

**Das Prinzip Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von globalem Anspruch und  
lokaler Umsetzung**

Eine Untersuchung zu den soziokulturellen Zusammenhängen aus der Perspektive  
von Mitarbeitern eines multinationalen Unternehmens

---

**Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophisch-  
Pädagogischen Fakultät**

der

**Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt**

---

vorgelegt von

Martina Wegner  
München

**2004**

Referent: Prof. Dr. Hans-Ludwig Schmidt

Korreferent: Prof. Dr. André Habisch

Tag der letzten mündlichen Prüfung: 14.12.2004  
(gemäß §15 Abs. 1)

# **Das Prinzip Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von globalem Anspruch und lokaler Umsetzung**

**Eine Untersuchung zu den soziokulturellen  
Zusammenhängen aus der Perspektive von Mitarbeitern  
eines multinationalen Unternehmens**

# Inhalt

<b>1</b>	<b>NACHHALTIGKEIT IM KONTEXT VON SOZIALETHIK</b> .....	<b>10</b>
1.1	Gerechtigkeit als Grundlage des Zusammenlebens .....	10
1.2	Die normenethische Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit bedarf sozial- und individualethischer Komponenten .....	11
1.3	Blick der Sozialethik auf die Wirtschaft .....	12
1.4	Die Prinzipien der christlichen Sozialethik und ihr Bezug zur Nachhaltigkeit... 14	
1.5	Nachhaltigkeit als interdisziplinäres Thema .....	16
<b>2</b>	<b>ANLAGE DER ARBEIT UND METHODEN</b> .....	<b>18</b>
2.1	Die Forschungsfrage der Arbeit.....	18
2.2	Methoden der Arbeit.....	20
2.3	Struktur der Arbeit.....	23
2.4	Die empirische Untersuchung .....	28
2.4.1	Ziel der Studie .....	28
2.4.2	Länderauswahl .....	29
2.4.3	Die qualitativen Interviews .....	31
2.4.3.1	Eignung der Methode .....	31
2.4.3.2	Besonderheiten bei der Befragung .....	32
2.4.3.3	Sprache der Interviews .....	33
2.4.3.4	Auswahl der Befragten.....	33
2.4.3.5	Verzeichnis der befragten Personen.....	34

2.4.3.6	Durchführung der Interviews .....	37
2.4.3.7	Dauer der Interviews .....	37
2.4.4	Erklärung des Fragebogens .....	38
2.4.4.1	Gliederung des Fragebogens .....	38
2.4.4.2	Inhalte und Absichten der einzelnen Fragenkomplexe .....	38
<b>3</b>	<b>DIE POLITISCH-KONZEPTIONELLE PERSPEKTIVE.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>Theoretischer und faktischer Hintergrund.....</b>	<b>42</b>
3.1.1	Probleme der Definition .....	42
3.1.2	Exkurs: Der Blickwinkel der Wirtschaftsethik .....	44
3.1.3	Politische Ansätze zur nachhaltigen Entwicklung .....	45
3.1.3.1	Gremien und Verbände .....	45
3.1.3.1.1	Der Global Compact.....	46
3.1.3.1.2	Der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ....	49
3.1.3.1.3	econsense.....	51
3.1.3.2	Nachhaltigkeitsstrategien der EU und nationaler Regierungen .....	52
3.1.3.2.1	Die Nachhaltigkeitsstrategie der EU-Kommission .....	52
3.1.3.2.2	Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie .....	54
3.1.3.2.3	Die französische Nachhaltigkeitsstrategie .....	55
<b>3.2</b>	<b>Ergebnisse aus der Empirie.....</b>	<b>57</b>
3.2.1	Die Auswirkung auf den einzelnen Mitarbeiter .....	57
3.2.2	Im Unternehmen entscheidet der Anstoß von oben .....	62
3.2.3	Der Aspekt der Kulturverträglichkeit.....	64
<b>3.3</b>	<b>Fazit: Die Auswirkung politisch-konzeptueller Ansätze auf die Unternehmenspraxis .....</b>	<b>65</b>
<b>4</b>	<b>DIE NORMIERENDE PERSPEKTIVE.....</b>	<b>69</b>
<b>4.1</b>	<b>Theoretischer und faktischer Hintergrund.....</b>	<b>69</b>
4.1.1	Rating-Agenturen .....	71
4.1.1.1	Amy Domini und der ethische Hintergrund von Ratings.....	71
4.1.1.2	Sustainability Asset Management (SAM).....	73

4.1.2	Standards und Richtlinien .....	77
4.1.2.1	Global Reporting Initiative (GRI) .....	78
4.1.2.2	AA1000 .....	81
4.1.2.3	SA8000.....	82
4.1.2.4	Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) .....	84
4.1.3	Zusammenfassende Bewertung der Ratings und Standards.....	86
4.1.3.1	Gemeinsamkeiten .....	86
4.1.3.2	Unterschiedliche Anwendungsfelder und Zielgruppen.....	87
4.1.3.3	Potenzieller negativer Effekt auf die Nachhaltigkeit .....	88
4.1.3.4	Auswirkung der normierenden Ebene auf die Unternehmen.....	93
4.1.3.5	Vorteile der Ratings und Standards für die Unternehmen .....	95
<b>4.2</b>	<b>Ergebnisse aus der Empirie.....</b>	<b>97</b>
4.2.1	Rating-Agenturen .....	97
4.2.2	Standards .....	99
<b>4.3</b>	<b>Fazit: Der Beitrag von Ratings und Standards zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen.....</b>	<b>101</b>
<b>5</b>	<b>DIE BÜRGERSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE.....</b>	<b>104</b>
<b>5.1</b>	<b>Theoretischer und faktischer Hintergrund.....</b>	<b>104</b>
5.1.1	Sozialkapital als theoretische Grundlegung von Nachhaltigkeitsstrategien .....	104
5.1.2	Sozialkapital: Theorien und Ansätze.....	105
5.1.2.1	Coleman und Putnam mit grundlegenden Arbeiten zum Sozialkapital .....	106
5.1.2.2	Die Wissenschaftler der Weltbank.....	107
5.1.2.3	Elinor Ostrom.....	108
5.1.2.4	Zusammenfassung der Funktion von Sozialkapital .....	108
5.1.3	Praxisrelevante Eigenschaften von Sozialkapital.....	109
5.1.3.1	Sozialkapital als Kapitalart.....	109
5.1.3.2	Die Netzwerkstruktur von Sozialkapital .....	111
5.1.3.3	Vertrauen als wichtiger Bestandteil des Sozialkapitals.....	114
5.1.3.4	Messbarkeit von Sozialkapital .....	116
5.1.3.5	Umsetzungsorientierte Zusammenfassung.....	116
5.1.4	Die Beziehung zwischen Sozialkapital und Nachhaltigkeit.....	117

5.1.4.1	Die Ebene der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung .....	117
5.1.4.2	Der Beitrag der Unternehmen zur Erhöhung von Sozialkapital für eine nachhaltige Entwicklung .....	120
5.1.5	Die Strategien des Sozialkapitals .....	124
5.1.5.1	Begriffseinordnung.....	124
5.1.5.2	Corporate Social Responsibility (CSR).....	127
5.1.5.3	Corporate Citizenship.....	131
5.1.5.4	Exkurs: Der dritte Sektor und die Rolle des Staates .....	135
5.1.5.5	Corporate Citizenship: integrierende Sicht .....	138
5.1.5.6	Die Instrumente des Corporate Citizenship .....	138
5.1.5.6.1	Sponsoring.....	138
5.1.5.6.2	Stakeholder Dialogue/Engagement .....	139
5.1.5.6.3	Stiftungen .....	140
5.1.5.6.4	Secondment und Corporate Volunteering .....	141
5.1.5.6.5	Cause-related Marketing .....	142
5.1.5.6.6	Public-Private-Partnership .....	143
<b>5.2</b>	<b>Ergebnisse aus der Empirie.....</b>	<b>146</b>
5.2.1	Bewertung bestehender Corporate-Citizenship-Ansätze .....	147
5.2.2	Vernetzung in die Gesellschaft hinein .....	153
5.2.3	Image, Identifikation und Corporate Citizenship.....	158
5.2.4	Projektive Frage zu gesellschaftlichen Problemen.....	164
5.2.5	Erwartungen gegenüber der Nachhaltigkeit des Unternehmens .....	166
5.2.6	Bewertung und Lösungsansätze basierend auf den Interviewergebnissen.....	168
5.2.6.1	Deutschland.....	168
5.2.6.2	Italien.....	169
5.2.6.3	Polen.....	170
5.2.6.4	China .....	171
5.2.6.5	Großbritannien .....	172
5.2.6.6	Frankreich.....	172
<b>5.3</b>	<b>Fazit: Das Potenzial des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen ..</b>	<b>173</b>

