

# „Es kommt genauso auf die Werte wie auf die Worte an.“

*Fünf Frauen, fünf Länder, fünf Meinungen: Anlässlich der 6. Internationalen CSR-Konferenz an der Humboldt Universität zu Berlin trafen fünf Expertinnen zusammen und diskutierten in einer exklusiven Runde für das CSR-Jahrbuch 2015 die zukünftigen Herausforderungen von CSR, deren Kommunikation und Glaubwürdigkeit.*

**Coudenhove:** *Wo geht die CSR-Reise hin, was sind die Trends?*

**Gaines-Ross:** CSR ist zu einer Notwendigkeit geworden. Unternehmen werden heute nach ihrer Haltung und ihrem Leadership beurteilt. Gleichzeitig ist CSR an einem Plafond: Jetzt stellt sich die Frage, wie geht es weiter?

**Cohen:** Mein Lieblingsbegriff dazu ist Nexus. Damit meine ich, dass die Welt langsam, aber sicher versteht, dass alles mit allem verbunden ist – also, dass alles, was wir tun, wieder etwas anderes auslöst.

**Coudenhove:** *John Elkington hat kürzlich gesagt, dass es eine Kluft gibt zwischen der CSR-Umsetzung und der notwendigen Veränderung. Wir sehen diese Kluft sowohl bei Individuen als auch auf organisatorischer Ebene in den Unternehmen. Gibt es auch eine Kluft zwischen der ethischen Einstellung und CSR, wie es heute praktiziert wird?*

**Cohen:** Im Endeffekt trifft CSR die Natur vieler Menschen. Sie wollen einfach ihr Business so gut und positiv wie möglich betreiben. Doch wird das oft durch die Kultur in einem Unternehmen und das Leadership behindert.

**Morsing:** Das Schöne an CSR ist, dass es sich permanent weiterentwickelt. Vor zehn Jahren waren es nur „die Bösen“, die angegriffen wurden. Die Tabakindustrie, die Ölindustrie, die chemische Industrie – dann entwickelte es sich weiter, andere Themen standen im Mittelpunkt, wie z. B. Kinderarbeit.

**Gaines-Ross:** Stimmt. Heute hat sich das Einfordern von Verantwortung auf fast alle Branchen ausgeweitet.

**Morsing:** Genau. Es betrifft alle Branchen, kleine, mittlere und große Unternehmen. Alle müssen Stellung beziehen, sich engagieren: Politiker, NGOs, sogar Wirtschaftsprofessoren.

**Coudenhove:** *Was sind Ihrer Meinung nach die brennenden Themen? Ich habe natürlich einen Favoriten.*

**Cohen:** Was ist das?

**Coudenhove:** Steuerumgehung. Das wirft eine fundamentale Frage auf: Was ist die Rolle eines Unternehmens für die Gesellschaft? Davon leitet sich dann die Diskussion, ob und wieviel Steuern ein Unternehmen zahlen sollte, automatisch ab.

**Gaines-Ross:** In den USA nennen wir das Steuer-Inversion, und es gibt eine große Debatte darüber, was ein gutes und verantwortliches Unternehmen ausmacht. Einige der sonst am meisten bewunderten Unternehmen werden in ihrer Steuerpolitik hinterfragt.

**Morsing:** Was ist, wenn wir das umdrehen und sagen, Steuern zahlen bedeutet, der Gesellschaft etwas zurückgeben? Was ist, wenn wir sagen, das ist einfach die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Es geht nicht darum, Geld in einer Stiftung zu parken, wo das Unternehmen entscheidet, wofür es gespendet wird, sondern dass Steuern zahlen Teil der Pflicht ist – und dass das Unternehmen darauf auch stolz ist.

**Faber-Wiener:** Stimmt. Wo Geld ist, da ist auch Verantwortung. Je mehr Macht, je mehr Einfluss, je mehr Geld, desto größer die Verantwortung. Das bedeutet aber Verantwortlichkeit, nicht nur das beliebige Konzept der Verantwortung. Genau das ist meiner Ansicht nach eine der brennenden Fragen. Starbucks beispielsweise lag bei vielen CSR-Themen wie Wertschöpfung oder nachhaltiger Kaffeeanbau an der Spitze. Trotzdem sind in Großbritannien die Menschen auf die Straße gegangen, weil Starbucks seiner Steuerpflicht nicht nachkam. Das hat gewirkt.

