

**Nützliches Hilfsmittel oder zusätzliche Belastung?**

# ISO 26000 Social Responsibility

Von **Herbert Winistörfer**

*Seit Juni 2008 liegt ein aktueller Arbeitsentwurf der ISO 26000 vor. Die Konturen des neuen Standards sind erkennbar. Was kann man vom neuen Standard zur Sozialen Verantwortung erwarten und was nicht?*

**N**icht erst mit der Krise der Finanzmärkte der vergangenen Wochen und Monate, aber dadurch noch verstärkt, ist die Soziale Verantwortung von Unternehmen Thema der öffentlichen Diskussion. Wie viel an Gehalt und Bonus gilt für Topmanager noch als «verantwortlich»? Wie weit geht die Verantwortung von Anlageberatern, wenn Anlagen mit «Kapitalgarantie» ihren Wert verlieren? Sind die Pilatus-Flugzeugwerke verantwortlich für Opfer aus Kriegseinsätzen umgerüsteter Trainingsflugzeuge in Bürgerkriegsgebieten? Ist es verantwortlich, dass Credit Suisse anlässlich der Euro08 an Kinder Fussbälle verteilt, die mithilfe von

**Dipl. phil. II Herbert Winistörfer**, Dozent am Institut für Nachhaltige Entwicklung der Zürcher Fachhochschule, Leiter des Zertifikatskurses CAS Social Management/Social Responsibility, Mitglied des Schweizer Spiegelbildkomitees NK 197 zu ISO 26000, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Nachhaltige Entwicklung, Postfach 805, CH-8401 Winterthur, Tel. +41 (0)58 934 76 75, winh@zhaw.ch, <http://ine.zhaw.ch>, [www.socialmanagement.ch](http://www.socialmanagement.ch)  
Die in diesem Artikel geäusserten Einschätzungen entsprechen der persönlichen Meinung des Autors und decken sich nicht zwingend mit der Mehrheitsmeinung des Komitees; die Übersetzungen von Textauszügen aus dem Normenentwurf ins Deutsche stammen vom Autor und haben keinerlei offiziellen Charakter.

Kinderarbeit hergestellt worden sind?

Diese Fälle stehen beispielhaft für viele. Die öffentliche Diskussion über sie zeigt, dass es für Unternehmen unter Umständen

## Global vernetzt – mehr Verantwortung

nicht genügt, sich an geltendes Recht am Standort zu halten. In einer Wirtschaft mit global vernetzten Handelsketten wird zunehmend erwartet, dass Unternehmen sich an der Lösung von sozialen Problemen beteiligen, vor allem wenn ein Zusammenhang zur Geschäftstätigkeit hergestellt werden kann. Werden solche Erwartungen ignoriert, droht der Verlust von Reputation und der Markenwert wird beschädigt.

## Vielfalt an Konzepten und Instrumenten

In den Betriebswissenschaften und in der Unternehmenspraxis ist eine Vielfalt von Konzepten entwickelt worden mit dem Ziel, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen fassbar zu

machen. Darunter sind Unternehmensethik, Nachhaltigkeit, Umwelt/Sozialmanagement, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship die bekanntesten.

Ähnlich unübersichtlich ist die Landschaft von Instrumenten wie Standards, Verhaltenskodizes, Richtlinien usw., an denen sich Unternehmen im Feld der Sozialen Verantwortung orientieren können. Sie betreffen einzelne Themen oder sind umfassend. Sie sind branchenspezifisch oder branchenübergreifend, regional oder global gültig. Eine Auswahl zeigt Grafik 1.