<b>6</b>	<b>DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE.....</b>	<b>177</b>
<b>6.1</b>	<b>Theoretischer und faktischer Hintergrund.....</b>	<b>177</b>
6.1.1	Schwierigkeiten der Untersuchung .....	177
6.1.2	Die organisatorischen Strukturen .....	179
6.1.3	Unternehmensinterne Instrumente der Nachhaltigkeit.....	181
6.1.4	Exkurs: Berichterstattung .....	182
6.1.5	Die Unternehmensethik und ihre Instrumente .....	184
6.1.5.1	Corporate Governance.....	184
6.1.5.2	Unternehmenskodizes .....	185
6.1.5.3	Internes Sozialkapital als aktiver Beitrag zur Unternehmensethik .....	188
<b>6.2</b>	<b>Ergebnisse aus der Empirie.....</b>	<b>190</b>
6.2.1	Wertschätzung .....	190
6.2.2	Zusammenarbeit .....	192
6.2.3	Kommunikation/Transparenz.....	193
6.2.4	Führung .....	194
6.2.5	Offenheit / Ideen.....	195
6.2.6	Vertrauen .....	195
6.2.7	Fazit für die Allianz: Nachhaltigkeit adressiert Problemfelder.....	196
6.2.7.1	Die Leitfigur .....	196
6.2.7.2	Werte und Konzernzusammenhalt .....	197
6.2.7.3	Bereichsübergreifende Zusammenarbeit.....	197
6.2.7.4	Neue Ideen.....	197
6.2.7.5	Das schlechte Branchenimage.....	198
6.2.7.6	Management-Instrumente und Standards.....	198
6.2.7.7	Einheitliche Organisationsstrukturen für die Nachhaltigkeit .....	198
6.2.7.8	Global versus lokal.....	198
6.2.7.9	Die lokale Dimension.....	199
<b>6.3</b>	<b>Fazit zur unternehmensinternen Perspektive der Nachhaltigkeit.....</b>	<b>200</b>



<b>7</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>202</b>
7.1	Was heißt nun Nachhaltigkeit für die Unternehmen? .....	202
7.2	Nachhaltigkeit aus vier Perspektiven .....	203
7.3	Der Mensch im Mittelpunkt.....	206
7.4	Kulturverträglichkeit.....	208
7.5	Sozialkapital als treibende Kraft .....	210
<b>8</b>	<b>VERZEICHNIS DER ZITIERTEN QUELLEN .....</b>	<b>211</b>
<b>9</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>222</b>
9.1	Fragebogen der Untersuchung.....	222
9.2	Indikatoren von Rating-Agenturen im Vergleich .....	226

# 1 Nachhaltigkeit im Kontext von Sozialethik

Die Nachhaltigkeit ist als viertes Sozialprinzip in die katholische Soziallehre aufgenommen worden und „bündelt und strukturiert die Suche nach einer ethischen Antwort auf die globalisierte Umweltfrage“ (Vogt 2000, S. 2). Dieser Nachhaltigkeitsbegriff ist stark ökologisch geprägt und rekurriert auf die Bedeutung der Schöpfung. Zur Einleitung soll dieser Begriff der Nachhaltigkeit in erweiterter Form auf die anderen drei Prinzipien der Soziallehre zurückgeführt werden.

## 1.1 Gerechtigkeit als Grundlage des Zusammenlebens

Es wird sich im Laufe dieser Arbeit zeigen, dass der Begriff „Nachhaltigkeit“ grundsätzlich von unterschiedlichen Akteuren in sehr verschiedenen Zusammenhängen und Interpretationen verwendet wird. Versucht man auf der Ebene philosophischer – und hier ethischer – Überlegungen eine Definition zugrunde zu legen, greift man am besten auf den Brundtland-Bericht (WCED 1987) zurück, der nicht nur eine der ersten, sondern auch die am weitesten gefasste und am stärksten rezipierte Definition von Nachhaltigkeit bietet. In ihrem Bericht fordert die Brundtland-Kommission intra- und intergenerative Gerechtigkeit, d.h. die gleichen Chancen für Menschen innerhalb einer Generation sowie für die Menschen kommender Generationen, ihr Leben zu gestalten.

Gerechtigkeit stellt also den Nenner dar, auf den die Weltkommission die pluralistische Weltgesellschaft einschwören möchte. Wie Fetz (1991, S. 43 ff.) beeindruckend darlegte kann Gerechtigkeit als eine Haltung oder (im Rückgriff auf Aristoteles) als Tugend interpretiert werden, „die jeder immer haben sollte, die von jedem gegenüber einem jeden einforderbar“ (ebd., S. 43) ist, im Gegensatz zu affektiven Haltungen wie Liebe oder Wohlwollen, die nicht geschuldet sind. Gerechtigkeit, da gegenseitig geschuldet, stellt also die „mitmenschliche Basisbeziehung“ (ebd., S. 44) dar.

Der Brundtland-Bericht fordert diese Gerechtigkeit nun aber deswegen ein, weil wir sie in unserer Lebensrealität dem Anderen schuldig bleiben. Es stellt sich die Frage,

auf welche Weise und mit welchen Strukturen, diese Gerechtigkeit herstellbar sei, in einer modernen Gesellschaft, die durch Individualisierung und Institutionalisierung (vgl. Suchanek 2001) gekennzeichnet ist.

Das führt von moralisch-ethischen Überlegungen zur Sozialethik, die „soziale Verhältnisse, Strukturen, Regelsysteme, Ordnungen etc. hinsichtlich ihrer Gerechtigkeit“ (Anzenbacher 1997, S. 15) prüft und gegebenenfalls Gestaltungsvorschläge macht.

## **1.2 Die normenethische Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit bedarf sozial- und individualethischer Komponenten**

Diese Gestaltung von Strukturen ist im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit von Interesse, weil für die Umsetzung der intra- und intergenerativen Gerechtigkeit keine global einheitliche Norm besteht und auf verschiedenen – politischen, kulturellen, wirtschaftlichen, sozialen – Ebenen versucht wird, hier einen gemeinsamen Nenner für nachhaltiges Handeln aufzustellen, indem man zum Beispiel Regeln oder Standards zu definieren versucht. Die Verbindlichkeit dieser freiwillig anzuwendenden Normen ist schwach verglichen mit der Durchsetzungskraft von Gesetzen. Mit Blick auf die Wirksamkeit von Maßnahmen stellt sich gleichzeitig auch die Frage, in wie weit Gerechtigkeit von der Sittlichkeit des Subjekts gefordert werden muss bzw. in wie weit verbindliche Rahmenordnungen erforderlich sind.

Die Tatsache, dass bislang die bezüglich der Nachhaltigkeit als Vorbild geltenden Unternehmen diesen Status fast ausschließlich durch die persönlichen Überzeugungen ihrer Inhaber erreicht haben, verweist darauf, dass das Thema Nachhaltigkeit auch die Auseinandersetzung von Individual- und Institutionenethik birgt. Hübscher und Müller (2001) setzen dieser Problematik ihre Überlegungen zu einer integrativen Ethik entgegen. Als Konsequenz ihrer Feststellung, „Das Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung besitzt kaum rechtlich verbindlichen Charakter“ (S. 368), plädieren sie für eine stärkere Berücksichtigung der Individualethik, da ihnen die Nachhaltige Entwicklung zwischen dem individuellen Wollen und dem Primat des Sollens gefangen scheint. Um den Einzelnen zu einem Beitrag zur Nachhaltigkeit motivieren zu können, muss der erlebte Erfahrungshintergrund mit den Normen einer Nachhaltigen

Entwicklung kompatibel sein und positiv besetzt sein. „Ausgangspunkt kann hier nur die vorhandene Lebenswirklichkeit sein, von der aus in einem konsultatorisch-reflexiven Prozess Empfehlungen über Lebensgestaltungen, welche sich eng am Möglichen orientieren, entwickelt werden. Für diesen Prozess werden kleinräumige Einheiten als besonders geeignet angesehen, [... da ] hier hier die Folgen des individuellen Handelns am ehesten erfahrbar [sind] [...] Zum anderen haben auch die Akteure untereinander eine größere Nähe und sind teilweise sogar über persönliche Netzwerke miteinander verbunden, so dass sich partizipative Prozesse leichter organisieren lassen“ (ebd., S. 375).

Hier scheint die Verbindung zwischen dem Sozialkapital, das sich in (lokalen) sozialen Mechanismen ausdrückt, und der Nachhaltigkeit auf. Indem sich die Akteure eines Raumes (Bürger, Behörden, Institutionen, Gruppierungen, Unternehmen) gestaltend in die Gesellschaft einbringen, kann auf der Basis individueller Erfahrung eine kollektive Selbstbindung entstehen, die staatliche Regulierung zurückweichen lässt (vgl. Habisch 2003).

Unternehmen, die die Schnittstelle zwischen Institution und Individuum durch ihre Mitarbeiter und deren verschiedene Zugehörigkeiten von Natur aus in sich tragen, sind hier von besonderem Interesse.

### **1.3 Blick der Sozialethik auf die Wirtschaft**

Die Forderung nach Nachhaltigkeit in der Wirtschaft findet sich sozialetisch gewendet in den Betrachtungen von Arthur Rich (1990, S. 139-175), der die Wirtschaft als Mittelsystem zur Selbstverwirklichung des Menschen sieht und ihr unter sozialetischer Sicht drei Forderungen zuordnet: Effizienz, Partizipation, Umweltgerechtigkeit. Effizienz bedeutet die reibungslose Bereitstellung der erforderlichen Güter und Dienstleistungen, die heute nur in einer Marktwirtschaft gegeben ist.

Partizipation bezieht sich erstens auf ein gerechtes Verteilungssystem sowohl für die erwirtschafteten Güter und Dienstleistungen als auch für die Erwerbsarbeit; zweitens auf partizipative Kooperation, die die Würde des Menschen in den Mittelpunkt stellt und seine Instrumentalisierung verbietet; drittens die partizipative Weltwirtschaft, die in Zeiten der Globalisierung das Verteilungsproblem zwischen dem reichen Norden und dem armen Süden adressiert.

Die Umweltgerechtigkeit bezieht sich schließlich darauf, dass ökologische Zerstörung ausgeschlossen wird.

