

x Human Resources
 Manager
 07107 2010
 S. 31
 Nr. 04/10

BLOSSES MARKETING

Ludger Heidbrink, Professor für Corporate Responsibility und Corporate Citizenship an der Universität Witten-Herdecke, über **CSR** und Glaubwürdigkeit der Unternehmen.

Herr Heidbrink, in der letzten Zeit sind vermehrt Korruptionsfälle in Deutschland aufgetreten. Auf der anderen Seite schreiben sich die Unternehmen verstärkt Corporate Social Responsibility (CSR) auf die Fahnen, also das bewusste Streben, soziale und ökologische Ziele mit dem wirtschaftlichen Handeln in Einklang zu bringen. Wie passt das zusammen?

Das sind zwei parallel verlaufende Entwicklungen, die nur teilweise miteinander zusammenhängen. CSR ist aus den USA zu uns hinüber geschwappt und wird von der EU seit den 90er Jahren stark gepusht. Von den Unternehmen wurde dies nicht ganz freiwillig aufgenommen: teilweise unter öffentlichem Druck, teilweise aus dem Interesse heraus, in der Wahrnehmung der Kunden gut wegzukommen. Die Unternehmen haben daraufhin angefangen, relativ umfangreiche CSR-Programme aufzubauen.

Dass weiterhin Korruptionsfälle stattfinden und Manager sich nicht an bestimmte Regeln des Wohlverhaltens halten, ist nur scheinbar ein Widerspruch, weil zwei verschiedene Ebenen aufeinandertreffen: die Selbstdarstellung des Unternehmens und der klassische Geschäftsbereich. Was bisher nicht funktioniert hat, ist, dass Unternehmen den Geschäfts- mit dem Sozialbereich zusammenbringen. Man spricht deshalb von einem Konflikt zwischen „Social Case“ und „Business Case“. Damit ist gemeint, dass die meisten Aktivitäten, die im Feld von CSR laufen, noch nicht im Geschäftsbereich und im Selbstverständnis der Unternehmen angelangt sind. Diese Aktivitäten werden als zusätzliche Wohltätigkeit des Unternehmens wahrgenommen und dann häufig eingesetzt, um von Problemstellen bzw. Baustellen abzulenken.

Das heißt, die CSR-Aktivitäten von Unternehmen sind wenig glaubwürdig in Ihren Augen?

Das Problem besteht darin, dass Glaubwürdigkeit nicht zustande kommt, wenn man Verantwortung nur übernimmt, um auf öffentlichen und politischen Druck zu reagieren. In vielen Fällen wird CSR als bloße Marketing- und Kommunikationsstrategie eingesetzt, aber nicht im Unternehmen gelebt und in die Unternehmenskultur integriert.



Kann man denn aus ökonomischen Gründen überhaupt ethisch handeln? Oder schließt sich das aus?

Ich sehe grundsätzlich keine Schwierigkeiten darin, dass man Moral für wirtschaftliche Zwecke einsetzt. Dass man also mit bestimmten sozialen Aktivitäten – Unterstützung von Kindergärten, Schulen oder Universitäten beispielsweise – seinen Marktwert erhöht und dadurch Geld verdient.

Es gibt also keine Moral zweiter Ordnung?

Nein, ich sehe das nicht so. Ich weiß, dass viele Kollegen in der wirtschaftsethischen Diskussion sagen, moralisches Handeln ist nur das, was aus reinen Prinzipien heraus passiert, und nicht, um irgendetwas damit zu erreichen. Das halte ich für unzutreffend. Man kann am Alltagshandeln zeigen, dass häufig moralisch gehandelt wird, um Ziele zu erreichen, die außerhalb der Moral liegen. Wir bringen durch moralisches Verhalten zum Beispiel Vertrauen und Zuverlässigkeit hervor, was an sich nichts Moralisches ist. Ich halte es für durchaus zulässig, dass Moral für außermoralische Zwecke eingesetzt wird, wenn dabei geltende Grundregeln eingehalten werden. Das Problem tritt ein, wenn zwischen dem moralischen Handeln und dem geschäftlichen Handeln der Widerspruch zu groß wird.

Wenn das Moralische nur noch als Instrument eingesetzt wird und die Unternehmen sich nicht an die Regeln halten, die sie auf der moralischen und sozialen Ebene propagieren, entstehen Glaubwürdigkeitsdefizite. In diesem Fall bleiben die CSR-Aktivitäten auf der reinen Oberfläche, sie werden als Fassade oder Attitü-

de durchschaut. Solche Phänomene nennt man Greenwashing, da Unternehmen soziales und ökologisches Verhalten nur einsetzen, um von Missständen abzulenken.

