

Wie gesellschaftliche Verantwortung international umgesetzt werden kann

Der Standard ISO 26 000 erleichtert den weltweiten Vergleich, wie Unternehmen ihre soziale Verantwortung wahrnehmen. — VON CLEMENS LANG UND HERBERT WINISTÖRFER

In Kürze Schluss mit den unzähligen unüberblickbaren Verhaltensrichtlinien und Codizes? Der Standard ISO 26 000 der Internationalen Organisation für Normung (ISO) schafft die Voraussetzungen, das Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung und ihre Umsetzung in Unternehmen und Organisationen weltweit zu vereinheitlichen. Der Entwurf des Standards wurde im Februar mit qualifizierter Mehrheit angenommen. Nach der editorischen Überarbeitung soll die internationale Richtlinie im Herbst in Kraft treten. Damit findet ein ungewöhnlicher, aber wegweisender Prozess seinen vorläufigen Abschluss.



DR. CLEMENS LANG ist Organisationsentwickler, Coach und Umweltphysiker. Er arbeitet als Berater bei Neosys im Bereich Soziale Verantwortung (CSR). Zudem ist er Mitbegründer des Beratungsunternehmens Phönix und Vorsitzender des Schweizerischen Spiegelkomitees der ISO 26 000. clemens.lang@neosys.ch



HERBERT WINISTÖRFER, dipl. phil. II, ist Dozent am Institut für Nachhaltige Entwicklung der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Mitglied des Schweizerischen Spiegelkomitees der ISO 26 000 und Leiter des Zertifikatslehrgangs CAS Corporate Responsibility/ Social Management an der ZHAW. herbert.winistoerfer@zhaw.ch

Nicht erst mit der Finanz- und Wirtschaftskrise des vergangenen Jahres, aber dadurch verstärkt, steht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als Thema in der öffentlichen Diskussion. Wie viel Gehalt und Bonus gelten für Topmanager als verantwortlich? Ist ein Flugzeughersteller verantwortlich für Opfer in Kriegsgebieten, wenn die Trainingsflugzeuge nachträglich bewaffnet wurden? Ist es verantwortlich, dass eine Grossbank anlässlich eines Sportanlasses Fussbälle an Kinder verteilt, die unter Einsatz von Kinderarbeit hergestellt wurden? In einer Wirtschaft mit global vernetzten Handelsketten wird zunehmend erwartet, dass Unternehmen sich an der Lösung von sozialen und ökologischen Problemen beteiligen. Vor allem dann, wenn ein Zusammenhang zur Geschäftstätigkeit hergestellt werden kann. Werden solche Erwartungen ignoriert, drohen der Verlust von Reputation und Markenwert. Auf der anderen Seite eröffnen solche Erwartungen auch Chancen für Produkt- und Prozessinnovationen.

Vor diesem Hintergrund wurde ein Leitfaden entwickelt, der sich an Organisationen aller Art richtet, die das Thema ihrer gesellschaftlichen Verantwortung systematisch angehen wollen. Standen historisch vor allem multinationale Unternehmen im Fokus, sind hier bewusst auch KMU und Akteure wie Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften, Interessenverbände, Regierungsstellen und Forschungsein-

richtungen als Anwender angesprochen. Im Gegensatz zu den bekannten Standards ISO 9001 (für Qualitätsmanagement) oder ISO 14 001 (für Umweltmanagement) ist für ISO 26 000 auf internationaler Ebene keine Zertifizierbarkeit vorgesehen.

Worin liegt denn die Bedeutung des Standards? In erster Linie gibt er Orientierung für die Beantwortung wesentlicher Fragen: Was versteht man unter gesellschaftlicher Verantwortung? Welche Themenfelder sind berührt? Welche grundsätzlichen Prinzipien und Methoden müssen für eine glaubwürdige Umsetzung berücksichtigt werden? Was

Zeit: Ist die Nachfolge geregelt und das Unternehmen in gesundem Zustand übergeben, erhält die Musse mehr Wertschätzung.



sind wichtige Aspekte beziehungsweise Schritte in der Umsetzung? Als erster international anerkannter Standard deckt ISO 26 000 das komplette Themenfeld ab und integriert verschiedene Konzepte und Ansätze zur gesellschaftlichen Verantwortung. Er gibt damit Organisationen eine Hilfestellung für den bewussten Umgang mit Themen der nachhaltigen Entwicklung und der gesellschaftlichen Verantwortung. Dabei ersetzt er nicht bestehende Instrumente wie zum Beispiel ISO 14 001, sondern dient als übergeordnete Orientierung.