In diesem sozialetischen Blick auf die Wirtschaft spiegeln sich die Forderungen der Nachhaltigkeit, deren praktische Umsetzung in drei Säulen aufgeteilt wird, die allgemein als Ökonomie, Ökologie und Soziales/Gesellschaftliches benannt werden. Ökonomie bezieht sich ganz allgemein gesprochen auf die oben beschriebene Effizienz, auch wenn hier selbstverständlich noch eine entsprechende Konkretisierung für die Unternehmen vonnöten ist. Es scheint allerdings die spezifisch unternehmensethische Komponente zu fehlen, die eine Effizienz zu Lasten anderer Bereiche oder Gruppen begrenzt.

Die Säule „Soziales/Gesellschaftliches“ kann mit der Partizipation verglichen werden: So sind zum Beispiel viele Ansätze der Unternehmen zur Förderung ihrer Mitarbeiter hier anzusiedeln. Die größte Vergleichbarkeit herrscht bei dem Aspekt der Natur: die Säule der Ökologie ist mit dem respektvollen Umgang mit der Natur identisch. Dieser Punkt ist auch in der Nachhaltigkeitsdiskussion am leichtesten zu fassen und zu definieren, vermutlich auch deswegen, weil er sich vergleichsweise am besten quantifizieren lässt und weniger kulturabhängig ist.

Auch wenn hier die Detaillierung unterschiedlich ausfällt oder Schwerpunkte sich verschieben, können die Grundgedanken von Rich und die Umsetzungsansätze, die auf den Forderungen des Brundtland-Berichtes beruhen, doch als weitgehend deckungsgleich gesehen werden.

Ein ebenfalls starker Bezug zur Nachhaltigkeit findet sich in Form der drei Prinzipien der christlichen Sozialethik.

## **1.4 Die Prinzipien der christlichen Sozialethik und ihr Bezug zur Nachhaltigkeit**

Die Prinzipien der christlichen Sozialethik sollen mit den Themen Personalität, Solidarität, Subsidiarität (vgl. Anzenbacher 1997, S. 178 ff.) dargestellt werden, die nach Korff (1987) sowohl in der Sozialethik wie auch in der politischen und Wirtschaftsethik Geltung haben.

### *Zur Personalität*

Die unantastbare Würde der menschlichen Person, wie sie in der Enzyklika *Mater et magistra* von 1961 beschrieben wird (vgl. Anzenbacher 1997, S. 179), ist in mehrerlei Hinsicht Grundlage für die Nachhaltigkeit. Zum einen findet sie sich in den Menschenrechten, die fester Bestandteil der Forderungen internationaler, der Nachhaltigkeit verpflichteter Organisationen an Unternehmen auf globaler Ebene darstellen. Gleichmaßen gehören dazu auch Sozialstandards, die den Menschen weltweit ein Arbeiten unter menschenwürdigen Umständen garantieren sollen.

Aber auch auf eine viel alltäglichere Weise sollen die Unternehmen eine Kultur des Miteinander, der persönlichen Wertschätzung und Förderung begründen, die den Menschen als arbeitendes Wesen nicht zu einer austauschbaren Ressource machen, sondern ihn in seiner Einmaligkeit würdigen. Denn wenn „Gleichheit zur Austauschbarkeit“ wird, findet der Mensch seinen Platz in der Arbeitswelt nicht mehr und geht in seiner ihm zugeordneten Wertlosigkeit unter (vgl. Möde 2000, S. 303).

Vor diesem Hintergrund wurde die Empirie der vorliegenden Arbeit auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten: Er soll zu Wort kommen, wenn es um die Gestaltung nachhaltiger Aktivitäten gehen, die ja sein ganz persönliches, berufliches und gesellschaftliches Umfeld prägen.

### *Zur Solidarität*

Im Bezug auf die Solidarität scheint wieder die Überschneidung von Individual- und Sozialethik auf. So bringt die Solidarität auf sozialetischer Ebene Pflichten, „die sich aus dem menschenrechtlichen Status und Anspruch der Person für die Glieder der

Rechtsgemeinschaft und deren soziale Kooperation ergeben, [hier] ist Solidarität strikt Rechtspflicht, also auf der Ebene der Gerechtigkeit geschuldet“ (Anzenbacher 1997, S. 197).

Die Solidarität führt unter sozialemethischer Perspektive direkt zur Gerechtigkeit zurück, wie sie eingangs schon mit Bezug auf die Gerechtigkeitsdarstellung von Fetz (1991) geschildert wurde und von der Nachhaltigkeit gefordert wird.

Diese geschuldete Gerechtigkeit ist deutlich abzugrenzen von der Mildtätigkeit oder dem karitativen Engagement, das ungeschuldet ist und in den Bereich der Individualethik fällt. Zu überlegen ist allerdings, ob die Einstellung gegenüber der Rechtspflicht im Sinne einer wahrgenommenen Selbstverständlichkeit und die Mildtätigkeit nicht den gleichen mitmenschlichen Hintergrund haben und daher nur zwei Formen des gleichen Wertegefüges benennen.

In der Wirtschaft zeigt sich seitens der Unternehmen eine uneinheitliche Haltung gegenüber den solidarischen Rechtspflichten, wenn Unternehmensführer einerseits Gesetze verletzen und Steuerzahlungen oder Betriebsrenten nicht leisten und andererseits eine zunehmende Anzahl von Unternehmen in erheblichem Maße für wohltätige Zwecke spenden oder Verantwortung als „Bürger“ in der Gesellschaft übernehmen.

Die Möglichkeiten der Unternehmen, hier die für sie richtige Rolle zu finden, werden unter anderem auch Thema dieser Arbeit sein.

### *Zur Subsidiarität*

Gerade in Zeiten der Globalisierung muss die Nachhaltigkeit jedoch auch in Zusammenhang mit dem Subsidiaritätsprinzip betrachtet werden. Nach dem Subsidiaritätsprinzip ist es entscheidend, dass jedes Individuum und jedes Sozialgebilde das seinen Fähigkeiten entsprechende tut und für sich nutzt, in dem Sinne, dass gerecht ist, wenn „das, was die kleineren und untergeordneten Gemeinwesen leisten und zum guten Ende führen können, [nicht] für die weitere und übergeordnete Gemeinschaft“ beansprucht werden darf, denn dies ist „überaus nachteilig und verwirrt die ganze Gesellschaftsordnung“ (Enzyklika „Quadragesimo Anno“ zitiert nach Homann 1995, S. 47).

Daraus lässt sich die Notwendigkeit eines dezentralen Ansatzes ableiten, der sehr stark mit den Bestrebungen der Agenda 21, die der Nachhaltigkeitsdebatte vorausging, verfolgt wurde. In der heutigen Nachhaltigkeitsdefinition werden dezentrale Strukturen jedoch teilweise unterlaufen, da sich internationale Gremien zur Förderung der Nachhaltigkeit gebildet haben, die in erster Linie mit multinationalen Unternehmen arbeiten und globale Ansätze verfolgen wollen.

Die empirische Forschung dieser Arbeit wird die Einstellung von Unternehmensmitarbeitern gegenüber der Nachhaltigkeit in verschiedenen Ländern zeigen und die Vorteile des im Subsidiaritätsprinzip enthaltenen Vorrangs „dezentraler gegenüber zentralisierten Lösungen“ (Homann 1995: S. 46) unter Beweis stellen. Wichtige Erkenntnisse wird in diesem Zusammenhang die Sozialkapitaltheorie liefern, die grundsätzlich lokal ausgerichtet ist. Darüber hinaus werden die Forderungen aus dem Konzept der Kulturverträglichkeit das Kompetenzanmaßungsverbot (Anzenbacher 1997, S. 213) des Subsidiaritätsprinzips bestätigen. Auch für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen werden sich aus der lokalen Dimension der Nachhaltigkeit positive Auswirkungen aufzeigen lassen.

## **1.5 Nachhaltigkeit als interdisziplinäres Thema**

Sieht man Nachhaltigkeit unter dem Aspekt der Gerechtigkeit, so fordert sie zunächst alle Gruppen in der Gesellschaft heraus, in besonderer Weise aber die Unternehmen, weil nur eine funktionierende Wirtschaft die Stabilität der sozialen Ordnung garantiert.

Unabhängig davon, ob man nun die Sozialethik als originär der Wirtschaftsethik zugeordnet betrachtet (Habisch 1999, S. 10) oder die Sozialethik als mit Zielen befasst sieht, die sich auf das Wohlergehen der Mitglieder einer Gesellschaft und erst davon abgeleitet auch auf den ökonomischen Aspekt beziehen: Unter beiden Perspektiven ist die gesellschaftliche Entwicklung untrennbar mit der wirtschaftlichen und politischen verbunden.



Nachhaltigkeit ist ein interdisziplinäres Thema, das alle drei Bereiche – Gesellschaft, Wirtschaft und Politik – berührt. Die starke Verwobenheit von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Themen und die daraus resultierende Frage nach der Positionierung von Unternehmen in der Gesellschaft ist – wie nicht zuletzt die Nachhaltigkeitsdiskussion zeigt – ein brennendes Thema. Neu ist es indes nicht, wie Habisch (1999, S. 50, Fußnote 15) mit Messners Ausführungen von 1961 zitierend belegt: „Daß im Rahmen der Sozialethik dem Wirtschaftlichen und der Wirtschaftsethik eine besondere Rolle zukommt, ergibt sich schon daraus, daß vom Wirtschaftlichen her die soziale Ordnung heute am tiefsten unterwühlt ist ... Und es ist hundertmal richtig, daß die soziale Fragen in ihrem Inneren eine Frage um geistige Werte und erst dann eine solche um materielle Werte ist, so wächst sie doch auf dem Boden des Materiellen und Ökonomischen an zu ihrer ganzen lastenden Schwere“.