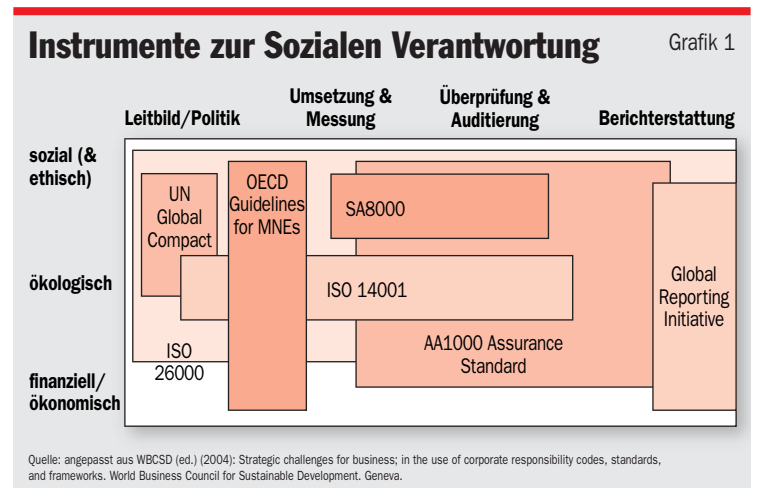
Neben diesen etwas weiter verbreiteten Instrumenten ist eine unüberblickbare Vielzahl von Verhaltensrichtlinien und Kodizes von Einzelunternehmen und Verbänden in Gebrauch. Dadurch wird es nahezu unmöglich, die Leistung von Unternehmen im

Feld der sozialen Verantwortung vergleichend zu beurteilen.

## Der ISO-Prozess

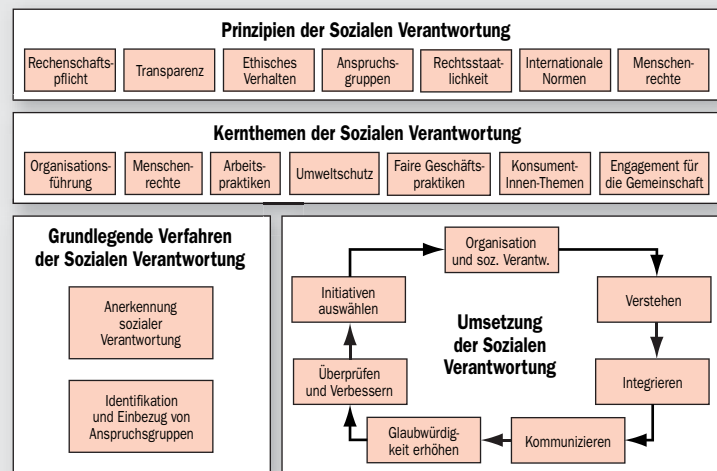
Auf dieses Defizit machte 2001 das Committee on consumer policy der ISO aufmerksam. Eine Beratergruppe mit Vertretern verschiedener Anspruchsgruppen klärte daraufhin im Auftrag der ISO die Machbarkeit eines internationalen Standards zu Corporate Social Responsibility ab. Ihr Bericht gab 2004 einen umfassenden Überblick über weltweit existierende CSR-Initiativen und schlug der ISO vor, einen Normungsprozess zu initiieren.

Der Technische Lenkungsausschuss der ISO (ISO/TMB) verabschiedete darauf ein sogenanntes New Work Item Proposal. Seither hat die ISO Working Group on Social Responsibility in sechs internationalen Konferenzen und im Wechselspiel mit den nationalen Spiegelbildkomitees eine Arbeitsstruktur, ein Inhaltsraster und mehrere Entwurfsversionen zum neuen Standard erarbeitet. Erstmals für die ISO sind alle wesentlichen Anspruchsgruppen aufgerufen, sich in den Normierungsprozess einzubringen: Unternehmen, Regierungen, Nichtregierungsorganisationen (NGO), Gewerkschaften, KonsumentInnenorganisationen sowie Wissenschaft/Beratung. ....►



**Die vier wesentlichen Elemente von ISO 26000 (gemäss WD 4.2)**

Grafik 2



Das Schweizer Spiegelbildkomitee mit Vertretungen der gleichen Anspruchsgruppen wird koordiniert durch die Normenvereinigung SNV. Obwohl die definitive Version voraussichtlich erst 2010 verabschiedet werden wird, sind bereits jetzt die Konturen des künftigen Standards erkennbar.

**Die Streitpunkte**

Die Komplexität des Gegenstands und die Vielfalt der am Normierungsprozess beteiligten Akteure und Interessen führten dazu, dass von allem Anfang an über wesentliche Aspekte des neuen Standards intensiv gestritten wurde. Die heftigsten Auseinandersetzungen drehten sich um die folgenden Fragen:

**Zertifizierbarkeit**

Von Beginn weg wehrten sich vor allem die Unternehmen der Industrieregionen gegen einen zertifizierbaren Managementsystemstandard nach dem Muster von ISO 9001 und ISO 14001. Demgegenüber erhofften sich die Vertreter der Entwicklungsregionen und die NGOs die Vereinheitlichung der sozialen Anforderungen mit möglichst weit gehender Verbindlichkeit. Sie konnten sich nicht

durchsetzen. Das Resultat wird ein Guidance Standard sein, eine Anleitung oder Empfehlung ohne Zertifizierung durch Dritte.

