden.“*

Konfuzius

Vorwort

Als wir mit den Arbeiten an dem vorliegenden Buch begannen, waren die Finanz- und Wirtschaftskrise und ihre weltweiten Folgen noch nicht absehbar. Unser vorderstes Anliegen war es, die vielfältigen Ansätze gesellschaftlicher Verantwortung und guten Beispiele für deren unternehmerische Umsetzung zusammenzutragen, ihre grundlegenden Aspekte anschaulich darzustellen und inhaltlich so zu strukturieren, dass damit einer interessierten Öffentlichkeit Grundlagenwissen zum Thema umfassend vermittelt werden kann. Gleichzeitig sollte so ein Leitfaden entstehen, der insbesondere den Lesern aus dem unternehmerischen Mittelstand praxisnahe Möglichkeiten aufzeigt, wie sie gesellschaftliche Verantwortung wirkungsvoll und effizient in ihrem unternehmerischen Alltag umsetzen können. Vor allem aber wollten wir mit unserem ganzheitlichen Ansatz eine Basis schaffen, um die CSR-Diskussion besser und zielgerichteter zu strukturieren. Wenn über CSR gesprochen wurde, dann doch eher am Rande. Viele redeten noch immer über soziales Marketing, Spenden- und Sponsoringaktivitäten oder Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation.

Dann kam die Krise auf den Finanzmärkten, in deren Sog sich schnell eine globale Wirtschaftskrise ausbreitete. Während man sich noch damit beschäftigte, den Flächenbrand in den Griff zu bekommen und erste vereinzelt Maßnahmen zur Stabilisierung der Lage veranlasste, hatte man schon die Ursache ausgemacht: verantwortungsloses und eigennütziges Agieren einiger Top-Manager bei einer gleichzeitig fehlenden Aufsicht durch eine vom Staat autorisierte Kontrollinstanz. Urpötzlich war das Thema gesellschaftliche Verantwortung aus seinem Dornröschenschlaf erwacht und rückte in das Rampenlicht nationaler und internationaler Diskussionsforen.

Seitdem ist die Zahl derjenigen erfreulicherweise stark angestiegen, die tatsächlich den ganzheitlichen Ansatz einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen meinen, wenn sie über „Corporate Social Responsibility“ oder kurz CSR sprechen. Heute befinden wir uns in einer offenen wirtschaftsethischen Diskussion nicht mehr nur über die Frage, wie sich effizientes Wirtschaften und ethisches Verhalten erfolgreich miteinander vereinen lassen. Vielmehr setzt sich zunehmend die Einsicht durch, dass die Ausrichtung wirtschaftlichen Handelns an ethischen Werten und Prinzipien eine notwendige Voraussetzung für dessen langfristigen Erfolg ist.

Unterschiedliche Interessengruppen diskutieren miteinander, wie und wofür aus ethischer Sicht gesellschaftliche Verantwortung übernommen werden muss, kann oder soll. Und wir setzen uns immer stärker damit auseinander, was CSR eigentlich bedeutet. Praxistaugliche Antworten zu Fragen nach Umfang, Geltungsbereich und Umsetzung werden plötzlich

mit hoher Dringlichkeit gefordert. Vor diesem Hintergrund erlangte auch unser Buchvorhaben eine zuvor nie vermutete öffentliche Aufmerksamkeit und Eigendynamik.

Warum ist es für viele schwer, CSR für sich und für ihren Verantwortungsbereich zu verstehen? Die Vieldeutigkeit, mit der in den Diskussionen mehr oder weniger verwandte Begrifflichkeiten eingestreut werden, ist mit Sicherheit ein wesentlicher Faktor. Allenthalben stößt man auf das gleiche Wort, und doch meinen die Autoren Unterschiedliches. Nur selten wird deutlich gemacht, was sich hinter CSR insgesamt verbirgt und wie es sich zum Beispiel vom Schlagwort „Nachhaltigkeit“ abgrenzt. Aus dieser Perspektive gesehen steht ganz bewusst am Anfang dieses Buches das Wort CSR. Doch – und das ist unser Anspruch als Herausgeber – dieses Buch geht über das Wort hinaus: Es zeigt auf, was hinter diesem Wort steht und was gewissermaßen vor dem Wort war.

