

Corporate Responsibility: From Response to an Ability

Norbert Jungmichel
Philipps-Universität Marburg

Contribution to the
ISC Wings of
Excellence Award
2005



35

35th ISC-Symposium at the
University of St. Gallen/Switzerland
May 19–21, 2005

*35. ISC-Symposium an der
Universität St. Gallen/Schweiz
19.–21. Mai 2005*

Corporate Responsibility: from Response to an Ability

“Wal-Mart kämpft gegen Imageverlust“; “Wal-Mart am Pranger“; “Sammelklagen und fallende Umsätze setzen Wal-Mart zu“; “1,6 Millionen Frauen dürfen Wal-Mart verklagen“.

Keine guten Zeiten für den US-Handelsriesen. Sogar an der Wall-Street werden dessen Umgang mit Frauen und Minderheiten, Arbeitsbedingungen, Lohnpolitik in Entwicklungsländern und der Widerstand von Gemeinden gegen neue Filialen diskutiert¹. Die drohende Sammelklage wegen Diskriminierung von Frauen kann dem Riesen noch erhebliche finanzielle Schwierigkeiten bereiten. Das Management reagiert nervös: Neue Vergütungssysteme zur Förderung von Frauen und verbesserte Arbeitszeitregelungen werden eingeführt, eine millionenschwere Imagekampagne schmückt die Zeitungen².

Unternehmensverantwortung – Modeerscheinung oder Moralisierungsinstrument?

Wal-Mart ist ein beeindruckendes Beispiel, wie Unternehmen (plötzlich?) mit Verantwortung für etwas konfrontiert werden, was sie bis dato für irrelevant hielten. Auch der größte Einzelhandelskonzern der Welt kann sich nicht sozialen, soziokulturellen und – ökonomischen Fragen entziehen. Ganz zu schweigen von ökologischen Belangen, die in dem konkreten Fall (noch) keine Rolle spielen. Die Liste der Konzerne, die solche mitunter äußerst schmerzhaft Lernprozesse durchmachen mussten, ist lang. Manche von ihnen haben das Thema “Unternehmensverantwortung“ ganz oben auf die Agenda gestellt, während die Rufe nach einer verstärkten Verantwortung der Unternehmen für soziale, ökologische und kulturelle Belange immer lauter werden.

Ist die Debatte um Unternehmensverantwortung also ein Modephänomen, das kommt und wieder gehen wird? Oder handelt es sich vielmehr um eine äußerst wirkungsvolle Waffe aus der Mottenkiste politischer Interessengruppen, um damit verstärkten Einfluss auf Unternehmen zu erlangen? Schließlich steht derjenige, der die Moral auf seiner Seite hat, im Lichte einer höheren Wahrheit, mit der sich schon immer gut in die Freiheit anderer eingreifen ließ. Der inflationäre Ruf nach mehr Verantwortung, die sich auch an andere – von Politikern über Forscher bis zum Lehrer aus dem Nachbardorf, der nun verantwortlich für das Wohl unserer vielbeschworenen Bildungsgesellschaft ist – richtet, kommt nicht von ungefähr³. Das Gefüge eines gesellschaftssteuernden Überbaus geht in der sich zunehmend ausdifferenzierenden Gesellschaft zwangsläufig verloren. Anders formuliert, die Zunahme von verzweigten Handlungsketten und vielschichtigen Prozessen mit hoher Dynamik führen zu Kontrollverlusten und damit zu einer höheren Allgegenwart von Risiken. Verantwortung der Akteure für ihr Handeln ersetzt die überforderten Ordnungsinstanzen und ist die logische Konsequenz eines dezentral gesteuerten Gesellschaftssystems.