Gesellschaftliche Verantwortung zielgerichtet, das heisst systematisch und strategisch im Unternehmen zu verankern, bedeutet immer eine Investition. Die betriebswirtschaftliche Begründung des Einsatzes von Ressourcen für «Social Responsibility» liefert die Gegenüberstellung von Kosten und Werttreibern, der sogenannte Business Case. Grundsätzlich können mindestens drei Kategorien von Werttreibern unterschieden werden:

- ▶ **Produktinnovation / Differenzierung:** Wenn es gelingt, mit Produkten oder Dienstleistungen mit sozialem oder ökologischem Zusatznutzen neue Kundensegmente anzusprechen, lässt sich eine Differenzierung erreichen. Oft ist dazu eine Produktkennzeichnung, ein Label nötig (z.B. Minergie, Fairtrade, Bio).
- ▶ **Prozessinnovation / Effizienz:** So wie sich beispielsweise Investitionen in Energieeffizienz durch reduzierte Kosten für Energieträger zurückzahlen, können Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden durch innovative Entlohnungs- oder Arbeitszeitmodelle positiv beeinflusst werden.
- ▶ **Reputation / Öffentlichkeit:** Hier gilt es sowohl die Risiken im Zusammenhang mit sozialen und ökologischen Themen zu bearbeiten (z.B. Menschenrechtsverletzungen bei Zulieferbetrieben) als auch die Reputation durch gesellschaftliches

Engagement (z.B. Unterstützung von Projekten, Corporate Volunteering) zu stärken.

Verständnis der Konzepte und Methoden ist nicht einheitlich

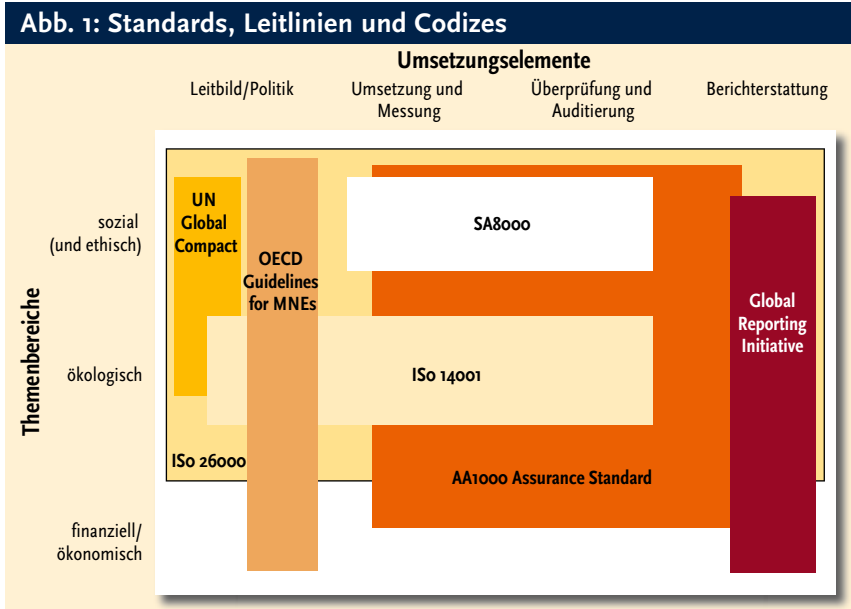
Die Betriebswissenschaften und die Unternehmenspraxis haben viele Konzepte hervorgebracht mit dem Ziel, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen fassbar zu machen. Darunter sind Unternehmensethik, Nachhaltigkeit, Umwelt- bzw. Sozialmanagement, Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship die bekanntesten. Alle diese Konzepte werden in Unternehmen angewendet, allerdings ohne einheitliches Verständnis. So begrenzen manche CSR auf Wohltätigkeit und Spendenwesen, andere beschreiben damit eine umfassende Integration gesellschaftlicher Themen in die Geschäftsprozesse. Gleichermassen unübersichtlich ist die Landschaft von Instrumenten wie Standards, Verhaltenskodizes und Richtlinien, an denen sich Unternehmen im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung orientieren können. Sie sind auf Einzelthemen begrenzt oder umfassend gültig, branchenbezogen oder branchenübergreifend, werden regional oder global angewendet (vgl. Abb. 1 auf Seite 26). Neben diesen weiter verbreiteten Instrumenten ist eine unübersichtliche Vielzahl von Verhaltensrichtlinien und Codizes von Einzelunternehmen und Verbänden in Gebrauch. Dadurch ist es nahezu unmöglich, die Leistung von Unternehmen im Feld der gesellschaftlichen Verantwortung vergleichend zu beurteilen.