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, wie die richtige Übersetzung des englischen Begriffskürzels CSR lautet, ist für ein Wirtschaftssystem wie das deutsche, das auf dem Konzept der Sozialen Marktwirtschaft beruht, weder die neueste Managementmode noch „alter Wein in neuen Schläuchen“. Versteht man den Zweck von Unternehmen darin, einen Mehrwert zu schaffen und durch das konkrete Leistungs- und Warenangebot Bedürfnisse in der Gesellschaft, also bei den Kunden und Konsumenten, den Lieferanten und Interessengruppen zu befriedigen, so kann man Unternehmen nicht ohne ihren gesellschaftlichen Bezug betrachten. Der Unternehmenserfolg einer Unternehmung gründet in der direkten oder indirekten Befriedigung menschlicher Bedürfnisse, und die erfolgreiche Bedürfnisbefriedigung führt zu erfolgreichen Unternehmenskennzahlen. Da Bedürfnisse an Menschen oder an von Menschen gebildete Systeme gebunden sind, „funktioniert“ Wirtschaften gleichermaßen nicht ohne Gesellschaft, denn Menschen sind soziale Wesen. Das wirtschaftliche Handeln in Deutschland, insbesondere im inhabergeführten Mittelstand, ist geprägt vom Bewusstsein dieser Interdependenz. Insofern können wir in Deutschland auf eine lange Tradition gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme zurückblicken.

Und doch bringt der CSR-Ansatz, wie er heute diskutiert wird, auch Neues für Unternehmen. Nicht nur die unternehmerischen Austauschbeziehungen, auch die zivilgesellschaftlichen Interessen- und Anspruchsgruppen von Unternehmen sind internationaler und globaler geworden. Unternehmen müssen sich mit den daraus erwachsenden Herausforderungen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung beschäftigen und unter sorgfältiger Prüfung ihres Handelns Verantwortungsgrenzen auch global definieren. Sie müssen inter- und transnational die legitimen Interessen und Ansprüche ihrer Stakeholder kennenlernen und respektieren. Und sie müssen Rechenschaft ablegen über die Folgen ihres unternehmerischen Handelns, denn Verantwortung schließt, ebenso wie „respons(i)-bility“, die Fähigkeit des „Rede und Antwortstehens“ und deren Verwirklichung mit ein.

Jenseits aller Vermarktungsbemühungen von CSR beschäftigt sich seit 2005 eine internationale Gruppe von rund 500 Experten mit der Frage, was gesellschaftliche Verantwortung bedeutet und wie diese von Organisationen aller Art wahrgenommen werden kann. Im Normungsprozess ISO 26000 wird ein „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung“ entwickelt, der nicht nur Begriffssicherheit bringen wird, sondern auch eine Orientierung

zu den zentralen Fragen bietet: nämlich *WAS* gesellschaftliche Verantwortung bedeutet, *WELCHE* Prinzipien grundlegend für gesellschaftliche Verantwortung sind, *WO* gesellschaftliche Verantwortung übernommen werden sollte und *WIE* dies am besten getan wird. Es gilt Antworten zu finden, die nicht nur weltweit – in Entwicklungsländern ebenso wie in entwickelten und „Emerging Markets“ – gelten, sondern die auch für Organisationen aller Art leitend und umsetzbar sind.

Durch einen länder-, kultur- und sprachübergreifenden Dialog zwischen Wirtschafts- und Arbeitsvertretern, Vertretern von Verbraucherverbänden und NGOs ebenso wie solchen aus Politik, Wissenschaft und der Beratungs- bzw. Dienstleistungsbranche, durch das Aushandeln von Kompromissen und durch das Finden von konsensfähigen Aussagen schuf der Weg zur ISO-Norm 26000 in vielerlei Hinsicht einen unschätzbaren Wert. Zu etwas Besonderem aber wird der – auch für die Normungsorganisationen bisher aufwändigste – Prozess vor allem durch die Perspektivenvielfalt auf das Thema gesellschaftliche Verantwortung.