Es gibt schlechterdings keine übergeordnete Ordnungsinstanz für einen Einzelhandelsriesen, der Filialen auf vier Kontinenten betreibt. Rein formal scheint sich Wal-Mart an gesetzliche Regelungen gehalten zu haben. Dennoch bildete sich eine Unternehmenskultur heraus, die Frauen den Zugang zu Managementpositionen erschwerte und Mindeststandards für Beschäftigte untergrub. Es ist das Unternehmen, das für seine Mitarbeiter Verantwortung trägt, nicht der Staat. Sogar für die Situation bei externen Zulieferern in Entwicklungsländern wo gesetzliche Regelungen fehlen, wird der Konzern von der Öffentlichkeit verantwortlich gemacht.

Die neuerliche Diskussion um Unternehmensverantwortung ist also weder ein vorübergehendes Phänomen noch eine bössartige Moralattacke von Gutmenschen. "Verantwortung" ist unverzichtbar in einer Gesellschaft, die in ihren **komplexen** Verflechtungen **dezentral** durch ihre Akteure gesteuert wird – seien es Bürger/innen, Institutionen, Medien, Parteien, Investoren, Unternehmen. Das spiegelt sich in den Unternehmen selbst wieder: Statt paternalistischer Firmenlenkung (durch eine Person oder Familie) ist den einzelnen Unternehmenseinheiten Eigenverantwortung für einen bestimmten Teil der Leistungserbringung übertragen.

Unternehmensverantwortung – ein Schreckgespenst?

Ebenso wie Wal-Mart tun sich viele Firmen scheinbar schwer, zu ihrer Verantwortung als Unternehmen Stellung zu beziehen. Das mag daran liegen, dass sich der Begriff immer auf etwas Negatives bezieht: entweder auf einen eingetretenen Schaden oder auf die Haftung bei unerwünschten Folgen in der Zukunft⁴. Dagegen wird "Verantwortung" kaum zur Würdigung positiver Leistungen gebraucht. Ein genauerer Blick in die ethische Literatur macht die Hemmnisse von Unternehmen vor "Verantwortung" noch plausibler:

„Verantwortung ist eine vierstellige Relation: (1) ein Verantwortungssubjekt ist (2) für etwas (3) vor einer Instanz (4) in Bezug auf bestimmte Normen verantwortlich“⁵, heißt es dort.

Wer aber ist das Verantwortungssubjekt? Ein Unternehmen kann nicht als menschliche Person mit moralischer Zurechnungsfähigkeit gelten. Es ist vielmehr ein vielschichtiges Entscheidungssystem, das erst in der Interaktion autonomer Organisationseinheiten funktioniert. Oft spielen bei ethischen Problemen das Verhalten einzelner **und** Unternehmensstrukturen zusammen⁶. Bei der Sammelklage ist Wal-Mart als Gesamtkonzern Adressat von Verantwortung. Was aber, wenn sich die Unternehmenskultur nur in einigen Bundesstaaten herausgebildet hätte, während die Chancengleichheit woanders vorbildlich funktioniert hätte? Noch komplizierter ist die Frage, ob Wal-Mart Verantwortung für Produkte von fremden Zulieferern übernehmen kann/muss, die es unter seinem Namen vertreibt.

Für was ist ein Unternehmen verantwortlich? Kann Wal-Mart für das Wohl seiner kleineren Konkurrenten vor Ort, die sich durch die Ansiedlung eines Wal-Mart Stores nicht im Wettbewerb behaupten können, verantwortlich gemacht werden? Der zugeschriebene Verantwortungsbereich dehnt sich u.U. so weit aus, dass Firmen überfordert werden oder dass Falschzuschreibungen stattfinden. Außerdem kommen mit "Verantwortung" für diesen oder jenen Bereich zusätzliche Faktoren für Unternehmen hinzu – die zudem (scheinbar) in Konflikt mit anderen Zielkoordinaten stehen.