**Coudenhove:** *Also spielt Reputation offenbar eine zentrale Rolle bei CSR. Gleichzeitig ist Reputation einer der höchsten immateriellen Unternehmenswerte in der Bilanz. Heißt das nicht auch, dass CSR oft ein Instrument darstellt, den Shareholder Value zu erhöhen? Wird CSR damit für den falschen Zweck instrumentalisiert?*

**Morsing:** Ich erlebe viele Unternehmen, die CSR primär als Instrument betrachten, um Legitimation und bessere Reputation zu erhalten. Das



*Teilnehmerinnen: Elaine Cohen, Gründerin von Beyond Business, Bloggerin und Autorin, Israel; Barbara Coudenhove-Kalergi und Gabriele Faber-Wiener, Gründerinnen des Center for Responsible Management, Österreich; Leslie Gaines-Ross, Chief Reputation Strategist von Weber Shandwick, New York, USA; Mette Morsing, Professor der Copenhagen Business School, Dänemark.*

Problem mit dieser Instrumentalisierung ist, dass CSR schnell gestoppt wird, wenn das Thema nicht mehr „in“ ist. CSR muss in das System einer Organisation integriert werden. Es geht nicht primär darum, wie wir Geld ausgeben, es geht darum, wie wir Geld machen.

**Faber-Wiener:** Das hängt eng mit der Motivation zusammen, mit der Frage: Warum mache ich CSR? Ist die Motivation Reputation, dann bedeutet das, dass wir das positiv hervorheben, was gut ist – und die negativen, unbequemen Dinge weglassen. Das ist ein Problem, denn vor allem die Mitarbeiter kennen die Realität. Das bedeutet, Vertrauen ist nicht in kleine Kuchenstücke teilbar – es ist die Summe verschiedener Ebenen: der Grundeinstellung, der Handlung, der Entscheidungen und der Kommunikation. Wird nur auf eine dieser Ebenen fokussiert, bedeutet das eine Schiefelage. Ist aber die Motivation nicht Reputation, sondern Legitimierung, sieht die Sache anders aus. Legitimieren können nur andere, man kann das nicht selbst – das führt automatisch zur Haltungsänderung. Die zahlt aber leider nicht sofort in die Reputation ein. Es ist eine langfristige Angelegenheit.

**Gaines-Ross:** Genau das ist Teil des Problems. Die durchschnittliche Verweildauer eines CEOs ist in etwa sechs Jahre. CSR-Initiativen werden mit jedem neuen CEO geändert oder sogar gestoppt. Das macht es so hart, da langfristig dranzubleiben.

**Faber-Wiener:** Aber ist nicht genau das, wo Business-Ethik reinkommt? Um unabhängig von einer Person zu machen, um wirkliche Reflexionsprozesse im Unternehmen auf allen Ebenen zu haben. Das ist anders als das, was wir heute unter CSR verstehen und tun. Daher: Reden wir über Business-Ethik. Beginnen wir bei den Schlüsselfragen: Was ist meine Verantwortung als Manager? Wem gegenüber bin ich verantwortlich? Wo erfülle ich sie und wo nicht? Gehen wir es von da an, und erst dann rein in die Maßnahmen und Prozesse, anstatt wie jetzt bei CSR umgekehrt. Das würde ganz andere Folgen haben. Wir würden nicht diese Tausende KPIs haben, aber statt dessen wirklich Antworten auf die Schlüsselfragen – und am Ende glaubwürdig sein.

**Cohen:** Diese neue Entwicklung von CSR ist der Fokus auf die Wesentlichkeit, auf den Einfluss des Unternehmens. Es geht um die Frage: Wie



wirkt sich das Kerngeschäft auf die Gesellschaft aus? Dieser Zugang steht noch am Beginn der Entwicklung, aber wir sehen einige gute Anzeichen, z. B. im Gesundheitssektor oder im Verbrauchsgütersektor. Es gibt schon einige, die da ansetzen, anstatt nur Projekte herauszuklauben und im Nachhaltigkeitsbericht aufzulisten. Es ist aber noch ein langer Weg bis dahin, noch kann man die Anzahl der CEOs, die das erkannt haben, vermutlich an zwei Händen abzählen.

**Morsing:** Wenn CEOs einen Bericht unterzeichnen, gehen sie eine öffentliche Verpflichtung ein. Ich glaube daher, dass das geschriebene Wort viel ernster genommen werden muss. Worte sind notwendig, um Handlungen voranzutreiben, nicht nur um rückblickend Aktivitäten zu beschreiben, etwas schönzureden oder gar zu vertuschen. Worte können mehr tun, als nur den Status Quo abbilden. Man muss nur den Mut zu haben, das zu tun. Denn wenn wir uns nicht hinauswagen und unsere Visionen ausdrücken, sagen, wohin wir wollen, dann werden wir nicht weiterkommen.