**Stellung gegenüber bestehenden Instrumenten**

Es sollen keine neuen sozialen oder ökologischen Mindeststandards geschaffen und damit auch keine bestehenden Instrumente konkurrenziert oder ersetzt werden. Vielmehr sollen anerkannte Standards wie die Allgemeine Deklaration der Menschenrechte, die Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO übernommen werden. Auf bestehende Initiativen wie ISO 14001, den UN Global Compact, die Leitlinien für multinationale Unternehmen der OECD, die Global Reporting Initiative und andere wird als Umsetzungshilfen verwiesen. Mit wichtigen Akteuren wurden Abkommen zum gegenseitigen Einbezug und zur gegenseitigen Anerkennung der Initiativen unterzeichnet.

**Verbindlichkeit der Formulierung**

Um jedem Versuch einer (externen) Überprüfung der Empfehlungen vorzubeugen, wurde schliesslich eine möglichst unverbindliche Formulierung gewählt:

Anstelle von «soll» (shall) wird durchgehend «sollte» (should) verwendet.

**Geltungsbereich**

Trotz Versuchen, den Geltungsbereich einzuengen und die Anforderungen dadurch spezifischer formulieren zu können, soll der Standard nun so breit wie möglich anwendbar sein: für transnationale Unternehmen ebenso wie für KMU, für sämtliche Branchen, für sämtliche Standorte, für Unternehmen ebenso wie für andere Formen von Organisationen.

**Themenpalette**

Anfängliche Bestrebungen, ökologische Themen auszuklammern, weil diese bereits durch den Standard ISO 14001 abgedeckt seien, konnten sich nicht durchsetzen. Auch hier soll der neue Standard umfassend sein und alle gesellschaftlichen Themen abdecken, von denen Organisationen betroffen sein können, entsprechend der breiten Bedeutung von social im Englischen.

**Grundverständnis**

Was gilt: Verantwortung übernehmen, weil es moralisch geboten ist, oder Verantwortung übernehmen, weil es letztlich Vorteile bringt? Die Kontroverse zwischen einem normativen und einem

alle, die ein legitimes Interesse am Unternehmen haben; der strategische Ansatz alle, die Macht haben, auf das Unternehmen Einfluss auszuüben. Hier legt sich der Standard (noch) nicht fest; bisher lassen sich im Textentwurf für beide Sichtweisen Beispiele finden.

**Die wesentlichen Inhalte**

Der aktuelle Arbeitsentwurf (Working Draft, WD) 4.2 vom 2. Juni 2008 enthält neben Geltungsbereich, Begriffsdefinitionen und einem Grundsatzkapitel über die Bedeutung der Sozialen Verantwortung vier wesentliche Inhaltselemente: Prinzipien, Kernthemen, Grundlegende Verfahren und Umsetzungselemente der Sozialen Verantwortung (Grafik 2).

Kapitel vier beschreibt sieben Prinzipien, die es zu beachten gilt, wenn Soziale Verantwortung glaubhaft umgesetzt werden soll. Dabei sind sowohl inhaltliche Grundsätze wie das Bekenntnis zu den Menschenrechten und zu internationalen Normen vertreten als auch prozessbezogene wie Transparenz und Rechenschaftspflicht.

Kapitel fünf beschreibt zwei «grundlegende Verfahren der Sozialen Verantwortung»: die Anerkennung der Sozialen Verantwortung über verschiedene Stufen der Wertschöpfungskette und den Umgang mit Anspruchsgruppen. Dabei bleibt unklar, warum diese zwei Elemente aus dem Umsetzungszyklus (Kap. 7) herausgelöst wurden, wo sie eigentlich sehr gut hineinpassen würden.