Besser lässt sich die Notwendigkeit der Unternehmen nicht auf den Punkt bringen, eine verantwortungsvolle und soziale – im Sinne von „auf die Gesellschaft bezogene und deren Entwicklung fördernde“ – Rolle einzunehmen und gleichzeitig ihren wirtschaftlichen Interessen und Aufgaben Rechnung zu tragen.

## 2 Anlage der Arbeit und Methoden

### 2.1 Die Forschungsfrage der Arbeit

Wenn Unternehmen als Akteure der sozialen Ordnung ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten bzw. sich zu nachhaltigen Unternehmen entwickeln wollen, müssen sie zunächst nach Definitionen des Konzeptes suchen. Das Wort Nachhaltigkeit findet in vielen Zusammenhängen Verwendung – in politischen, wirtschaftlichen oder kulturellen, in globalen wie auch lokalen. Dabei werden der Nachhaltigkeit immer wieder andere und neue Bedeutungen zugeordnet.

Zum einen entsteht ein Problem dadurch, dass das Wort Nachhaltigkeit selbst keine Aussage macht und keinen eindeutigen Kontext hat. Spontan werden hier in erster Linie nachhaltige Gewinne oder nachhaltige Erlebnisse assoziiert. Für die Durchsetzung der Themen der Nachhaltigkeit wäre ein Begriff wie Zukunftsfähigkeit, der leichter verständlich ist, hilfreich gewesen.

Dieses Problem besteht nicht nur in Deutschland. Auch in Frankreich (*développement durable*), Italien (*sviluppo sostenibile*) oder England (*sustainability*) ruft der Begriff bei der breiten Bevölkerung keine spezifische, und das heißt eben konkrete und präzise Assoziation hervor. Die Alltags- und Bürosprache verwendet „nachhaltig“ zunehmend als Synonym für „langfristig“, in der Fachsprache wird es gleichgesetzt mit *Corporate Citizenship* oder *Corporate Responsibility*, d.h. mit ähnlich ungenau definierten Begriffen.

Da das Konzept der Nachhaltigkeit im Brundtland-Bericht vage gefasst ist und auch nur sehr vage Lösungsvorschläge angibt, ist das über die Gerechtigkeit hinausgehende Leitbild sehr verschwommen (vgl. Hübscher und Müller 2001) und erfordert Analyse und Interpretation.

Die Umsetzung der Nachhaltigkeit ist zudem für Unternehmen problematisch, da es keine ausgearbeitete Theorie der Nachhaltigkeit gibt, von der sich eine Praxis ableiten ließe. Vielmehr gibt es eine Vielzahl von Nachhaltigkeitsanforderungen auf unterschiedlichen Ebenen, die von unterschiedlichen Akteuren aus dem Brundtland-Bericht abgeleitet wurden und für ein Unternehmen kaum in eine Form zu bringen sind.

Darüber hinaus gibt es kaum systematische empirische Studien (vgl. Rieth 2003, S. 372 ff.), die zeigen, wie Unternehmen mit den Anforderungen zum nachhaltigen Wirtschaften dieser Akteure tatsächlich umgehen bzw. was diese für das Unternehmen bedeuten. Wie auch Rieth ausführt, beziehen sich die meisten Studien auf einzelne Fallanalysen, die jedoch kein Gesamtbild ergeben<sup>1</sup>. Noch weniger wird beleuchtet, wie Nachhaltigkeit von Unternehmen mit Gesellschaften in vielen unterschiedlichen Ländern systematisch gestaltet werden kann.

Nachhaltigkeit ist nach dem Brundtland-Bericht ein die gesamte Gesellschaft betreffendes Thema, zu der eben auch die Unternehmen gehören. Das bedeutet aber gleichzeitig, dass international operierende Unternehmen Nachhaltigkeit in soziokulturell unterschiedlichen Zusammenhängen betreiben müssen. Es soll mit der vorgelegten Studie aufgezeigt werden, welche Schwierigkeiten und Chancen sich dadurch für multinationale Unternehmen bieten. Im Gegensatz zu interkulturellen Studien, in denen nur Führungskräfte befragt werden (z.B. Seitz 2002), ist das Besondere an dieser Arbeit, dass der einzelne Mitarbeiter besondere Beachtung erfährt, da er das Bindeglied zwischen Unternehmen und Gesellschaft darstellt. Aufgabe der vorliegenden Arbeit ist es also, die tatsächliche Wirkung von Nachhaltigkeitsbestrebungen externer Akteure und unternehmensinterner Bedingungen im Spiegel des Mitarbeiters und seiner Arbeits- und Lebenswelt zu betrachten.

Damit wird neben den Sozialstrukturen im Grunde auch das Menschenbild des *homo sustinens* beleuchtet, ein Idealtyp, der die Nachhaltigkeit optimal unterstützt, indem er „sich am Leitbild der Nachhaltigkeit orientiert und sich seiner natürlich-biologischen Wurzeln, seiner Subjektivität und seiner kulturellen Einbindung bewusst ist“ (Siebenhüner 2001: 353) und diese Einstellung u.a. mithilfe von Verantwortung, Kooperation und diskursiven Fähigkeiten umsetzt (vgl. Siebenhüner 2001).

Da die vorliegende Arbeit auch stark interkulturelle Zusammenhänge einschließt, läge die Berücksichtigung der wenigen, tatsächlich eine große Anzahl von Ländern

---

<sup>1</sup> Eine Ausnahme bildet hier z.B. noch Seitz (2002), der sich jedoch primär auf Corporate Citizenship bezieht.

umfassende Studien, wie z.B. von Hofstede (2001a, 2001b) und The Globe<sup>2</sup>, nahe. Aber auch wenn diese Studien sich mit nationalen Kulturen befassen und Rückschlüsse auf die Unternehmenspraxis ziehen, fällt es schwer, aus diesen Aussagen eine konkrete Schlussfolgerung für das Potenzial eines bestimmten Themas, wie hier der Nachhaltigkeit, für ein einzelnes Unternehmen mit seinen sehr besonderen Merkmalen zu ziehen. Die Ergebnisse aus den genannten Studien können eher dazu dienen, allgemeine Aussagen über die Entwicklung von mit der Nachhaltigkeit verbundenen Werten und deren Akzeptanz in einzelnen Nationen zu treffen, aber sie können keine Handlungsoptionen für Unternehmen aufzeigen. Dazu ist es notwendig, die Unternehmenswirklichkeit in einer pragmatischen Untersuchung abzubilden.

## **2.2 Methoden der Arbeit**

Um feststellen zu können, welche Nachhaltigkeitsansätze für ein Unternehmen überhaupt relevant sind, um nachfolgend ihre Wirksamkeit überprüfen zu können, wurde für die verwirrende Vielzahl von Nachhaltigkeitsansätzen und -anforderungen und deren Akteure eine ordnende Struktur entworfen. Es wurden vier Perspektiven festgelegt, die eine systematische Interpretation verschiedener Ansätze und deren Wirkung auf Unternehmen erlauben (Abb. 1).

---

<sup>2</sup> vgl. hier die Veröffentlichungen des Journal of World Business 37 (2002) über nationale Cluster bzw. die Veröffentlichungen der University of Calgary ([www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/](http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/)). Leider verschob der Verlag Sage Publications die Veröffentlichung der Studie, die Parallelen zwischen der nationalen Kultur der 62 untersuchten Länder und der Unternehmenskultur zieht, immer wieder. So lag diese zur Zeit der Einreichung der vorliegenden Arbeit noch nicht vor.

### Vier Perspektiven der Nachhaltigkeit



Abb. 1: Vier Perspektiven der Nachhaltigkeit

Die erste, die politisch-konzeptionelle Perspektive, zeigt auf, wie sich die Idee der Nachhaltigkeit in politischen Gremien ausgestaltet. Die zweite Perspektive untersucht Organisationen, die versuchen, die Nachhaltigkeit in Zahlen und Standards zu bringen, um die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen messbar und nachprüfbar machen. Sie wird daher als normierende Perspektive bezeichnet. Nachhaltige Projekte, die sich auf die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und externen Akteuren beziehen, wurden unter der bürgerschaftlichen Perspektive zusammengefasst. Die vierte Perspektive betrachtet das Potenzial nachhaltigen Wirtschaftens aus der unternehmensinternen Sicht, indem sie implizit und explizit nachhaltige Instrumente der Betriebswirtschaft einschließlich der Unternehmenskultur beleuchtet.

Da es keine wissenschaftlichen Theorien gibt, wurden für die Analyse der politisch-konzeptionellen Ebene Internet-Recherchen zu den einzelnen Organisationen durchgeführt und die von ihnen veröffentlichten Dokumente eingesehen. Eine ergänzende Quelle war die international vergleichende Sekundärliteratur. Für die Bewertung wurden auch unternehmensinterne Quellen und persönliche Gespräche genutzt, die normalerweise nicht öffentlich verfügbar sind und - wenn auch nicht repräsentativ -

doch einen selten ehrlichen Einblick in die Unternehmenspraxis geben. Die normierende Perspektive stützt sich hinsichtlich der Standardisierungsgremien auf ähnliche Quellen, während bei den Rating-Agenturen zusätzlich wissenschaftliche Auswertungen und unveröffentlichte unternehmensinterne Studien herangezogen wurden (siehe auch im Anhang). Die Quellen der bürgerschaftlichen Perspektive zeichnen sich dadurch aus, dass sie durch die Sozialkapitaltheorien auch eine wissenschaftliche Grundlage mit einem entsprechenden Umfang an Literatur haben. Dennoch wurden auch hier praxisorientierte Unterlagen und Fachliteratur zu den Umsetzungsinstrumenten (Corporate Citizenship) eingebracht. Da die betriebswirtschaftliche Perspektive auch auf Sozialkapitalansätze rekurriert, wurde die zu diesem spezifisch unternehmensinternen Thema begrenzt verfügbare Literatur genutzt. Zusätzlich konnte hier fast ausschließlich nur auf Praxisberichte zurückgegriffen werden, da es zu dieser Perspektive kaum Fachliteratur gibt.