Wie können Ihrer Meinung nach ethische Werte in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden? Mit Weiterbildungen durch Ethik-Experten etwa?

Alle Weiterbildungsveranstaltungen, die auf moralische Sonntagsreden hinauslaufen, helfen nur begrenzt. Im Unternehmen muss vielmehr ein vernünftiges Ethik- und Wertemanagement existieren, das als Teil des Unternehmens betrieben wird. Hierzu gibt es inzwischen zahlreiche Modelle, die ähnlich wie bei Compliance-Programmen, der Gewährleistung guter Unternehmensführung dienen. CSR ist deshalb in erster Linie ein Management-Thema, also auch ein Personalführungsthema und eben

»CSR ist ein Thema des Managements und der Personalführung.«

nicht ein Thema der Marketing- und Kommunikationsabteilung, wo es an der Oberfläche bleibt. Das ist leider häufig noch der Fall in deutschen Unternehmen. CSR muss in die Unternehmensorganisation und -führung integriert werden. Dann wächst die Chance, dass eine wertorientierte Unternehmenskultur zustande kommt.

Was heißt Ethik-Management? Die Unternehmensleitung bastelt mit der Personalabteilung an Verhaltensrichtlinien und versucht diese durchzusetzen?

Zum Beispiel. Dazu gibt es verschiedene Ansätze. Die Entwicklung von Ethik-Kodizes ist durchaus sinnvoll, da sie für die Mitarbeiter als Orientierung im Unternehmen dienen. Dann muss natürlich dafür gesorgt werden, dass Kodizes nicht nur Papierwurfsendungen bleiben, sondern auch von den Mitarbeitern übernommen und in der Praxis umgesetzt werden. Dazu sind Schulungen und Trainings hilfreich, in denen beispielsweise Konfliktfälle durchgespielt und anhand von Case Studies Lösungen diskutiert werden.

Inwieweit kann das Personalmanagement dabei eine Rolle spielen?

Das Personalmanagement ist sehr wichtig. Denn schon bei der Einstellung von Mitarbeitern kann darauf geachtet werden, dass das Unternehmen Mitarbeiter bekommt, die zu ihm passen, die mit der Unternehmenskultur etwas anfangen können und die richtigen Social Skills mitbringen. Ich bin der Meinung, dass man soziale und moralische Kompetenzen in Einstellungsgesprächen abfragen sollte.

Warum spielt Moral in der Gesellschaft und bei den Stakeholdern eine immer größere Rolle? Weshalb reicht es den Menschen Ihrer



Ludger Heidbrink

Ludger Heidbrink ist seit 2007 Direktor des Center for Responsibility Research am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen und außerplanmäßiger Professor für Corporate Responsibility und Corporate Citizenship an der Universität Witten-Herdecke. Zuletzt gab er zusammen mit Peter Seele das Buch „Unternehmertum. Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform“ heraus. Mit Alfred Hirsch veröffentlichte er 2008 „Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie“.

Meinung nach nicht mehr, dass ein Unternehmen einfach nur Steuern zahlt und Arbeitsplätze schafft?

Es gibt mehrere Ursachen. Zum einen haben sich die Märkte stark verändert. Der Wohlstand hat sich erhöht, die Konsumenten haben eine größere Kaufkraft. Und sie lassen sich nicht mehr nur damit zufriedenstellen, dass man Produkte erwerben kann, die gut funktionieren und qualitativ wertvoll sind. Zu einer funktionierenden Marktwirtschaft gehören auch Waren und Dienstleistungen mit sozialen und moralischen Eigenschaften, die anzeigen, dass Gesellschaften auf Regeln des Wohlverhaltens Wert legen. Die Bürger sind hier stark sensibilisiert worden seit den 70er Jahren, seit den Umweltdiskussionen, seit den Debatten über die Grenzen des Wachstums. Die Wirtschaft wird vermehrt als Teil der Gesellschaft gesehen.

Um es plakativ auszudrücken: Es hat sich die Ansicht durchgesetzt, dass die Wirtschaft für den Menschen da ist und nicht der Mensch für die Wirtschaft. Dieses Bewusstsein, dass das Wirtschaftssystem als Ziel unser persönliches Wohlergehen hat und nicht der Maximierung von Gewinnen dient, dieses Bewusstsein hat sich in den letzten Jahren sehr stark ausgebreitet, auch durch den sogenannten postmateriellen Wertewandel, den wir seit den 70er Jahren erlebt haben.

