

# „Man muss auch Nein sagen können“

Mit ihrem ‚Center for Responsible Management‘ wollen die CSR-Spezialistinnen Gabriele Faber-Wiener und Barbara Coudenhove-Kalergi Unternehmen dabei helfen, ethische Dilemmata zu managen und Vertrauen wiederherzustellen

„JA!“ Die Antwort aus beiden Mündern könnte resoluter und einstimmiger nicht sein. Die Frage des HORIZONT-Reporters zuvor lautete: „Ist es denn unethisch, wenn ein Unternehmen so wenig an Steuern zahlt wie möglich?“ Barbara Coudenhove-Kalergi und Gabriele Faber-Wiener, die im Herbst 2012 ihr Center for Responsible Management (CRM) gegründet haben, nehmen es also sehr ernst mit dem ethischen Anspruch von Unternehmen.

## Verantwortungsvolles Management

Faber-Wiener ist gerade in der PR-Szene keine Unbekannte: Sie greift auf 25 Jahre Kommunikations- und Management-Erfahrung zurück, sei es bei NGOs wie Greenpeace oder Ärzte ohne Grenzen oder auf Agenturseite bei Grayling. Sie ist Mitglied des Österreichischen PR-Ethik-Rates und stand von 2003 bis 2005 dem Public Relations Verband Austria vor. Ihr berufliches Spezialgebiet ist Corporate Social Responsibility, sie ist auch Koautorin des als Standardwerk gehandelten Buches „Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis“. In Barbara Coudenhove-Kalergi, der „Schwiegernichte“ der Ausnahme-Journalistin gleichen Namens, fand Faber-Wiener eine kongeniale Partnerin: Coudenhove verfügt über 15 Jahre Erfahrung im CSR-Bereich, allerdings mit besonderem Fokus auf CSR in Schwellen- und Entwicklungsländern und Social Entrepreneurship. Zuletzt absolvierten beide an der Steinbeis-Hochschule in Berlin ein Master-Studium für „Responsible Management, Business-Ethik und CSR“, und die Idee für ein gemeinsames Projekt nahm Gestalt an.

## „Vertrauen als Schmiermittel“

Was also ist das Center for Responsible Management? Eine Unternehmensberatung? Eine PR-Agentur? Weder noch, sagen sie unisono. „Wir sind ein Kompetenzzentrum für beides, Management und Kommunikation. Das heißt, wir bieten Expertise und Beratung sowohl zu Ethik und Verantwortung im Management an, als auch zu verantwortungsvoller Kommunikation, die zu Glaubwürdigkeit führt“, sagt Faber-Wiener. Und Coudenhove-Kalergi ergänzt: „Dabei geht es uns nicht darum, für Unternehmen CSR-Projekte aufzusetzen oder Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen, sondern gemeinsam mit den Kunden systematisch an den Kernfragen und

Problembereichen einer Organisation zu arbeiten, ihre Motivation kritisch zu hinterfragen und ihre Werte zu analysieren. Denn nur, wenn man sich darüber im Klaren ist, bringen die Maßnahmen im Bereich CSR etwas und haben auch die entsprechende Glaubwürdigkeit nach innen und nach außen.“ Das sei die Basis für Vertrauen, und das wiederum ist für die beiden ganz generell das Stichwort, um das es sich dreht. „Vertrauen ist das Schmiermittel der Wirtschaft“, sagen sie. Es geht ihnen also darum, ganz tief in das Unternehmen einzudringen, seine ethischen Dilemmata kennenzulernen und dem Management dabei zu helfen, mit diesen glaubwürdig umgehen zu lernen. Ganz wesentlich dabei: die Mitarbeiter. Sie kennen das Unternehmen, wie es in Wirklichkeit arbeitet, welche Werte tatsächlich gelten. Und dementsprechend laufen aufgesetzte CSR-Projekte Gefahr, in den Augen der Mitarbeiter zynisch zu wirken.

## „Ökonomischer Wert“

Aber lohnt es sich überhaupt, ein „gutes Unternehmen“, im Sinne von ethisch verantwortungsvoll, zu werden? Faber-Wiener und Coudenhove-Kalergi sind felsenfest davon überzeugt: „Nichts wird in Zukunft wichtiger sein als eine solide Reputation, und die lässt sich nur durch Werte-basiertes Management und authentische Kommunikation herstellen.“ Diese Gewissheit nehmen sie aus dem derzeit ohnehin vielfach beschriebenen und besprochenen Wertewandel in Wirtschaft und Gesellschaft. „Wir sind mittendrin in diesem Wandel, und die Geschichte hat uns schon oft gelehrt, dass einem gesellschaftlichen Wandel auch ein ökonomischer Umbruch bevorsteht.“ In diesem sich neu etablierenden System steht nicht mehr Profitmaximierung im Vordergrund, sondern die Überzeugung, dass ein Unternehmen als Organisation nur dann erfolgreich sein kann, wenn es „Vertrauen genießt und Verantwortung für seine Auswirkungen auf die Gesellschaft übernimmt“, wie es Faber-Wiener formuliert. Das würde sowohl der Motivation als auch der Gesundheit der an einem Unternehmen beteiligten Menschen zuträglich sein, denn, so formuliert es Coudenhove-Kalergi: „Ein Auseinanderklaffen zwischen den eigenen persönlichen Werten und den gelebten Werten des Unternehmens, für das man arbeitet, reibt einen mit der Zeit auf.“ Am Anfang der Zusammenarbeit mit dem CRM steht eine kritische Bestandsaufnahme mit besonderem

Augenmerk darauf, wie klar die Werte einer Organisation ausformuliert, gelebt und wahrgenommen werden. „Da kommt meistens der erste Aha-Effekt“, so Faber-Wiener. Und Coudenhove-Kalergi ergänzt: „Dann zeigt sich, wie ernst es ein Unternehmen meint, und welche Fragen es angehen möchte.“

Dann wird ein „Wertemanagementprozess“ gestartet, bei dem Werte bis in alle Prozesse für alle Stakeholder „ausbuchstabiert“ werden. Die Entwicklung einer entsprechend Ethik-basierenden Kommunikationsstrategie folgt als Letztes. Für Nachhaltigkeitsberichte hat das CRM etwa eigene „Ethical

Reporting Principles“ entwickelt. Ob sie davon leben können? „Wir bemühen uns mit anderen Aktivitäten wie Vorträgen und Ähnlichem bewusst darum, nicht vom wirtschaftlichen Erfolg des CRM abhängig zu sein. Damit wir auch in der Lage sind, zu einem Projekt Nein zu sagen.“ **sl**



Gabriele Faber-Wiener und Barbara Coudenhove-Kalergi möchten mit ihrem Center for Responsible Management vor allem Bewusstsein schaffen. © CRM