Kapitel sechs umfasst in WD 4.2 allein 44 Seiten und beschreibt im Detail sieben sogenannte Kernthemen und Unterthemen (Grafik 3). Die Schwierigkeit besteht einerseits darin, dass es bisher nicht gelungen ist, ein logisch sinnvolles Ordnungsprinzip in diese Themensammlung zu bringen. Andererseits sind The-

**Schwierige Orientierung**

strategischen Ansatz, die versteckt oder offen geführt die gesamte Diskussion um Corporate Social Responsibility durchzieht, schlägt sich auch in der Normensetzung nieder. Das zeigt sich beispielhaft an der Definition des Begriffs Anspruchsgruppe (Stakeholder). Der normative Ansatz versteht als Anspruchsgruppen

**Themen der Sozialen Verantwortung (WD 4.2, Kap. 6, Auszug)**

Grafik 3

<b>Organisationsführung</b>	– Entscheidungsprozesse und -strukturen
<b>Menschenrechte</b>	– Angemessene Sorgfalt (due diligence) – Risikosituationen bezüglich Menschenrechte – Vermeidung von Komplizenschaft – Diskriminierung und verletzte Gruppen – Behandlung von Beschwerden – Bürgerrechte und politische Rechte – Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte – Grundlegende Arbeitsrechte
<b>Arbeitspraktiken</b>	– Anstellung und Beschäftigungsverhältnis – Arbeitsbedingungen und sozialer Schutz – Sozialer Dialog (social dialogue) – Arbeitssicherheit und Gesundheit – Menschliche Entwicklung
<b>Die Umwelt</b>	– Vermeidung von Verschmutzung – Nachhaltige Nutzung von Ressourcen – Minderung des Klimawandels und Anpassung – Schutz und Wiederherstellung der natürlichen Umwelt
<b>Faire Geschäftspraktiken</b>	– Korruptionsbekämpfung – Verantwortungsvolle politische Mitwirkung – Fairer Wettbewerb – Förderung der Sozialen Verantwortung im Einflussbereich – Respektierung der Eigentumsrechte
<b>Konsumentinnen- und Konsumenten-Themen</b>	– Faire Marketing-, Informations- und Vertragspraxis – Schutz der Gesundheit und Sicherheit von Konsumenten – Nachhaltiger Konsum – KundInnenservice, Support und Konfliktlösung – Schutz von KundInnendaten und Privatsphäre – Zugang zu unentbehrlichen Dienstleistungen – Bildung und Bewusstsein
<b>Engagement für die Gemeinschaft</b>	– Mitwirkung in der Gemeinschaft (community involvement) – Investitionen in die Gesellschaft (social investment) – Schaffung von Arbeitsplätzen (employment creation) – Technologieentwicklung – Vermögen und Einkommen – Bildung und Kultur – Gesundheit – Verantwortungsbewusstes Investment

men und ihre Bedeutung einem Lebenszyklus unterworfen. Dies wird dazu führen, dass diese Momentaufnahme schon bald überholt sein wird.

Kapitel sieben beschreibt einen Umsetzungszyklus, der die wesentlichen Elemente moderner Managementsysteme wie Leitbild, Planung, Organisation, Überprüfung, Verbesserung, Kommunikation aufnimmt (Grafik 4).

**Unverbindlich, aber nützlich**

Eine zusätzliche Zertifizierung wird der neue Standard nicht bringen – offiziell nicht und inoffiziell wohl auch nicht, dafür haben die IndustrievertreterInnen schon zu Beginn des Prozesses gesorgt. Zu offen und unver-

bindlich sind die Erwartungen formuliert, als dass ein Label «gemäss ISO 26000», ausgestellt von wem auch immer, wirklich

**Keine Zertifizierung in Sicht**

aussagekräftig wäre. Ein verbindlicher Anforderungskatalog will und kann der neue Standard also nicht sein. Kann er wenigstens aber als nützlicher Leitfaden für Unternehmen im Umgang mit der Sozialen Verantwortung dienen?

Wenn man die Frage stellt, welche Art Unterstützung Unternehmen brauchen, um Soziale