**Cohen:** Ein toller Ansatz – schön zu wissen, dass eine Unterschrift so viel bedeuten könnte!

**Morsing:** Die Idee dahinter ist eine sehr einfache: Worte lenken Handlungen. Natürlich muss man dabei vorsichtig sein, wir wollen keine Heuchelei. Es geht nicht um Greenwashing und leere Ankündigungen. Wenn CSR mehr sein soll als ein Rückblick in die Vergangenheit, sondern eine Zukunftsvision, dann sollten wir diese Zukunftswünsche auch niederschreiben.

**Faber-Wiener:** Man könnte es auch Commitment nennen. Wenn man etwas niederschreibt, verpflichtet man sich dazu, dann gibt es kein Zurück. Die Menschen erwarten das dann auch.

**Cohen:** Das ist auch meine Erfahrung. Wenn etwas im letzten Nachhaltigkeitsbericht angekündigt wurde und nicht passiert, dann hat

das Unternehmen ein Problem. Reporting ist ein Katalysator für die Durchführung. Einfach durch die Tatsache, dass ein Bericht gemacht, ein Prozess gestartet und ein Commitment abgegeben wird. Damit hält man automatisch seinen Kopf hin, auch wenn es einem nicht bewusst war, als man unterschrieben hat.

**Coudenhove:** Welche Art von Reporting-Prozess brauchen wir dann wirklich?

**Cohen:** Es gibt derzeit zwei Richtungen – integrierte Berichte oder Nachhaltigkeitsberichte. Die Frage ist: Muss es das eine oder das andere sein? Ich meine nein. Integrierte Berichte sind ein Tool für die Finanz-Community, nicht für eine breite Basis von Stakeholdern. Ich fordere alle, die keine Finanzgurus sind, auf: Schlagt einen dieser integrierten Berichte auf, und ihr werdet bei Zeile drei steckenbleiben – es ist einfach Zeitverschwendung. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird weitergehen, denn diese Berichte bringen dem Unternehmen einfach Vorteile auf verschiedenen Ebenen: Sie sind der Treiber von internen Kontrollmechanismen, sie helfen Risiken zu managen und sie identifizieren wichtige externe Faktoren. Das könnte natürlich auch als Teil eines integrierten Berichtes funktionieren, aber es wird Lichtjahre dauern, es wirklich umzusetzen. Wir werden in Zukunft Unternehmen erleben, die einen integrierten und einen separaten Nachhaltigkeitsbericht produzieren. Manche werden weiterhin einen Jahresbericht und einen Nachhaltigkeitsbericht extra machen, und manche Unternehmen werden es schaffen, einen bestimmten Level von Integration zu erreichen. Ich glaube nicht, dass der Nachhaltigkeitsbericht verschwinden wird, er wird sich in seiner Form weiterentwickeln, es wird mehr Berichte online geben oder andere Zugänge.



*Foto links: Barbara Coudenhove-Kalergi, Center for Responsible Management: "Gibt es eine Kluft zwischen der ethischen Einstellung und CSR, wie es praktiziert wird?"*

*Foto Mitte, links: Mette Morsing, Copenhagen Business School: "Konsistent sein, aber gleichzeitig gigantische Veränderungen mitmachen."*

*Foto Mitte, re.: Gabriele Faber, Center for Responsible Management: "Hinter jeder Entscheidung steht ein Werturteil, auch wenn man sich dessen nicht bewusst ist."*

*Foto Mitte, li.: Leslie Gaines-Ross, Weber Shandwick, New York, USA: "Wäre interessant, wenn die eigenen Mitarbeiter ein Rating noch einmal machen."*

*Foto re.: Elaine Cohen, BeyondBusiness: "CSR trifft die Natur des Menschen. Das wird im Unternehmen aber durch deren Kultur und Leadership oft behindert."*

**Coudenhove:** *Wie ist das mit Vertrauen? Ohne Vertrauen funktioniert nichts, es ist der Grundbaustein für jeglichen Erfolg. Funktioniert CSR, wenn man es vom Gesichtspunkt des Vertrauensaufbaus sieht?*

**Cohen:** Das Schlüsselwort ist Konsistenz. Konsistenz meiner Botschaft, intern und extern, und über einen bestimmten Zeitraum hinweg. Konsistenz in Bezug auf die Themen, mit denen wir konfrontiert sind, Konsistenz der Werte. Ein Unternehmen baut Vertrauen auf, indem es über einen bestimmten Zeitraum konsistent in seinem Vorgehen und seinen Einstellungen ist.