Um diese Aktionsbereiche der Nachhaltigkeit (vgl. auch Abb. 1) in der Unternehmenspraxis auf ihre Wirkung zu überprüfen, wurden den genannten Analysen Ergebnisse aus einer in sechs Ländern durchgeführten qualitativen Studie gegenübergestellt. Berücksichtigt wurden dabei drei konzentrische Kreise der gesellschaftlichen Verflechtung. Den ersten Kreis bildete der Mitarbeiter selbst in seiner Einstellung zur Nachhaltigkeit, in seinem kulturellen Umfeld sowie seiner Vernetzung im Unternehmen, da letztlich gesellschaftliche Veränderungen – seien sie auch in soziale Regeln eingebettet – vom Individuum gestaltet und getragen werden müssen. Von Interesse ist hier auch die Möglichkeit von Brücken zwischen moralischen Intuitionen und ökonomischen Notwendigkeiten, die für eine gelingende Entwicklung hin zur Nachhaltigkeit von großer Wichtigkeit sind.

Den zweiten Kreis bildete die Haltung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft und den Mitarbeitern einschließlich der Einwirkung politischer Gegebenheiten. Drittens wurde ein mittels Sekundärdaten eruiertes Stand der einzelnen Länder hinsichtlich Nachhaltigkeit bzw. Indikatoren aus dem Dritten Sektor ermittelt, der den Hintergrund zu den Untersuchungen im Unternehmen und über das Unternehmen darstellt.

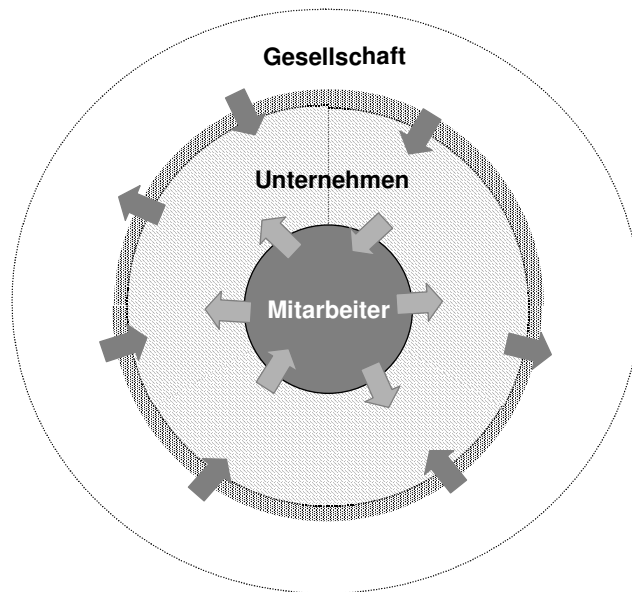


Abb. 2: Konzentrische Kreise der gesellschaftlichen Verflechtung

### 2.3 Struktur der Arbeit

Nach der detaillierten Darlegung der Anlage der empirischen Untersuchung im nächsten Kapitel werden den oben kurz umrissenen Perspektiven ihre unterschiedlichen Akteure und Nachhaltigkeitsaktivitäten zugeordnet (vgl. Abb. 2), nacheinander systematisch beleuchtet und mit den empirischen Ergebnissen in Bezug gesetzt.

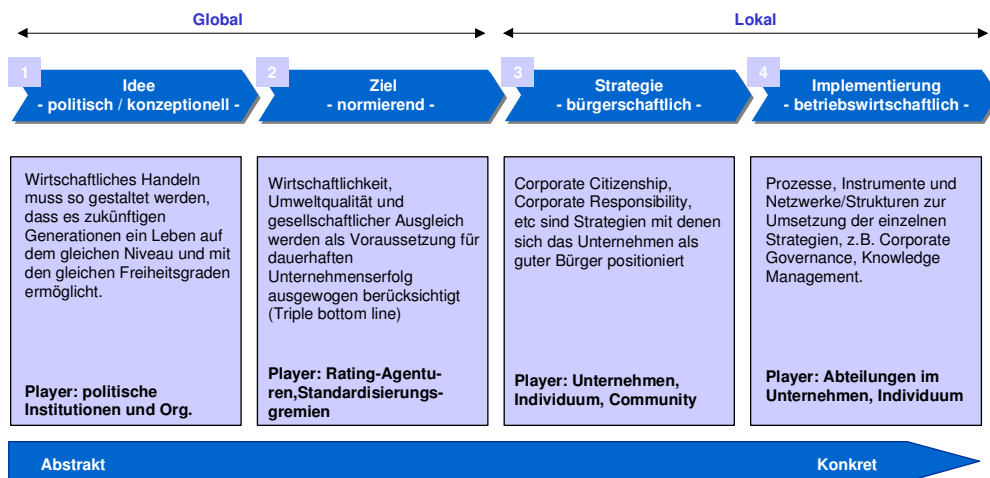


Abbildung 3: Akteure und ihr Verständnis der Nachhaltigkeit

### *Die politisch-konzeptuellen Perspektive*

Die erste Säule der Grafik zeigt, dass die Idee des Begriffs der Nachhaltigkeit auf der politischen Ebene entstand. Seit 1987 fordert der von den Vereinten Nationen in Auftrag gegebene Brundtland-Bericht (vgl. WCED 1987) die Weltbevölkerung auf, so zu wirtschaften, dass die Ressourcen der Erde im gleichen Umfang für zukünftige Generationen erhalten bleiben. Dreh- und Angelpunkt dieser Definition ist die Gerechtigkeit innerhalb der Generationen und über Generationen hinweg.

Zu diesem Zweck werden für die politisch-konzeptuelle Perspektive Maßnahmen der Nachhaltigkeit und ihre Auswirkung dargelegt. Dabei werden sowohl nationale wie auch europäische und globale politische Gremien mit ihren Zielsetzungen und Konzepten dargestellt. Dazu gehören zum Beispiel nationale Nachhaltigkeitsstrategien, aber auch Wirtschaftsverbände, die sich ausdrücklich mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen.

Ergänzt wird diese Perspektive dabei stets mit dem Blick auf die Unternehmung, d.h. die Untersuchung, was Unternehmen konkret mit diesen Ansätzen anfangen können



bzw. auch in wie weit sie darauf reagieren müssen. Um den Bogen zur Wirtschaftspraxis zu spannen, werden hier die entsprechenden Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung eingefügt, die die Wirkung bzw. das Anwendungspotenzial der einzelnen Ansätze belegen. Ganz konkret zeigt sich dabei auch, wie der einzelne Mitarbeiter zu den entsprechenden Maßnahmen steht.

### *Die normierende Perspektive*

Die zweite Perspektive befasst sich mit dem Versuch, die Themen der Nachhaltigkeit in Zahlen oder Standards zu überführen bzw. auszudrücken, um sie besser greifbar und darstellbar zu machen. Vor diesem Hintergrund haben auf Nachhaltigkeit spezialisierte Rating-Agenturen, aber auch Standardisierungsgremien und Verbände, Checklisten und Indizes zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von Unternehmen geschaffen. Die meisten folgen dabei drei Kriterien: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Was heißt das im Einzelnen für die Unternehmen?

Ein Unternehmen soll zum einen zukunftsfähig - d.h. mit Erfolg versprechenden Produkten und Strukturen - wirtschaften und dabei auf ein ethisches Verhalten achten. Zum zweiten soll die Herstellung der Produkte und Dienstleistungen umweltverträglich sein und die Ressourcen des Planeten schonen. Drittens, soll das Unternehmen im Dialog und möglichst auch im Einklang mit möglichst allen seiner Stakeholder agieren.

Der Unternehmensbezug wird durch die praktische Erfahrung in der internationalen Arbeitsgruppe der Allianz Group gestützt, deren Mitglieder auch in der empirischen Untersuchung befragt wurden. Als Ergänzung wird auch die Reaktion der breiten Mitarbeiterbasis berücksichtigt.

### *Die bürgerschaftliche Perspektive*

Dieses größte und ausführlichste Kapitel wird aufzeigen, dass die lokale Dimension für die Nachhaltigkeit entscheidend ist. Dabei wird in theoretischer Hinsicht auf Sozialkapitaltheorien rekurriert. Um mit der Gesellschaft in Beziehung zu treten, hat ein Unternehmen mehrere Strategien zur Verfügung. Dazu gehört insbesondere Corporate Citizenship, mit dem die Beziehungen zum Unternehmensumfeld als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil gestaltet werden können. Gleichzeitig werden

hier auch weitere Strategien wie Corporate Social Responsibility und Instrumente wie Sponsoring beleuchtet, die zunächst definiert und voneinander abgegrenzt werden müssen.