Für uns als Herausgeber ist es auch diese Vielstimmigkeit, die uns zu vorliegendem Buch inspiriert hat: Wir fassten den Plan, Experten aus den unterschiedlichen international diskutierten Handlungsfeldern der gesellschaftlichen Verantwortung zu Wort kommen zu lassen. Zu jedem konnten wir zudem prominente Meinungsbildner gewinnen, die mit ihren Geleitworten auf die Dringlichkeit der jeweiligen Thematik hinweisen und die Leser in das Thema einstimmen. Denn – so hatten wir selbst als Teilnehmer am ISO 26000 Multistakeholderdialog gelernt – das Spannungsfeld CSR gewinnt erst an Klarheit durch die Betrachtung unterschiedlicher Sichtweisen.

Dabei orientieren wir uns lose an den Erfahrungen aus unseren Arbeiten in der ISO Working Group on Social Responsibility. Das vorliegende Buch spiegelt daher bewusst nicht eine Kommentierung der ISO 26000 wider – dies überlassen wir gerne anderen. Wichtig ist uns vielmehr, mit dem Buch das Fundament zu einem umfassenden CSR-Bewusstsein zu legen und gleichsam unseren Geleitwortgebern und Autoren eine Plattform zu bieten, auf der sie ihr persönliches Expertenwissen einem breiten Publikum vorstellen können. ISO 26000 soll hierzu lediglich den strukturellen Rahmen bieten.

Neben der Beschreibung, was die Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung eigentlich umfassen, war es uns aber elementar wichtig, den Bezug zur „Wirklichkeit“ nicht zu verlieren: Denn unter dem Stichwort CSR werden an Unternehmen nicht selten hehre Ansprüche herangetragen, deren Umsetzung schlichtweg unrealistisch ist. Und doch gibt es viele Unternehmen in Deutschland, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht nur bewusst sind, sondern sich proaktiv mit ihr auseinandersetzen. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist ein Veränderungsprozess unternehmerischen Denkens und Handelns, der sich nicht „von jetzt auf gleich“ vollziehen kann, sondern mit einem Lernprozess verbunden ist, auf den sich Unternehmen in der breiten Palette ihrer Aktivitäten einlassen müssen. Einige dieser Vorreiter konnten wir dankenswerterweise für unser Buchprojekt gewinnen. Es sind Unternehmen, die sich jedes auf seine eigene Art mit gesellschaftlichen Heraus- und Anforderungen beschäftigen und Wege suchen und be-

schreiten, diesen erfolgreich zu begegnen. Wir freuen uns ganz besonders über ihre Beteiligung, weil diese nicht nur die Erfolge, sondern auch die Problemstellungen bei ihrer Auseinandersetzung mit CSR präsentieren.

Zu guter Letzt möchten wir unseren Lesern eine Definition von gesellschaftlicher Verantwortung mit auf den Weg geben, die international nicht nur konsensfähig, sondern auch zukunftsweisend ist:

Unter gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen und Organisationen aller Art verstehen wir im Sinne der ISO 26000 diejenige Verantwortung, die ein Unternehmen freiwillig für die gewollten und nicht gewollten Auswirkungen seiner Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt in transparenter und ethischer Weise übernimmt, um zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Wohlfahrt der globalen Gesellschaft beizutragen. Gesellschaftlich verantwortliches Handeln von Unternehmen

- *bezieht die Erwartungen der Stakeholder ein,*
- *stimmt mit geltendem Recht und internationalen Verhaltensnormen überein und*
- *ist nicht nur im gesamten Unternehmen integriert, sondern auch Bestandteil aller Umfeldbeziehungen des Unternehmens.*

Dieses Buch diskutiert gesellschaftliche Verantwortung in all ihrer Vielfältigkeit, historischen Dimensionen und praktischen Umsetzungen und gibt all jenen, die sich zukünftig noch stärker mit CSR beschäftigen wollen, Hilfestellung, Impulse und Beispiele.

Wir danken allen Geleitwortgebern, Autoren, Co-Autoren, Beispielgebern und Mitstreitern, die uns Herausgebern all das gegeben haben und letztendlich den Weg von der Idee zur Veröffentlichung möglich gemacht haben.

Gaimersheim/Hamburg im Februar 2010

Dr. Arnd Hardtke

Dr. Annette Kleinfeld