**Morsing:** Das betrifft auch Einzelpersonen, nicht nur Unternehmen. Wir haben vorher gesagt, dass Nachhaltigkeit ein bewegliches Ziel ist, ein Thema, das sich dauernd verändert und weiterentwickelt. Das heißt, einerseits muss man konsistent sein, gleichzeitig auch gigantische Veränderungen erfolgreich mitmachen. Wie kann man das managen? Wie kann man da seine Vertrauenswürdigkeit beibehalten?

**Faber-Wiener:** Der Schlüssel dafür sind meiner Meinung nach die Werte. Sie müssen konsistent sein und bleiben. Hinter jeder Entscheidung steht ein Werturteil – auch, wenn man sich dessen oft nicht bewusst ist. Vertrauen ist damit die beste Risikomanagement-Strategie überhaupt. Es ist faszinierend: Wenn man sich Branchen ansieht, wo Vertrauen abnimmt, dann wird dort immer zuerst nach Zahlen gerufen, nach noch mehr Evaluierung. Vertrauen kann man aber nicht mit KPI durch die 20. Evaluierung zurückbekommen – Vertrauen liegt in Haltung und Handlung begründet. Hier muss man ansetzen.

**Gaines-Ross:** Der Schlüssel für Vertrauen sind die Mitarbeiter. Wenn man CSR-Berichte ansieht, wäre es wirklich spannend, die Ratings von Mitarbeitern nochmal machen zu lassen. Das würde das Reporting völlig verändern. Man müsste fragen: „Ist das Unternehmen, das hier beschrieben wird, auch wirklich das Unternehmen, für das Sie arbeiten?“ Ich

## Über das Center for Responsible Management

*Die Organisatorinnen der Diskussionsrunde*

**Neben betriebswirtschaftlichem Wissen** zählt im modernen Management heute mehr und mehr das Bewusstsein über die Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Hier müssen Fragen beantwortet, Entscheidungen getroffen, Beziehungen mit Stakeholdern neu gestaltet und anders kommuniziert werden. Das von Gabriele Faber-Wiener und Barbara Coudenhove gegründete Center for Responsible Management begleitet Organisationen dabei, diese Anforderungen zu erfüllen. Der Ansatz beginnt beim Leadership und erweitert die Management-Kompetenzen um Ethik- und Wertemanagement, Dilemmata Management, Credibility Management und Responsible Communication. Das stärkt das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit in Unternehmen, als Fundament zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell. [www.responsible-management.at](http://www.responsible-management.at)

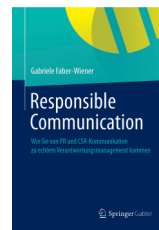
glaube, hier würde jeder sagen: „Nein, das erlebe ich ganz anders.“ Das ist es, worauf sich Unternehmen besser vorbereiten sollten, das ist es, wo CSR in Zukunft gemessen wird: bei den Mitarbeitern.

**Coudenhove:** *Was ist Ihre Botschaft für die CEOs der Zukunft?*

**Gaines-Ross:** Transparenz und Commitment!

**Cohen:** Mehr Mut!

**Faber-Wiener:** Reflexion und dann erst Reden! \_\_\_\_



### ZUM WEITERLESEN:

*Gabriele Faber-Wiener: Responsible Communication, Springer Gabler 2013, 119 Seiten, EUR 26,-*

Ehrlicher Dialog als Erfolgsfaktor: Um in der Kommunikation von Wertethemen und CSR-Aktivitäten glaubwürdig zu sein, müssen Unternehmen weg von eindimensionaler Positiv-Kommunikation hin zu einem offenen und selbstkritischen Diskurs mit allen Stakeholdern. Das bedeutet auch eine Änderung der Haltung. Kommunikationsverantwortliche spielen dabei eine Schlüsselrolle. Gabriele Faber-Wiener zeigt, wie durch ethische Ansätze aus Einweg-PR echtes Verantwortungsmanagement wird und wie Kommunikatoren ihre Brückenfunktion zwischen Unternehmen und Gesellschaft besser wahrnehmen können.