Der mit dem steigenden Wohlstand einher gegangen ist...

Genau. Und das hat zu dem geführt, was man heute „die Moralisierung der Märkte“ nennt. Moral spielt auf den Märkten eine immer stärkere Rolle, weil die Menschen erkannt haben, dass Märkte Teil unseres Lebens sind. Sie legen Wert darauf, dass der Markt im Sinne der eigenen Lebensführung und -pläne funktioniert und nicht als eigensinniges und unkontrollierbares Wirtschaftssystem, das nur existiert, um Profite zu erhöhen. Moral ist deshalb auch ein Sicherheitsfaktor, der für die Steuerung und Kontrolle von Märkten unerlässlich ist.

Wie kann denn Moral für Sicherheit sorgen?

Sie stiftet, wie schon gesagt, Vertrauen und Zuverlässigkeit. Wenn ich Partner auf Märkten habe, die moralisch handeln, weiß ich, dass ich mich besser auf sie verlassen kann. Da Märkte immer komplexer werden, ist die Moral ein Vertrauensfaktor, der ökonomische Kosten reduzieren kann. Untersuchungen zeigen, dass sich durch Moral Transaktionskosten verringern lassen. Mit Partnern, denen wir vertrauen, können wir effektiver kooperieren. Da unsere Wirtschaft immer stärker auf Netzwerkprozessen beruht, ist es wichtig, dass man nicht jedes Mal prüfen muss, ob der Partner sich an Vereinbarungen oder bestimmte Grundprinzipien hält.

Aber Verlässlichkeit ist doch schon immer ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl des Geschäftspartners gewesen...

»Moral stiftet Vertrauen und Zuverlässigkeit.«

Richtig. Aber in den letzten Jahren ist es schwieriger geworden, mit Geschäftspartnern aufgrund von Wettbewerbs- und Kostendruck zuverlässig zusammenzuarbeiten. Man hat erkannt, dass die Einführung von Verhaltensstandards, die zum Teil auf ISO- oder DIN-Normen beruhen, die Zusammenarbeit verbessern kann.

Besonders interessant ist momentan die Diskussion um die ISO-Norm 26000, die Ende des Jahres fertig gestellt sein soll und dazu dienen wird, CSR-Aktivitäten von Unternehmen unter Beweis zu stellen.

Wird Ihrer Meinung nach die Moralisierung der Märkte, von der Sie gesprochen haben, durch das Internet weiter vorangetrieben?

Ganz bestimmt. Die Moralisierung der Märkte wird sich durch das Netz beschleunigen. Die Verbreitung von Missständen über das Internet wird in Zukunft eine noch größere Rolle spielen. Konsumenten sind durch das Internet stärker miteinander vernetzt, Informationen werden schneller verbreitet. Insgesamt wird die Aufmerksamkeit für unmoralisches Verhalten von Unternehmen zunehmen.

Das Gespräch führte Jan C. Weibacher

Anzeige

FINANCEnetworx • GOLFNnetworx • HRnetworx • IMMONetworx • IT-SICHERHEITnetworx • LEGALnetworx • MANAGERINnetworx • PENetworx • RECRUITnetworx • SALESnetworx • TRAINERnetworx • WISSENnetworx • networx24

we connect competence.



HRnetworx

we connect competence.

Kennen Sie schon unser neues Format: Webinare?

dies sind:

- übers Internet organisierte und durchgeführte „virtuelle“ **Seminare**
- Keine Reisezeiten und -kosten
- Schnelles und **effektives Informieren**
- Präsentieren Sie Ihre **Firmen- und Produkt-News**
- **Weiterbildung** am Arbeitsplatz
- ...und **klimaschonend**

Interesse?
team@networx.info

Das Netzwerk für Personalentscheider.

- Kompetente Fachvorträge vor Ort
- Inspirierender Praxisaustausch
- Experten Online Community
- Networking mit anderen

Jetzt kostenfrei registrieren!

www.HRnetworx.info

Partner:

CMS Hasche Sigle

consultnet

DAF GARNIER
DESIGNS

DATAKONTEXT

Hewlett

TEIPRAT

wissens
management

5
STERN
WEBNER

yourcha