Verantwortung wird von außen zugeschrieben – meist durch eine sog. Verantwortungsinstanz (im Fall Wal-Mart sind es Gerichte, die Öffentlichkeit, NGOs und lokale Initiativen). Nicht nur, dass sich kaum jemand der Zuschreibung von Ansprüchen anderer gern ausliefert. Denjenigen, denen Verantwortung zugerechnet wird, obliegt nun die Beweislast für die Richtigkeit ihres Handelns. Zudem begnügen sich die Stimmen, die den Zeigefinger erheben, oft nur mit Appellen an das Verantwortungsbewusstsein und bleiben die Konkretion mit angemessenen(!) Lösungen weitestgehend schuldig⁷.

Verantwortung gilt stets in Bezug auf bestimmte Normen. Da es sich nicht nur um gesetzliche, sondern auch moralische Normen handelt, sind die richtigen Normen nur äußerst schwer zu bestimmen. Moralische Wertevorstellungen sind kontextuell verschieden, nirgends kodifiziert, können sich ändern und in Konflikt miteinander geraten. Die Kritik an Wal-Mart könnte sich

schlagartig auf Werte des Umwelt- oder Verbraucherschutzes ausweiten. Mit konfligierenden Wertevorstellungen hingegen hat der Konzern bereits eindruckliche Erfahrungen gemacht: Auf Druck von Lobbyisten wurden allzu freizügige Magazine aus dem Sortiment entfernt, was prompt von anderer Seite als massiver Eingriff in die Pressefreiheit gewertet wurde...⁸

Die Zurückhaltung der Unternehmen zum Thema Verantwortung ist verständlich: als Adressaten von Verantwortung sind sie schnell überfordert und machen sich verwundbar. Leicht können Zuschreibungen nicht mehr nur appellativen, sondern sanktionellen Charakter annehmen. Dabei wird die Debatte um Unternehmensverantwortung wohl kaum abnehmen. Im Gegenteil, wie oben dargestellt. Wie kann Unternehmen geholfen werden, mit diesem schwer zu handhabenden Thema umzugehen?

Vom Reagieren zum Agieren

Die Ethik kennt zwei Verwendungsweisen des Begriffes Verantwortung⁹. Die klassische ergibt sich aus der Begriffsgeschichte: Das lateinische "respondere" entstammt der römischen Rechtssphäre und bedeutet "sich rechtfertigen, sich verteidigen". Die Blickrichtung ist retrospektiv, d.h. vergangenheitsbezogen. Spätestens mit dem wegweisenden Werk von Hans Jonas "Das Prinzip Verantwortung" gewinnt der Begriff eine prospektive bzw. präventive Bedeutung. In der Ethik verschiebt sich seitdem Verantwortung zugunsten eines zukunftsgerichteten Verhalten.

Schaut man sich die Debatte um Unternehmensverantwortung an, so stellt man fest, dass sich Unternehmen i.d.R. mit der retrospektiven, der rückwärtsgewandten Verantwortung konfrontiert sehen. Wal-Mart und anderen bleibt meist nichts anderes übrig, als nachwirkend zu reagieren, sich zu verantworten im wahrsten Sinn des Wortes (respondere).

Nun ist es naheliegend und auch richtig, wenn Unternehmen proaktiv Verantwortung übernehmen, um solche ex-post Zuschreibungen zu vermeiden. Das hieße, Verantwortungsbereiche wie Umwelt, Gesundheitsschutz, Arbeitsbedingungen aktiv anzugehen und zu handeln, bevor das Dilemma eingetreten ist. Das hätte Vorteile für Unternehmen und Gesellschaft bzw. Umwelt. Doch Vorsicht! Was gut klingt, muss noch lange nicht gut sein! Prospektive Wahrnehmung von Verantwortung beinhaltet die Variable Zukunft. In einem unübersichtlichen und extrem dynamischen Gesellschaftsumfeld bleibt die Zukunft immer eine höchst offene und unbekannte Determinante. Hans Jonas zog darum die Konsequenz, bei zu großer Unsicherheit über zukünftige negative Folgen diese Handlung zu unterlassen¹⁰. Für Unternehmen in hochinnovativen Branchen (z.B. Bio- und Nanotechnologie) dürfte diese Schlussfolgerung einem Todesstoß gleichkommen.