Wichtig ist besonders bei multinationalen Unternehmen ein Blick auf die Einbettung ausländischer Tochterunternehmen in deren jeweiliges Umfeld, um lokale Erfordernisse von globalen Unternehmensstrategien unterscheiden zu können. Unter anderem ist dabei ein Blick auf den Dritten Sektor hilfreich, um das Potenzial zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Gesellschaft vorhersagen und einschätzen zu können.

Der Unternehmensbezug liegt hier in der Natur der Sache, soll aber in seiner praktischen Ausgestaltung noch durch umfangreiche Befragungsergebnisse illustriert werden, die auch das Dreieck Mitarbeiter, Unternehmen, Gesellschaft abbilden.

Während bei den ersten beiden Perspektiven die externen Akteure die Unternehmen auffordern zu reagieren, rückt bei der bürgerschaftlichen und der unternehmensinternen Perspektive die Initiative des einzelnen Unternehmens stärker in den Vordergrund.

#### *Die betriebswirtschaftliche Perspektive*

Darüber hinaus gibt es im Unternehmen Prozesse und Strukturen, die zukunftsorientiertes Wirtschaften fördern. So zum Beispiel Corporate Governance, Innovationsprogramme, Wissensmanagement, Ideen- und Issue-Management, etc. – ein Instrumentarium, das die Voraussetzung zur Nachhaltigkeit darstellt.

Wichtiger Aspekt ist hier aus theoretischer Sicht das interne Sozialkapital, das durch die Befragung auch in praktische Ergebnisse umgesetzt wurde und weit in den Bereich der Unternehmenskultur bzw. der Kulturverträglichkeit hineinreicht. Darüber hinaus erfolgt eine Analyse der Managementsysteme und -instrumente hinsichtlich ihrer „Nachhaltigkeitstauglichkeit“ bzw. ihres impliziten Nachhaltigkeitsgehaltes. Als letzter Punkt wird die Sinnhaftigkeit unternehmensethischer Ansätze auf den Prüfstand gestellt.

In den vier Säulen, die nach der Darstellung der empirischen Untersuchung im Detail ausgearbeitet und beschrieben werden, sind also unterschiedliche Akteure mit ihren verschiedenen Interessen, Schwerpunkten und Ansätzen vertreten. Die zusammen-

fassende Schau soll zeigen, welche Ansätze der Nachhaltigkeit für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens besonders nützlich sind und wie es den Anforderungen des Gesetzgebers, der Gesellschaft und der Mitarbeiter effizient und im Sinne des Unternehmens Rechnung tragen kann.

## **2.4 Die empirische Untersuchung**

Die oben bereits angesprochene Sechs-Länder-Studie wurde im Auftrag des Allianz Zentrum für Technik (AZT) erstellt, das damit Erkenntnisse über die Möglichkeit globaler Nachhaltigkeitsstrategien bzw. über die Notwendigkeit lokaler Elemente einer solchen Strategie gewinnen wollte. Die genauen Ziele und Ansätze finden sich im nachfolgenden Kapitel. Aus der Untersuchung wurde nur ein Teil der gewonnenen Daten für die Kapitel in dieser Arbeit entnommen. Dem Allianz Zentrum für Technik liegt ein vollständiger Ergebnisband vor. Aus Gründen der Vertraulichkeit können die Gesprächsprotokolle dieser Arbeit nicht beigefügt werden.

### **2.4.1 Ziel der Studie**

In dieser interkulturellen Studie sollten die generelle Haltung der Mitarbeiter und der einzelnen Allianz-Unternehmen gegenüber der Nachhaltigkeit eruiert und Prozesse sowie Aktivitäten untersucht werden, die in einzelnen Unternehmen der Allianz Group mit dem Thema Nachhaltigkeit verbunden sind. Es galt herauszufinden, ob in allen Unternehmen ähnlich vorgegangen wird oder ob es ausgeprägte standortspezifische Vorstellungen gibt, die sich in einer lokalen Strategie niederschlagen müssen bzw. einen Mehrwert für die gesamte Allianz Group bieten können.

Entscheidender Faktor sind hier die Mitarbeiter selbst mit ihrer Wahrnehmung des Themas und die Aktivitäten im eigenen Unternehmen. Hinzu kommt die Einschätzung des Unternehmens hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Situation sowie seines Umfeldes, um den Handlungsbedarf und -spielraum, den das jeweilige Unternehmen in seinem Land und seiner Kultur im Bezug auf die Nachhaltigkeit vorfindet, zu umreißen.

Die Berücksichtigung dieser Faktoren soll eine Entscheidung über den Grad der lokalen bzw. globalen Ausrichtung der Nachhaltigkeitsstrategie für das jeweilige Unternehmen erleichtern.

Für die vorliegende Arbeit sind die Daten aus der Sechs-Länder-Studie insofern nützlich, als sie Aussagen zur Wirksamkeit verschiedener Nachhaltigkeitsansätze und zum Sozialkapital ermöglichen.

## 2.4.2 Länderauswahl

Es wurden Mitarbeiter in Allianz-Unternehmen in Deutschland, Italien, Großbritannien, Frankreich, Polen, China und in geringerem Umfang in den USA befragt.

Die Auswahl der Untersuchungsländer erfolgte unter Beachtung folgender, sehr vielfältiger Kriterien:

- „Gegensätzlichkeit“, um extreme Pole abstecken zu können,
- „Größe der Unternehmen“, um auch umsatzmäßig in der Befragung einen großen Prozentsatz der Allianz Group abzubilden,
- „Unternehmensgeschichte“, da die Allianz Group sowohl drei Jahre als auch über 100 Jahre alte Unternehmen umfasst und
- „Marktpotenzial“, um auch die zukünftige Bedeutung von Unternehmen zu berücksichtigen.

So wurde in Deutschland eine 1918 gegründete Einheit ausgewählt, die mit 2000 Mitarbeitern relativ überschaubar ist und darüber hinaus einen eigenen Geschäftsauftrag hat. Die Unternehmen in Frankreich (mit fast 34.700 Mitarbeitern) bzw. Italien (3.500 Mitarbeiter) wurden bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts gegründet und sind in ihren jeweiligen Ländern Traditionsunternehmen.

Als ehemals staatliches Unternehmen hat die französische Organisation der Allianz Group nach der Privatisierung und einem Unternehmenszusammenschluss eine ganz eigene Geschichte und Unternehmenskultur. Das trifft auch auf das italienische Unternehmen zu, das nach starken Umstrukturierungen von einem jungen Management geführt wird.

Das englische (1905 gegründet, 4.000 Mitarbeiter) und das nordamerikanische Unternehmen wurden ausgewählt, weil hier historisch gesehen mehr Wert auf soziale Initiativen der Unternehmen gelegt wird und die USA zudem für Europa Pioniercharakter haben.

Da die Allianz ihr größtes Marktpotenzial einerseits im europäischen Osten und andererseits in Fernost sieht, sollten auch aus diesen Kulturkreisen Unternehmen aus-

gewählt werden. Die Auswahl der Länder China und Polen wurde mit den entsprechenden Länderverantwortlichen der Allianz diskutiert und gemeinsam entschieden. Die Entscheidung für Polen geht darauf zurück, dass die Allianz Polska (600 Mitarbeiter) die Besonderheit aufweist, als Allianz-Unternehmen (1997) gegründet worden zu sein. Generell ist Polen natürlich als EU-Beitrittskandidat und Transformationsland von Interesse und gibt damit auch Hinweise auf andere mittel- und osteuropäische Länder, wie Tschechien und Ungarn.

China und Südkorea sind die einzigen Länder in Fernost, deren Allianz-Unternehmen groß genug sind, um eine Untersuchung relevant erscheinen zu lassen. Aufgrund des Sprachproblems in Korea wurde China der Vorzug gegeben. Singapur wurde als „zu westlich“ betrachtet und daher nur mit einem Interview berücksichtigt. Das Allianz-Unternehmen in China wurde 1998 als Joint-Venture gegründet und hat heute ca. 300 Mitarbeiter.

Die Unternehmen in Deutschland, Frankreich, Italien, Großbritannien und den Vereinigten Staaten stehen für 80% des Prämienvolumens der Allianz Group – dadurch ist die Untersuchung im Allianz-Rahmen als durchaus repräsentativ zu bezeichnen. Die genannten Länder sind auch in der Sustainability Working Group und dem Sustainability Strategy Team der Allianz Group vertreten und haben dadurch bereits einen gewissen Erfahrungshintergrund „in Sachen“ Nachhaltigkeit.

Hinsichtlich der Umsätze der anderen untersuchten Unternehmen ist festzustellen, dass Allianz Polska im Jahr 2002 zum ersten Mal profitabel war, während China noch darum kämpft, in die Gewinnzone zu kommen. Das zu wissen ist wichtig, weil Unternehmen in einer schwierigen finanziellen Situation bzw. in einem im Aufbau befindlichen Land naturgemäß zunächst andere als am Kriterium der Nachhaltigkeit orientierte Schwerpunkte setzen bzw. setzen müssen.

Der enge Zeithorizont und das begrenzte Budget erlaubten entgegen des ursprünglichen Plans in den USA doch keine umfangreiche Interviewserie wie in den anderen Kernländern der Studie. Als Ersatz wurden zwei Interviews mit Fireman's-Fund-Mitarbeitern in Deutschland und eines von dem Nachhaltigkeitsbeauftragten in den USA durchgeführt.

Zusätzliche Interviews mit ausländischen Kollegen, die sich vorübergehend in Deutschland aufhielten, ergänzten die Datenbasis. Auf diese Weise konnten wichtige Anhaltspunkte zum Thema auch für Japan, Singapur, Indien und Korea gewonnen werden. In der vorliegenden Studie wurde der Schwerpunkt auf die Ergebnisse aus den sechs Ländern, in denen Interviews vor Ort durchgeführt wurden (Deutschland, Italien, Frankreich, Großbritannien, Polen, China), gelegt, da hier das Datenmaterial am umfangreichsten war.

