

Wolfgang Stark¹

Welche Unternehmensverantwortung braucht unsere Gesellschaft in Zukunft?²

These 1: Unternehmensverantwortung ist strategisch kaum verankert: wird kurzfristig bewertet, muss aber langfristig gedacht werden

Unternehmen (und insbesondere Unternehmer) sind sich zunehmend bewusst, dass sie heute und in Zukunft nach ihrem Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung und ihrer Verantwortung gegenüber den hier relevanten Stakeholdern bewertet werden. Sie reagieren mit vielfältigen Projekten, der Gründung von Stiftungen, der Unterstützung durch Sach- und Geldmittel (seltener Personalmittel) und einer umfangreichen Dokumentation im Rahmen von Nachhaltigkeits- und Corporate Social Responsibility (CSR)-Berichten.

Unternehmensverantwortung existiert jedoch - strategisch gesehen - trotz zunehmender Vernetzung zwischen Unternehmen und Stiftungen - bislang lediglich als Marketinginstrument mit zahlreichen, thematisch und organisatorisch weitgehend unverbundenen Umsetzungsbeispielen. Als systemrelevante gesellschaftliche Innovation, dessen Potential unternehmensstrategisch erkannt und umgesetzt wird, ist Unternehmensverantwortung trotz eines steigenden legitimatorischen Werbeaufwands flächendeckend kaum zu erkennen. Obwohl das Ziel und die Notwendigkeit einer ethisch reflektierten, werte-orientierten Unternehmensführung als gesellschaftspolitisch entscheidend für den mittel- bis langfristigen Unternehmenserfolg betrachtet werden kann, sind auch systemorientierte Instrumentarien und eine systematische Erfassung von Erfolgsmustern jenseits einzelner „best practice“ Beispiele kaum entwickelt. Das liegt im wesentlichen daran, daß die kurzfristigen Maßstäbe, nach denen Unternehmen durch Politik und Finanzsystem bewertet werden, die eher langfristige Logik gesellschaftlicher Verantwortung kaum bedienen.

¹ Wolfgang Stark hat seit 1998 eine Professur für Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen (UDE) inne. 2001 und 2005 Gründung und Leitung des Labors für Organisationsentwicklung und des Zentrums für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung an der UDE. Seit 2010 Direktor des Steinbeis Transferzentrums Innovation and Sustainable Leadership; seit 2011 Sprecher des Hochschulnetzwerks Bildung durch Verantwortung. Internationales Engagement in Lehre und Forschung; zahlreiche Auszeichnungen – ua „Ort des Fortschritts“ NRW, Ausgezeichneter Ort im Wettbewerb „Deutschland - Land der Ideen“, Jimmy and Rosalyn Carter Award Campus Community Partnership

² Überarbeitete und erweiterte Fassung der Thesen zum Fachkongress „Dialog zwischen Gesellschaftswissenschaften und Praxis“ zum 25jährigen Bestehen der Schader-Stiftung, Darmstadt

These 2: Unternehmensverantwortung muss das gesamte Bild einer zukünftigen Gesellschaft in den Blick nehmen und eine Politik des Krisenmanagements und der Einzelprojekte überwinden

Das Verantwortungsprinzip in einer globalisierten Gesellschaft muss das gesamte Bild und alle Akteure gesellschaftlicher Verantwortung in den Blick nehmen. Unternehmen gestalten Gesellschaft vorrangig durch die Bereitstellung von Produkten, Waren oder Dienstleistungen, also durch ihr Kerngeschäft und ihre Produktionsweise. Unternehmensverantwortung geht daher weit über einzelne CSR-Projekte oder der Formulierung von „code of ethics“ hinaus.

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen bestimmt daher die Beziehung neu

- zu den Produkten/Dienstleistungen, deren sozial und ökologisch verträgliche Produktion und ihre Rolle/Bedeutung für das Gemeinwohl,
- den Bürgern, die - nicht nur als Konsumenten betrachtet - ihre Rolle und Gestaltungsmöglichkeiten in einer „marktwirtschaftlich geprägten Zivilgesellschaft“ erkennen müssen,
- den zahlreichen gesellschaftspolitischen und gemeinwohlorientierten Initiativen von Unternehmen und Zivilgesellschaft, wie
- die öffentlichen und/oder politischen Institutionen, die aktiv eine Balance zwischen Deregulierung und Regulierung herstellen müssen.