Wie können Unternehmen trotz der zahlreichen Herausforderungen gestalterische Verantwortung übernehmen?

Unternehmen müssen lernen zu kommunizieren. Die Fähigkeit zur Kommunikation ist nicht nur elementar für Unternehmen, um Veränderungen oder Konsumentenwünsche schnell wahrnehmen zu können. Mit ausgebauten Interaktionsstrukturen lassen sich Risiken und Probleme frühzeitig erkennen. Ebenso hilft umfassende interne und externe Kommunikation, relevante Themenfelder und sensible Bereiche zu identifizieren. Nicht ohne Grund wird die Verschlossenheit Wal-Marts als ein Hauptgrund für die Zuspitzung des Falls genannt¹¹. Da Unternehmen in vielschichtige Zusammenhänge verwoben sind, ist die Kommunikation in

„weichen“ Bereichen wie Soziales, Umwelt, kulturelle Differenzen, Reputation integraler Bestandteil einer langfristig erfolgreichen Unternehmensführung¹². Oder, aus ethischer Sicht formuliert: Verantwortungsethik ist immer kommunikative Ethik¹³.

Unternehmen müssen lernen, flexibel zu reagieren. Hier soll vor einer Illusion gewarnt werden: vorausschauendes und proaktives Handeln kann das Risiko unerwünschter und nicht-intendierter Handlungsfolgen minimieren, nicht aber aufheben. Zukunftsgerichtete Verantwortung verbleibt immer im Status der Unsicherheit. Um negative Konsequenzen bei unvorhersehbaren Entwicklungen minimal zu halten, ist schnelle und sichere Reaktion notwendig. Flexibilität sichert ebenso wie ein hohes Maß an Kommunikationsstrukturen die Steuerungsfähigkeit eines Unternehmens¹⁴. Bei ausbleibender Reaktion können sich moralische Normverstöße schnell zu rechtlichen Verstößen potenzieren. Oder die Funktionsfähigkeit des Unternehmens wird systematisch untergraben. Wal-Mart wäre viel Ärger erspart geblieben, hätte es reagiert, bevor die Unternehmenskultur aus dem Ruder lief.

Unternehmen müssen lernen, weiche Faktoren zu übersetzen. Die Schwierigkeiten mit der Unternehmen mit dem Verantwortungsbereich und den gesellschaftlichen Normen lassen sich nur lösen, wenn diese weichen Faktoren konsequent in die Unternehmenssprache übersetzt werden¹⁵. Das bedeutet nicht, diese zu instrumentalisieren, sondern sie in ihrer Relevanz und Wertigkeit zu erfassen. Unternehmen begreifen auf diese Weise ihre Vieldimensionalität und Einbettung in die Umwelt. Sie sind dann in der Lage, weiche Faktoren zum Bestandteil langfristigen Erfolgs zu machen. Wal-Mart hat die große Chance verpasst, die Diversität seiner Mitarbeiter sinnvoll zu nutzen, stattdessen verlassen talentierte Frauen den Konzern, die Arbeiter bringen schlechtere Leistungen und Wal-Marts Ruf ist ramponiert. Dies alles schlägt sich – wenn auch nicht so einfach quantifizierbar – im Unternehmensgewinn wieder¹⁶.