Außerdem wurde der Allianz Hauptsitz in Deutschland als Vergleich herangezogen, in dem die Nachhaltigkeitsverantwortliche im Jahr 2001 Interviews zum Thema Nachhaltigkeit durchführte.

### **2.4.3 Die qualitativen Interviews**

#### **2.4.3.1 Eignung der Methode**

Die Entscheidung für eine qualitative Befragung – in Unterscheidung zur quantitativen – liegt in der Natur des untersuchten Themas. Zum einen ist Nachhaltigkeit ein komplexes Thema mit einigem Erklärungsbedarf, den eine schriftliche Befragung nicht leisten kann. Zum anderen ist Nachhaltigkeit ein Thema, das gesellschaftliche, kulturelle, politische, unternehmenspolitische, religiöse und familiäre Dimensionen betrifft und wie diese vom Individuum wahrgenommen werden. Das bedeutet, dass Reaktionen und Antworten in ihrem jeweiligen Kontext gesehen und beurteilt werden müssen, was in einer quantitativen Untersuchung schwer möglich ist.

Auch können die Wünsche und Werte des Individuums besser in offenen Fragen eruiert werden – bei dem untersuchten Thema kann die Bandbreite an Voraussetzungen und Hintergründen durch nationale Unterschiede in Kultur, Geschichte, Politik etc. so groß sein, dass sie nur schwer antizipiert und in einen quantitativen Ansatz zu gießen ist. Die Gefahr, wertvolle *neue* Informationen zu verlieren, wäre zu groß. Zu wissen, „was es alles gibt“, und dafür offen zu sein, um neue Wege zu finden, entspricht auch dem Ansatz der Nachhaltigkeit selbst. Der qualitative Ansatz ist

geeignet, „unerwartete, aber dafür umso instruktivere Informationen zu erhalten“ (Lamnek 1993, S. 22).

Denn: „Qualitative methods allow us to know people personally and to see them as they are developing their own definitions of the world. We experience what they experience in their daily struggle with their society. We learn about groups and experiences about which we may know nothing.“ (Bogdan/Taylor 1975, S. 4 f. zitiert nach Lamnek 1993 S. 4). Gerade bei einer internationalen Befragung, die Ansätze und Einstellungen anderer Kulturen wertfrei und unvoreingenommen abbilden soll, ist der qualitative Ansatz besonders geeignet.

Direkter persönlicher Kontakt und individuelles Nachfragen sind notwendig, um ehrliche Meinungen zu erfahren. So werden zum Beispiel Fragen zu Vorgesetzten ausschließlich in einem vertraulichen, persönlichen Gespräch offen beantwortet. Auch quantitativ schlecht fassbare Reaktionen, wie z.B. ein Zögern, lässt sich nur in einem persönlichen Gespräch erkennen und deuten. Die Kommunikationsbeziehung zwischen dem Interviewer und dem Befragten ist entscheidend für die Qualität der Ergebnisse: sowohl mit Hinblick auf die Objektivität als auch auf die Vollständigkeit.

#### 2.4.3.2 Besonderheiten bei der Befragung

Trotz der guten Eignung der qualitativen Befragung für dieses Thema ergeben sich auch Probleme und die Notwendigkeit zu Kompromissen.

Bei der vorliegenden Untersuchung entspricht die Erhebungsperson der Person, die sowohl die qualitative Inhaltsanalyse wie auch deren Bewertung durchführt. Hier besteht die Gefahr, dass persönliche Eindrücke einer „distanzierteren“ Auswertung und Beurteilung des Materials im Wege stehen. Die Verfasserin versuchte hier durch disziplinierte Paraphrasierung und Kategorienbildung bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse Abhilfe zu schaffen. Zudem wurden die einzelnen Gesprächsergebnisse von der betreuenden Person bei der Allianz eingesehen und zur weiteren Objektivierung der Auswertung besprochen.

Grundsätzlich besteht das Problem, dass die Mitarbeiter der einzelnen Gruppengesellschaften verunsichert sind, wenn jemand vom Mutterkonzern sie befragt. Es entsteht leicht das „Big-Brother-Gefühl“. Entsprechend wichtig war es, während der



Warming-up-Phase durch Erklärung des Projektes eine Vertrauensbasis mit dem Interviewpartner herzustellen.

#### 2.4.3.3 Sprache der Interviews

Bei Befragten, deren Muttersprache nicht Deutsch war, wurden die Interviews zu- meist auf Englisch gehalten, mit Ausnahme einiger polnischer Mitarbeiter, die Deutsch als Fremdsprache beherrschen. Die Interviews in Italien fanden auf Italie- nisch statt, zwei der französischen Interviews auf Französisch. Bei der Auswahl der Befragten wurde darauf geachtet, dass sie des Englischen ausreichend mächtig sind. Die Verzerrung, die hier in der Auswahl entstand, war der Verzerrung durch man- gelnde Sprachkenntnisse auf alle Fälle vorzuziehen. Die Sprachfähigkeiten waren in 95% der Fälle so gut, dass die Interviews nicht durch Verständnisprobleme beein- trächtigt waren. Bei der Protokollierung und Auswertung der Interviews wurden die Inhalte auf Deutsch zusammengefasst, wichtige Zitate der Befragten blieben in der Originalsprache stehen.

#### 2.4.3.4 Auswahl der Befragten

Ziel der Befragung war, so viele unterschiedliche Fakten und Meinungen wie möglich zu erhalten und das individuelle Unternehmen bezüglich seiner Einstellung zur Nachhaltigkeit damit so vollständig wie möglich abzubilden. Daher wurden einerseits Mitarbeiter in verschiedenen Funktionsbereichen, wie Personalwesen, Einkauf, Un- ternehmensstrategie, Vertrieb, Kommunikation, Marketing und Produktplanung, be- fragt und andererseits Mitarbeiter auf verschiedenen Hierarchiestufen, vom Sach- bearbeiter/Referenten über Gruppen- und Abteilungsleitern bis zu Bereichsleitern und Vorständen. Daneben sollten die Befragten auch verschiedene Altersstufen und beide Geschlechter gleichermaßen repräsentieren sowie unterschiedlich lange Zu- gehörigkeiten zum jeweiligen Unternehmen haben.

In einigen Fällen wählte der „Nachhaltigkeitsbeauftragte“<sup>3</sup> als Forschungshelfer die Gesprächspartner aus, wodurch die Auswahl durch dessen Netzwerk beeinflusst

---

<sup>3</sup> Die Allianz hat eine „International Working Group“ gebildet, die sich aus Mitgliedern der Unternehmen in Deutschland, Italien, den USA, Großbritannien und Frankreich zusammensetzt. Die

wurde. In zwei Gruppengesellschaften haben vom Management beauftragte Mitarbeiter die Auswahl der Population vorgenommen. Einer Verzerrung der Ergebnisse wurde dadurch vorgebeugt, dass die Anforderungen hinsichtlich der verschiedenen Bereiche und Hierarchiestufen (siehe oben) so anspruchsvoll waren, dass die auswählenden Personen die erforderliche Bandbreite nie vollständig über das eigene Netz abdecken konnten. Zudem waren die „Forschungshelfer“ an einer „Beeinflussung“ nicht interessiert. Vorteilhaft auf die Objektivität wirkte sich auch aus, dass das Thema Nachhaltigkeit bzw. Sozialkapital als äußerst unkritisch oder auch als zu „soft“ gesehen wird, um willentlich Begrenzungen setzen zu wollen.

#### 2.4.3.5 Verzeichnis der befragten Personen

Person	Rang	Bereich	weiblich/ männlich	Alter
<b>Deutschland</b>				
1	Mittleres Mgmt.	Unternehmensplanung	w	Anfang 30
2	Top Management	Produktentwicklung	m	Mitte 50
3	Sachbearbeiter	Marketing, Qualität	m	Ende 40
4	Sachbearbeiter	Umwelt	w	Ende 30
5	Top Management	Einkauf	m	Anfang 50
6	Mittleres Mgmt.	Personal	m	Ende 50
7	Sachbearbeiter	Personal	w	Ende 40
8	Sekretärin	Kommunikation	w	Mitte 40
9	Abteilungsleiter	Public Relations	m	Mitte 40
10	Referentin	Rechtsabteilung	w	Mitte 40
<b>Frankreich</b>				
11	Sachbearbeiter	Nachhaltigkeit	m	Anfang 30
12	Top Management	Insurance Broking	m	Mitte 50
13	Mittleres Mgmt.	Personal	m	Anfang 50
14	Mittleres Mgmt.	Marketing	w	Anfang 40
15	Trainee	CRM <sup>4</sup>	m	Mitte 20
16	Sachbearbeiter	Risk Management	m	Anfang 30

jeweiligen Abgesandten vertreten die Nachhaltigkeit in ihren individuellen Unternehmen und werden als „Nachhaltigkeitsbeauftragte“ bezeichnet.