Im Sinne einer Neugestaltung der Beziehung ist für alle drei Akteure (Wirtschaft – Politik - Zivilgesellschaft) Bewegung angesagt; dies ist vor dem Hintergrund kurzfristiger Perspektiven bei allen Akteuren durchaus nicht banal, weil die Debatte bisher von gefestigten Positionen aus geführt wird: die Frage bleibt, ob wir über den aktuellen „Schlingerkurs“ weltweiten Krisenmanagements hinaus kommen und die Idee sozialer Verantwortung mit dem Anspruch gesellschaftlich nachhaltiger Innovationen verbinden können.

*These 3: Unternehmensverantwortung:
vom Nullsummenspiel zur Ko-Produktion von Gemeinwohl*

Während immer mehr Unternehmen ihre soziale Verantwortung teilweise (meist eher themenbezogen als systematisch) praktizieren oder sich zumindest diesem Thema annähern, machen Lobbyisten und Funktionäre daraus eine Politik zwischen Deregulierung und Einführung neuer Regeln: Unternehmerverbände verlangen grundsätzliche steuerliche und arbeitsmarktpolitische Zugeständnisse als Voraussetzung dafür, diesem Thema den Stellenwert einzuräumen, den er in anderen Teilen der Welt (England, USA, Kanada und Asien) schon längst hat. Gewerkschaften sehen die historische Chance, Forderungen nach Mitbestimmung und Arbeitnehmerrechten neu zu verpacken. Die Parteipolitik macht daraus eine Grundsatzdebatte, die vor allem durch ihre Ferne zur Praxis besticht. Letztlich werden deregulierte Verhältnisse mit CSR-Projekten überschminkt; die *gesellschaftliche* Verantwortung von Unternehmen bleibt dabei auf der Strecke.

Erst in jüngerer Zeit wird Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship nicht nur als „business case“, sondern auch als „society case“ (vgl. Porter & Kramer 2011) diskutiert.

Deutlicher wird dadurch, dass die Unternehmensstrategie nicht nur den Erwartungen von Anteilseignern und Anlegern, sondern auch dem Gemeinwohl und tatsächlichen und potentiellen KundInnen Rechnung tragen sollte. Die letzteren treten im Rahmen der Debatte allerdings erst langsam auf den Plan. Die Sicht und Verantwortung der „mündigen Kunden“ ist in den dokumentierten Debatten um CSR/CC noch weitgehend unterrepräsentiert und müsste erkundet und analysiert werden. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen muss in diesem Kontext als Ko-Produktion von Gemeinwohl begriffen werden, nicht lediglich als Kampf um Marktanteile und Gewinnmargen.

*These 4: Unternehmensverantwortung im Widerspruch:
jenseits von Legitimation und Kontrolle*

Der Hoffnung auf einen für die Entwicklung einer Zivilgesellschaft notwendigen sinnstiftenden Diskurs kann die aktuelle gesellschaftswissenschaftliche Debatte um die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) und ihrer konkreten, oft lokalen Aktivitäten (Corporate Citizenship/CC) bislang nur wenig entsprechen: Der weit überwiegende Teil der bisherigen Berichte und Arbeiten konzentriert sich auf Fragen, weshalb CSR/CC für heutige Unternehmen wichtig ist oder sein sollte (Legitimation), wie sehr/wie wenig CSR/CC in verschiedenen Ländern/Regionen/Branchen verbreitet ist (Bestandsaufnahme; best practice), oder wie die CSR/CC-Aktivitäten und Erfahrungen am besten in entsprechenden Berichten zur Nachhaltigkeit oder social responsibility dargestellt werden (accountability).

Die Rede von gesellschaftlicher Verantwortung wird jedoch gerade in den letzten Jahren immer häufiger korrumpiert: im globalisierten Wettbewerb stehen stolz dargestellte vereinzelte Engagementprojekte nicht selten bruchlos neben deregulierten und nicht-akzeptablen Arbeitsverhältnissen oder Umweltsünden, oder etwa der gezielten Umgehung des Werbeverbots in Schulen und Kindergärten.

Vor diesem Hintergrund sollte die Debatte um die gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen neu aufgerollt werden. Die Kommission der Europäischen Gemeinschaft schlägt seit 2001 einen Konsultationsprozess für eine neue Unternehmenskultur und -führung im Bewusstsein gesellschaftlicher Verantwortung vor – eine wachsende Zahl von Wissenschaftlern und Fachgesellschaften schließen sich an. Damit gerät auch der Diskurs um die sozialen/gesellschaftlichen Werte von Organisationen, ihrer Führung und der Mitarbeiter und damit auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in den Blickpunkt.