Unternehmen müssen lernen lernen. Der Aufbau solcher Fähigkeiten erfordert eine Lernkultur, die offen gegenüber Neuem und unkonventionellen Lösungen ist. Die traditionelle und mittlerweile überholte Polarisierung von Wirtschaft und Ethik muss auf allen Ebenen aufgebrochen werden, um kreativen und viel geeigneteren Ansätzen Platz zu machen. Dazu reicht es nicht, das Thema Unternehmensverantwortung lediglich Vorständen und Kommunikationsabteilungen zu überlassen. Erst die strukturelle Einbeziehung solcher weicher Faktoren in unternehmerische Prozesse schafft Raum für innovative Lösungen. Nur dann, und nur dann kann Unternehmensverantwortung zum Wettbewerbsvorteil werden.

Eine prospektiv ausgerichtete Verantwortungsfähigkeit, die Unternehmensverantwortung als einen grundlegenden Wettbewerbsfaktor begreift, geht über heutige Verantwortungsethik, die Chancen bei zu großer Unsicherheit ungenutzt lässt (Hans Jonas) weit hinaus. Gleichzeitig stärkt sie Unternehmen zum erfolgreichen Agieren in einem komplexen Umfeld und zur Bewältigung wachsender Herausforderungen.

Vielleicht lesen wir eines Tages bei Wal-Mart im Geschäftsbericht:

„Unsere MitarbeiterInnen haben auch in diesem Jahr maßgeblich zum Erfolg unseres Unternehmens beigetragen. Ihre individuellen Voraussetzungen, ihre Vielfältigkeit und ihre Kreativität setzten zahlreiche Impulse, mit denen wir schnell und unkompliziert Kosten senken und neue Geschäftsmöglichkeiten erschließen konnten. Vom ersten Tag ihrer Beschäftigung an sind unsere MitarbeiterInnen weltweit in das bewährte Karriereprogramm bei Wal-Mart eingebunden. Darin werden für jede Persönlichkeit individuelle Bausteine zur optimalen Weiterentwicklung im Konzern entwickelt und anschließend in gegenseitiger Verantwortung umgesetzt. An der kontinuierlichen Verbesserung des Programms wirken übrigens Mitarbeiter

aus der Rechtsabteilung mit. Aufgrund der sinkenden Zahl von Gerichtsverfahren waren sie auf der Suche nach neuen Herausforderungen. Es war ihr ausdrücklicher Wunsch, ihre Erfahrungen aus dem Schadensersatzprozess nun positiv fruchtbar zu machen. Diese Früchte finden sie im Anhang unserer Bilanz – auf der Ertragsseite ...“

Bibliography

- 1, 11, 16 Financial Times Deutschland, Wal-Mart kämpft gegen Imageverlust (06.07.2004), <http://www.ftd.de/ub/di/1088837547760.html?nv=sl>.
- 2 Spiegel-Online, Anzeigenkampagne: Wal-Mart attackiert seine Kritiker (14.01.2005), <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,336787,00.html>.
- 3 Niklas Luhmann, Die Soziologie des Risikos. Berlin 1991.
- 4, 7 Ulrich H. J. Körtner, Evangelische Sozialethik: Grundlagen und Themenfelder. Göttingen 1999.
- 5, 9 Hector Wittwer, Art. VERANTWORTUNG I. In Theologische Realenzyklopädie 24 (2002), S. 574-577.
- 6 Joachim Fetzer, Die Verantwortung der Unternehmung. Gütersloh 2004.
- 8 Die Welt, Zu nackt fürs Kaufhaus (12.05.2003), <http://www.welt.de/data/2003/05/12/91479.html>
- 10 Hans Jonas, Das Prinzip der Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt 1979.
- 12, 14 Dodo zu Knyphausen-Aufseß/Maria Rumpf/Lars Schweizer, System und Umwelt. Theoretische Perspektiven und der Fall "BRENT SPAR". In: Rainer Leisten/Hans-Christian Krcal (Hrsg.), Nachhaltige Unternehmensführung. Systemperspektiven. Wiesbaden 2003, S. 100-127.
- 13 Martin Honecker, Einführung in die theologische Ethik. Berlin, New York 1990.
- 15 Josef Wieland, Die Ethik der Governance. Marburg 1999.