Als die Internationale Organisation für Normung (ISO) im Januar 2005 die Entwicklung einer Richtlinie für gesellschaftliche Verantwortung beschloss, stand sie vor einer mehrfachen Herausforderung: Nie zuvor hat sich die ISO ein Themengebiet von derartiger in-



Bild: istockphoto.com/Arturbo

Quelle: angepasst aus World Business Council for Sustainable Development (2004): Strategic challenges for business.



Eine Auswahl von Instrumenten zur gesellschaftlichen Verantwortung und ihre Anwendbarkeit für verschiedene Themenbereiche und Umsetzungselemente.

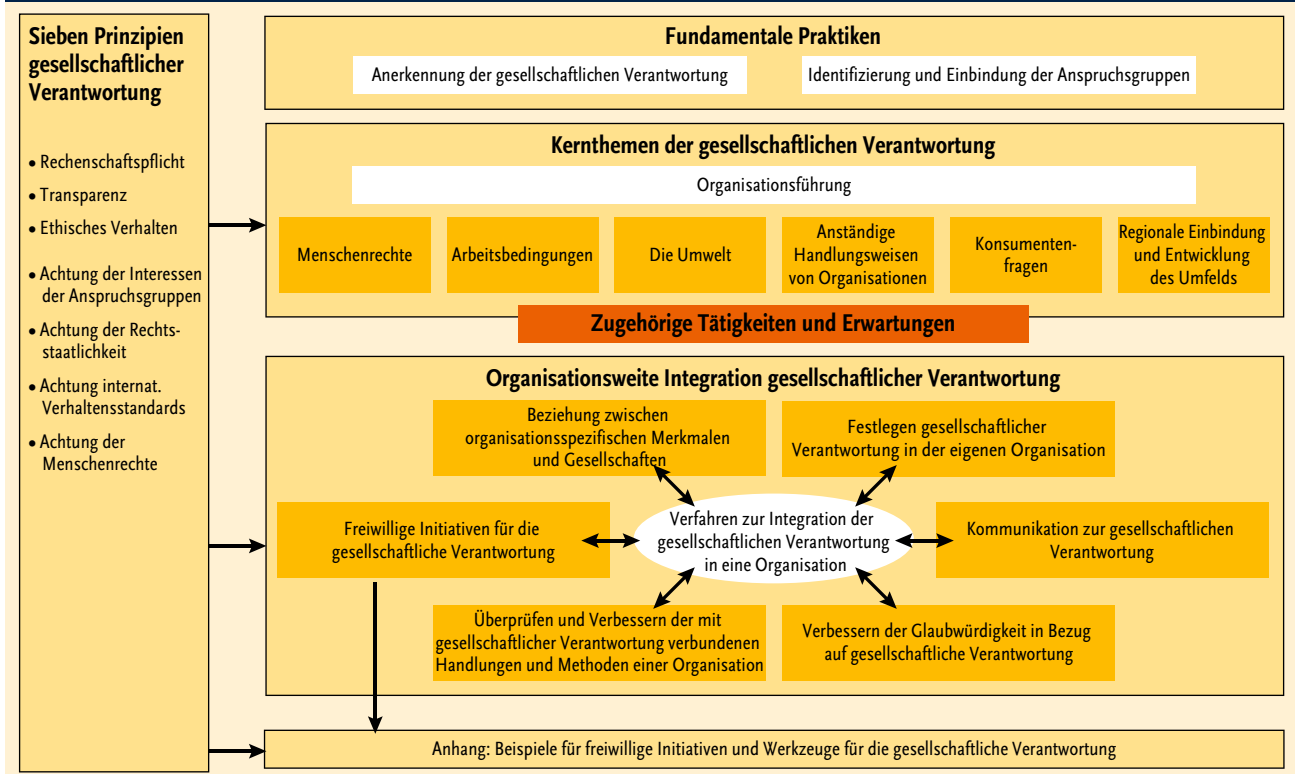
nationalen Arbeiterorganisation (IAO) der Vereinten Nationen zu, die für die Entwicklung des internationalen Arbeitsrechts verantwortlich ist.