*These 5: Gesellschaftlich verantwortliche Unternehmen sind bereit
zur Kooperation und Koproduktion auf Augenhöhe*

Das Potential, das in einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen liegt, ist noch kaum erkannt: bisherige CC-Aktivitäten kratzen gerade mal an der Oberfläche neuer Geschäfts- und Entwicklungsmöglichkeiten, mit denen Marktwirtschaft nicht nur als soziales Nullsummenspiel begriffen wird, bei dem es nur „Sieger oder Verlierer“ gibt.

Gesellschaftliche und soziale Interessen (Gemeinwohl) und erfolgreiche Geschäfte sind unter dem Blickwinkel nicht unvereinbar, sondern können sich gegenseitig stützen und fördern, wenn die Bereitschaft wächst, das Gesamtbild in den Blick zu nehmen.

Die Entdeckung und Nutzung der dieser Debatte innewohnenden Innovationspotentiale, kann nicht innerhalb der relativ eng gesteckten Grenzen von Unternehmen oder auch Unternehmensnetzwerken geschehen. Unternehmensverantwortung kann langfristig nur als soziales gesellschaftliches Projekt oder Systemaufgabe begriffen werden. Dazu müssen sich die jeweiligen Systeme öffnen. Dies ist aber gerade hinsichtlich strategischer Neuausrichtungen die höchste Herausforderung.

*These 6: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als
Entwicklung von Unternehmenskultur zur gesellschaftlich
relevanten Engagementkultur*

Eine Analyse aktueller Forschungsarbeiten zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) zeigt, dass die bisherige Debatte noch zu wenig gesellschaftspolitisch ausgerichtet, und die Forschung in dieser Hinsicht auch kaum systematisch ausgeprägt ist. Wenn Unternehmen zunehmend nach ihrem Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung und ihrer Verantwortung gegenüber den hier relevanten Stakeholdern bewertet werden, ist die Notwendigkeit einer ethisch reflektierten, werteorientierten Unternehmensführung demzufolge zukünftig mit entscheidend für den mittel- bis langfristigen Unternehmenserfolg. Soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) und soziales Engagement von Management und MitarbeiterInnen (CC) muss letztlich also mehr sein als ein „business case“ im Sinne traditionellen strategischen Managements; diese Haltung der Verantwortung nicht nur gegenüber den shareholders, sondern auch gegenüber Gesellschaft und Umwelt gehört in die Kultur des Unternehmens. Daher

- werden nicht nur Qualitätskriterien für CC/CSR benötigt, die zur werteorientierten Analyse der Unternehmenskultur und zur Ermöglichung eines Benchmarking dienlich sind, sondern auch eine Analyse der Erfolgsmuster kooperativer Ansätze und Projekte, die gesellschaftliche Herausforderungen regional und überregional angehen.
- sind Steuerungsinstrumentarien für den Bereich der Unternehmenskultur und der regionalen Engagementkultur zu entwickeln, die die erforderlichen Lernprozesse in und zwischen Unternehmen gemeinsam mit den Akteuren aus der Region anregen und Innovationen auf der Basis differenzierter sozialer und ökologischer Schlüsselqualifikationen bei MitarbeiterInnen und Führungskräften ermöglichen,
- werden regionale und überregionale Netzwerke verschiedener Akteure und eine funktionierende „network governance“ entscheidend sein für eine innovative und nachhaltige Unternehmensstrategie mit gesellschaftlicher Verantwortung.

These 7: Herausforderung Unternehmens- und Engagementkultur

Bei Betrachtung der aktuellen gesellschaftswissenschaftlichen Diskurse kristallisieren sich folgende Problemstellungen als Herausforderungen heraus:

- Unternehmensverantwortung kann als Katalysator für organisatorische und gesellschaftliche Veränderungsprozesse dienen: sie kann sowohl interne Strukturen und Unternehmenskulturen als auch regionale Engagementkulturen gestalten, ohne sie vorher zu determinieren. Mit dieser Möglichkeit der Selbstorganisation stellt einen Katalysator für interne Lernprozesse dar, weil Mitarbeiter ihr eigenes Handeln permanent reflektieren.
- Wird soziale Verantwortung nur in den Führungsetagen diskutiert oder gar „von oben“ verordnet, so hat CSR/CC nur wenig Innovationspotential und bleibt auf der legitimatorischen Ebene hängen. Beteiligung, Lernen und Innovation ist Ergebnis der Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur: Durch den Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter (Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung) können Lernprozesse vor allem im Bereich der zukünftig bedeutsamen sozialen Kompetenzen angestoßen werden. Ziel ist die Schaffung einer kooperativen Unternehmenskultur sowie lernfreundlicher Milieus, die auch die Aufgeschlossenheit der MitarbeiterInnen gegenüber Innovationen begünstigen.
- Die Entwicklung einer Engagement- und Verantwortungskultur sollte bereits in den Ausbildungsinstitutionen (Hochschulen) beginnen und praktisch erfahrbar sein. Die vom Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung formulierten Grundsätze der gesellschaftlichen Verantwortung von Hochschulen (<http://www.bildung-durch-verantwortung.de/Documents/Memorandum-des-Hochschulnetzwerks.pdf>) führen zu praxisorientierten Lehrformaten wie *Service Learning* und der Entwicklung von sozialen Innovationen bereits an der Hochschule, durch die auch Unternehmen eine regionale und überregionale Verantwortungskultur mit gestalten können.
- Innovationsförderliche Entscheidungsprozesse in Organisationen brauchen die Sicherheit und Stabilität von shared values/shared knowledge ebenso wie die spielerische Instabilität der Improvisation und des Experiments. Da sich im Rahmen der Globalisierung „eherne Pyramiden“ monolithischer und hierarchischer Organisationen tendenziell auflösen, werden geteilte Werte (triple bottom-line), die das Prinzip der Selbstverantwortung (Empowerment) unterstützen, dringlicher denn je. Unter den Bedingungen der Globalisierung und sich verändernder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen können Innovationen nicht mehr nur als technische Optimierungen begriffen werden. Gesellschaftliche und soziale Innovationen entstehen im Dreieck globaler Vernetzung (Wirtschaft – Staat – Zivilgesellschaft), das die Zukunft des Organisierens bestimmen wird.

These 8: Corporate Social Innovation als Ko-Produktion und wechselseitiges Lernen

Wirklich interessant wird der Verantwortungsdiskurs für die Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung jedoch erst dann, wenn sich darüber auch neue Ideen, Geschäftsmodelle oder Managementformen entwickeln lassen. Gesellschaftliche Verantwortung kann dann mehr sein als Wohltätigkeit oder ein klassischer „business case“, wenn Unternehmen und soziale Institutionen gemeinsam den Schritt von der sozialen Verantwortung von Unternehmen zu *corporate social innovation* wagen. Mit Corporate Social Innovation (CSI) kommt zur Wohltätigkeit und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ein weiteres Motiv hinzu: beide Partner (Unternehmen und non-profit-Einrichtungen) können nicht nur voneinander lernen, sondern entwickeln gemeinsam neue Lernfelder, die zu innovativen gesellschaftlichen, sozialen oder wirtschaftlichen Ideen und Lösungen führen können. Erfolgreiches CSI erfordert jedoch die Risiko- und Veränderungsbereitschaft aller Akteure

Ein Selbstverständnis von CSI als strategische Investition für die Entwicklung innovativer Ideen und Lösungen für Unternehmen und Gesellschaft spricht die drängenden Probleme der jeweiligen Partner an und kann – bei Beachtung obiger Grundsätze – ein wesentlicher Schritt für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmensverantwortung sein. Dies kann lernende Gemeinschaften im Sinne nachhaltiger Entwicklungen anstoßen, die weit über Unternehmen oder non-profit-Organisationen hinaus wirken können.

Innovative Unternehmen und Gesellschaften können es sich heute nicht mehr leisten, nur aus der Vergangenheit zu lernen: sie müssen zukünftige Entwicklungen erspüren – gleichsam aus der Zukunft, und nicht nur bezogen auf die Vergangenheit lernen – und diese wertschöpfend für Organisation und Gesellschaft umsetzen. Unternehmensverantwortung kann helfen, die Herausforderungen einer vernetzten Welt der Zukunft aktiv zu gestalten, in dem sie Netzwerke aus verschiedenen gesellschaftspolitischen Akteuren schafft, die die Kunst des Balancierens zwischen Stabilität und Instabilität beherrschen und sie zum innovativen Gestaltungsprinzip von Organisationen und Organisationsgemeinschaften.

Kontakt:

Prof. Dr. Wolfgang Stark

Labor für Organisationsentwicklung (www.orglab.de)

Steinbeis Transferzentrum Innovation and Sustainable Leadership (www.steinbeis.de)

Zentrum für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung (www.uniaktiv.org)

Universität Duisburg-Essen

Sprecher des Hochschulnetzwerks Bildung durch Verantwortung

(<http://www.bildung-durch-verantwortung.de>)

wolfgang.stark@uni-due.de