**Umsetzung der Sozialen Verantwortung (WD 4.2, Kap. 7)**

Grafik 4

<b>Der Bezug zwischen den Eigenschaften, der Organisation und der Sozialen Verantwortung</b>	
<b>Die Soziale Verantwortung der Organisation verstehen</b>	– Der Geltungsbereich der Sozialen Verantwortung einer Organisation – Die Relevanz und Signifikanz von Kernthemen für die Organisation bestimmen – Prioritäten für das Angehen von Kernthemen und Themen erarbeiten
<b>Die Soziale Verantwortung durchgehend in die Organisation integrieren</b>	– Die Ausrichtung der Organisation gegenüber der Sozialen Verantwortung festlegen – Bewusstsein wecken und Kompetenz aufbauen für die Soziale Verantwortung – Die Soziale Verantwortung in die Systeme und Prozesse der Organisation einbauen
<b>Über die Soziale Verantwortung kommunizieren</b>	– Eigenschaften der Kommunikation über Soziale Verantwortung – Die Rolle der Kommunikation für die Soziale Verantwortung – Über die Leistung der Organisation im Bereich der Sozialen Verantwortung kommunizieren
<b>Die Glaubwürdigkeit im Bezug auf die Soziale Verantwortung erhöhen</b>	– Die Glaubwürdigkeit von Berichten und Behauptungen über die Soziale Verantwortung erhöhen – Die Glaubwürdigkeit der Organisation im Bezug auf die Soziale Verantwortung erhöhen
<b>Die Aktivitäten und Praktiken der Organisation zur Sozialen Verantwortung überprüfen und verbessern</b>	– Die Aktivitäten zur Sozialen Verantwortung überwachen – Den Fortschritt und die Leistung der Organisation zur Sozialen Verantwortung bewerten – Die Zuverlässigkeit der Sammlung und des Managements von Daten und Informationen erhöhen – Die Leistung verbessern
<b>Initiativen zur Sozialen Verantwortung auswählen</b>	freiwillige Programme von Regierungs- und privaten Organisationen mit dem Ziel, andere bei der Umsetzung der Sozialen Verantwortung zu unterstützen; vgl. Annex A

Verantwortung langfristig strategisch erfolgreich in die Unternehmensführung zu integrieren, so gilt es da drei Aspekte zu erwähnen:

**1. Informationen zu gesellschaftlichen Themen**

Welches sind die Erwartungen von Anspruchsgruppen zum Thema? In welcher Phase des Lebenszyklus befindet sich das Thema? usw.

**2. Tools zur Beantwortung von strategischen Fragen**

Wie kann ein gesellschaftliches Thema das Erreichen der Unternehmensziele beeinflussen? Wie gestaltet sich der Business Case für Investitionen ins Thema? usw.

**3. Tools zur Beantwortung von operativen Fragen**

Zum Beispiel: Wie setze ich eine proaktive Haltung zum Thema

«Vereinbarkeit von Beruf und Familie» um?

Zu 1. und 2. liefert der neue Standard durchaus nützliche Hinweise. So kann die umfangreiche Liste von Themen mit Handlungsempfehlungen (Kap. 7) als Checkliste beim Setzen der eige-

**ISO-Label sorgt für Wirkung**

nen Prioritäten helfen, nichts Wesentliches zu vergessen. Allerdings bietet das Dokument nicht die konsistente, logisch aufgebaute Anleitung, die zu den drei skizzierten Bedürfnissen wünschbar wäre. Zu stark sind jene Interessen, die im neuen Dokument lediglich einen unverbindlichen Anforderungskatalog sehen wol-

len. In dieser Hinsicht kann man wohl von einer verpassten Chance sprechen.

### **Der Standard wird Akzente setzen**

Trotzdem wird der Standard ISO 26000 zweifellos eine Lücke füllen; er wird für die kommende Zeit das Verständnis dessen prä-

gen, was unter der Sozialen Verantwortung von Organisationen zu verstehen ist. Seine Bedeutung wird er zum einen aus dem Label ISO und der breiten internationalen Verankerung ziehen, die Bestandteil des Normierungsprozesses bei ISO ist. Zum anderen ist zu erwarten, dass der gewählte Multi-Stakeholderansatz zu einer

breiten Akzeptanz des erreichten Konsens bei verschiedensten Anspruchsgruppen führen wird. Unternehmen auch hierzulande werden Orientierung finden im bisher fast undurchdringlichen Dschungel von Initiativen zu CSR. Nur wird schon der Umfang von knapp hundert Seiten anspruchsvollen Normentextes für manches

kleine oder mittelgrosse Unternehmen eine hohe Hürde sein. Es ist zu hoffen, dass hier im laufenden Prozess noch eine Konzentration auf das Wesentliche erfolgt und jetzt noch vorhandene Mehrspurigkeiten und Redundanzen eliminiert werden. ■