Darüber hinaus nahmen mehr als 80 Länder und, neben der IAO, 30 weitere Verbindungs-Organisationen an der Entwicklung der ISO 26 000 teil. Jedes Land konnte Experten benennen, die eine von sechs Stakeholder-Kategorien repräsentieren: Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Regierungen, Nicht-Regierungs-Organisationen, Konsumentenorganisationen, Dienstleistung und Forschung. Diese systematische und ausgeglichene Beteiligung von Stakeholdergruppen war für ISO neu und kann für kommende Standardentwicklungsprozesse wegweisend sein. Unterstützt durch einen Fonds brachten Entwicklungsländer ihre Sicht ein. Dieser Stakeholder-Einbezug verleiht dem neuen Standard hohe Glaubwürdigkeit, die für seine zukünftige Akzeptanz entscheidend ist.

haltlicher Breite für eine internationale Standardisierung vorgenommen. Erstmals ging es nicht darum, eine Expertenlösung zu definieren, sondern ein

Ergebnis zu erarbeiten, das einem Konsens aller wichtigen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen entspricht. Eine besondere Bedeutung kam dabei der Inter-

Abb. 2: Die Struktur des Standardentwurfs ISO 26 000 im Überblick



Quelle: ISO 26000

Im Standardentwurf sind die wesentlichen inhaltlichen Elemente von ISO 26 000 enthalten.

Der Entwurf enthält neben Geltungsbereich und Begriffsdefinitionen vier wesentliche Inhaltselemente: Prinzipien, Kernthemen, Fundamentale Praktiken und Elemente der Integration sowie Umsetzung innerhalb der Organisation (vgl. Abb. 2 auf der linken Seite). Es werden Prinzipien beschrieben, die es zu beachten gilt, wenn gesellschaftliche Verantwortung glaubhaft umgesetzt werden soll. Dazu gehören sowohl inhaltliche Grundsätze, wie das Bekenntnis zu den Menschenrechten, als auch prozessbezogene wie Transparenz. Zwei fundamentale Praktiken werden dargestellt, die in der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in der gesamten Wertschöpfungskette und im bewussten Umgang mit Anspruchsgruppen bestehen. Der Hauptteil präsentiert sieben Kernthemen im Detail (vgl. Abb. 3 auf dieser Seite).

ISO 26 000 berücksichtigt sowohl organisationsinterne, als auch lieferanten- und kundenbezogene Aspekte, ökologische Themen ebenso wie soziale. Das Schlusskapitel beschreibt Elemente der Umsetzung und der Integration in die Organisation. Diese entsprechen den wesentlichen Elementen moderner Managementsysteme wie Leitbild/Politik, Bewusstseinsbildung, Planung/Analyse, Organisation/Strukturierung, Überprüfung, Verbesserung und Kommunikation.

Anwenderfreundlichkeit ist umstritten

Fortschrittliche Unternehmen stehen dem Projekt positiv gegenüber, vor allem seit der Entscheidung gegen eine Zertifizierbarkeit gefallen ist. Widerstand kommt zum einen von Lobbyorganisationen der Unternehmensseite, die eine gesellschaftliche Verantwortung grundsätzlich in Frage stellen. So steht zum Beispiel der Schweizer Arbeitgeberverband dem Standard kritisch-ablehnend gegen-

Abb. 3: Kernthemen und zugeordnete Handlungsfelder

Organisationsführung	Gestaltung von Entscheidungsprozessen und -strukturen, Transparenz der Einflussnahme, Förderung der Mitarbeiterpartizipation, Förderung von Frauen und Minoritäten in Kaderpositionen
Menschenrechte	Identifikation von Risikosituationen bzgl. Menschenrechte, Vermeidung von Mittäterschaft, Ermöglichung und Behandlung von Beschwerden, Vermeidung von Diskriminierung und Schutz verletzbarer Gruppen, Gewährleistung bürgerlicher/politischer, kultureller/religiöser Rechte
Arbeitsbedingungen	Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen, sozialer Schutz, fairer Lohn, Personalmanagement, Anstellungsbedingungen, Arbeitssicherheit, sozialer Dialog und Gewerkschaftsfreiheit, Personalentwicklung
Umwelt	Verhütung der Umweltbelastung, nachhaltige Ressourcennutzung, Klimaschutz und Anpassungsmassnahmen, Schutz und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume
Anständige Handlungsweisen von Organisationen	Verhinderung und Bekämpfung von Korruption, verantwortungsbewusstes Lobbying, fairer Wettbewerb, Förderung gesellschaftlicher Verantwortung im Einflussbereich, Achtung von Eigentumsrechten
Konsumentenfragen	Gestaltung von Vermarktung, Information und Verträgen, Produktsicherheit, nachhaltiger Konsum, Kundendienst und Konfliktlösung, Datenschutz, Gewährleistung der Grundversorgung, Bewusstseinsbildung
Regionale Einbindung und Entwicklung des Umfelds	Kontakt zu lokalen Gemeinden und Partnerschaften, Bildung und Kultur, Schaffung von Arbeitsplätzen und Qualifizierung, Zugang zu Technologien, Schaffung von Wohlstand, Gesundheit, soziale Investitionen

Quelle: ISO 26000

Die Kernthemen des Standards ISO 26 000 berücksichtigen organisationsinterne, lieferanten- und kundenbezogene Aspekte sowie ökologische und soziale Themen.

über. Andererseits sind auch Gewerkschaften eher zurückhaltend, wenn es um die Lösungen sozialer Fragen durch eigenverantwortliche Instrumente seitens der Arbeitgeber (wie sie in ISO 26 000 enthalten sind) geht. Auch wer im Grundsatz den Standard begrüsst, ist mit dem Ergebnis oft nicht restlos glücklich. Nicht nur der Umfang von über 100 Seiten wirft Fragen in Bezug auf die Anwenderfreundlichkeit auf. Der intensive Aushandlungsprozess zwischen den beteiligten Akteuren hat dazu geführt, dass Logik und Konsistenz der Inhalte durchaus verbesserungsfähig sind.

Zunehmende soziale und ökologische Problemfelder und weiter globalisierte Wertschöpfungsketten werden dazu führen, dass die Erwartungen auch

an Schweizer Unternehmen zunehmen. Diese Herausforderung aktiv anzugehen, birgt vielfältige Chancen. Um sie wahrzunehmen, ist eine systematische und strategische Herangehensweise erforderlich. Gemeint ist nicht ein stures Abarbeiten von Anforderungskatalogen, sondern die richtigen Fragen zu stellen und die individuell gültigen Antworten darauf zu finden. Für diesen Prozess kann die entstehende Leitlinie ISO 26 000 wertvolle Unterstützung leisten. Obwohl einige Mängel bis zur Publikation nicht mehr behoben werden dürfen, sollte das neue Instrument bald in den Praxistest gehen. Die Erfahrungen werden zeigen, wo sich der Ansatz bewährt, und was allenfalls in einem nächsten Schritt zu verbessern ist. ■