<sup>4</sup>„Customer Relations Management“: System zur Pflege von Kundenkontakten

17	Mittleres Mgmt.	IT	m	Anfang 40
18	Sachbearbeiter	Public Relations	w	Ende 20
19	Sachbearbeiter	Marketing	m	Ende 30
20	Mittleres Mgmt.	Gebäudemgmt.	m	Anfang 40
21	Unteres Mgmt.	Einkauf	w	Mitte 40
22	Sachbearbeiter	Interne Kommunik.	w	Mitte 30
23	Mittleres Mgmt.	Personal	w	Anfang 40

### Großbritannien

24	Mittleres Mgmt.	Services	m	Ende 50
25	Abteilungsleiter	Personal	m	Anfang 50
26	Mittleres Mgmt.	Risk Services	m	Mitte 40
27	Mittleres Mgmt.	Gebäudemgmt.	w	Mitte 30
28	Oberes Mgmt.	Investment	m	Anfang 50
29	Abteilungsleiter	Vertrieb	m	Ende 50
30	Sachbearbeiter	Underwriting	m	Mitte 50
31	Sachbearbeiter	Strategie	w	Ende 20

### Italien

32	Sachbearbeiter	Marketing	m	Anfang 30
33	Unteres Mgmt.	Kommunikation	m	Mitte 30
34	Mittleres Mgmt.	Personal	w	Mitte 40
35	Sachbearbeiter	Strategie	m	Ende 20
36	Unteres Mgmt.	Einkauf	m	Mitte 50
37	Sachbearbeiter	Nachhaltigkeit	m	Anfang 40

### China

38	Top Management	Repräsentanzbüro	m	Ende 50
39	Mittleres Mgmt.	Repräsentanzbüro	m	Ende 30
40	Sachbearbeiter	Repräsentanzbüro	w	Anfang 30
41	Top Management	Vertrieb	m	Ende 30
42	Top Management		m	Anfang 50
43	Abteilungsleiter	Verwaltung/PR	m	Ende 50
44	Mittleres Mgmt.	Prod.entw./Market.	m	Anfang 30
45	Top Management		m	Anfang 50
46	Abteilungsleiter	Personal	w	Mitte 50
47	Sachbearbeiter	Investment	w	Ende 20

**Polen**

48	Unteres Mgmt.	Underwriting	m	Mitte 30
49	Mittleres Mgmt.	Produktentwicklung	w	Anfang 40
50	Oberes Management	Personal	w	Anfang 40
51	Unteres Mgmt.	Produktentwicklung	w	Anfang 30
52	Oberes Mgmt.	Vertrieb	m	Mitte 30
53	Sachbearbeiter	PR	m	Ende 20
54	Oberes Mgmt.	PR	m	Ende 30

Zusätzliche Interviews zu einigen Ländern mit vorübergehend in Deutschland arbeitenden Experten

**USA**

55	Sachbearbeiter	Schadensabwicklung	m	Mitte 40
56	Mittleres Mgmt.	Schadensabwicklung	m	Ende 40
57	Unteres Mgmt.	Compliance	w	Anfang 40

**Indien**

58	Unteres Mgmt.	Vertrieb	m	Anfang 30
----	---------------	----------	---	-----------

**Japan**

59	Sachbearbeiter	Länderbetreuung	m	Ende 20
60	Mittleres Mgmt.	Personal	w	Anfang 30

**Singapur**

61	Sachbearbeiter	Underwriting	w	Mitte 20
----	----------------	--------------	---	----------

**Südkorea**

62	Trainee	Personal	m	Ende 20
----	---------	----------	---	---------

#### 2.4.3.6 Durchführung der Interviews

<b>Zeit</b>	<b>Ort</b>
2001	Deutschland
11.-14. März 2002	Deutschland
14. Mai 2002	München, Interview zu Südkorea
29. Mai 2002 und 18. Juli 2002	München, Interviews zu Japan
17. Juni 2002	München, Interview zu Singapur
19. und 20. Juni 2002	Frankreich
2. Juli 2002	München, Interview zu Indien
29. und 30. Juli	England
24. Oktober 2002	Italien
31. Oktober, 4. und 5. November	China
25. und 26. November 2002	Polen
8. Januar 2003	Telefoninterviews mit 2 Befragten in den USA

#### 2.4.3.7 Dauer der Interviews

In Anbetracht der Komplexität und Vielseitigkeit des Themas wurden insgesamt 90 Minuten für die Einzelinterviews veranschlagt, die in 80 Prozent der Fälle auch eingehalten wurde. Aufgrund von Zeitbeschränkungen einzelner Interviewpartner bzw. deren bislang sehr begrenzten Kontakt mit dem Thema oder Unfähigkeit, das Thema mit ihrem Arbeitsbereich in Verbindung zu bringen, dauerten einige Interviews lediglich 60 Minuten. In einigen anderen Fällen zeigten sich die Befragten so am Thema interessiert und auskunftsbereit, dass die Interviews fast zwei Stunden in Anspruch nahmen.

Mit Ausnahme von zwei Fällen und den Interviews bei der Allianz AG wurden die Interviews von der Verfasserin dieser Arbeit persönlich durchgeführt.

## 2.4.4 Erklärung des Fragebogens

Der Original-Fragebogen findet sich im Anhang zu dieser Arbeit.

### 2.4.4.1 Gliederung des Fragebogens

Der Fragebogen gliedert sich in drei Teile und stellt Fragen auf Unternehmens-, Abteilungs- und Mitarbeiterebene:

Im ersten Teil ging es darum, eine allgemeine Bestandsaufnahme zum Thema Nachhaltigkeit durchzuführen, um die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Nachhaltigkeit auf persönlicher, unternehmensweiter und nationaler Ebene zu eruieren.

Der zweite Teil umfasste Fragen, die sich auf Themen der individuellen Abteilungen bezog, um spezifische Risiken, Probleme und Ansatzpunkte für die Nachhaltigkeit herauszuarbeiten.

Im dritten und letzten Teil wurden Fragen zum Sozialkapital des einzelnen Mitarbeiters bzw. auch des Unternehmens gestellt, um im direkten Arbeitsumfeld des Mitarbeiters Netzwerke, Identität, Motivation etc. auszuloten.

### 2.4.4.2 Inhalte und Absichten der einzelnen Fragenkomplexe

#### *Warming-up*

Dem dreiteiligen Fragebogen vorgeschaltet war eine so genannte Aufwärmphase, während der eine angenehme und entspannte Gesprächsatmosphäre geschaffen wurde. Diese Phase war besonders wichtig, da einige Interviewpartner trotz allgemeiner Vorabinformation nicht genau wussten, worum es geht oder was von ihnen erwartet wird. In manchen Fällen wirkte – wie eingangs bereits bemerkt – auch die Tatsache einschüchternd, dass jemand vom Mutterkonzern in Deutschland kommt und Fragen stellt. Der Hinweis auf die anonyme Verarbeitung der Ergebnisse und darauf, dass es sich um eine Forschungsarbeit handelt, konnte hier Vertrauen schaffen.

### *Teil 1: Zur Nachhaltigkeit allgemein*

In diesem Abschnitt wurde zunächst geprüft, ob die Befragten mit dem Begriff der Nachhaltigkeit vertraut sind und wenn ja, was sie damit verbinden. Wenn der Begriff der Nachhaltigkeit bekannt war, wurde nachgehakt, woher der Befragte ihn kannte und wie man den Bekanntheitsgrad im Unternehmen und im Land einschätzen würde. Wenn der Begriff nicht bekannt war, wurde das Konzept der Nachhaltigkeit erklärt und die Meinung zu diesem Konzept eingeholt.

In beiden Fällen war wichtig festzustellen, ob und wie die Befragten das Thema Nachhaltigkeit mit dem Unternehmen in Verbindung bringen können, und zwar zunächst als eine Art Leitbild für die weltweite Allianz Group.

In Ländern, in denen Nachhaltigkeit schon stärker etabliert ist (z.B. Frankreich), wurde weiter nach nationaler Gesetzgebung, staatlichen Maßnahmen, Standards, nachhaltigen Produkten usw. gefragt. In den anderen Ländern standen eher wirtschaftliche, soziale und ökologische Probleme im Vordergrund, die durch nachhaltige Unternehmen verbessert werden könnten.

Wichtig war auch eine Einschätzung der zukünftigen Bedeutung dieser Themen und eine Bewertung der bestehenden nachhaltigen Aktivitäten im Unternehmen. Bei den nachhaltigen Aktivitäten des einzelnen Unternehmens war wichtig, ob und wie diese von den Befragten wahrgenommen werden.

### *Teil 2: Abteilungsspezifische Fragen*

Um das Potenzial für die Umsetzung nachhaltiger Ansätze genauer beurteilen zu können, wurden für die folgenden Bereiche spezifische Fragen formuliert: 1. Produktentwicklung, Strategie, Geschäftsfeldplanung; 2. Marketing und Kommunikation; 3. Personal; 4. Einkauf. Die Kategorien sind bewusst sehr weit formuliert, da die einzelnen Unternehmen unterschiedliche Strukturen aufweisen. So fällt unter „Einkauf“ zum Beispiel auch Logistik und Gebäudemanagement, da die Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften hier ähnlich sind: Der Schwerpunkt liegt hinsichtlich der Nachhaltigkeit im allgemeinen auf dem Umweltschutz.

Die Fragen für den ersten Bereich (Strategie im weitesten Sinne) richten sich auf die Möglichkeit, nachhaltige Produkte einzuführen, Innovationen zu fördern, Manage-

mentssysteme zu verbessern oder einzuführen und zu verstehen, in wie weit Trends von außen aufgegriffen werden und aufgegriffen werden können. Dazu dient insbesondere auch die Projektion der Frage 10, die zeigen soll, in wie weit man Themen der Nachhaltigkeit eine Zukunft gibt bzw. sie potenziell zu berücksichtigen bereit ist.

Im Bereich Marketing und Kommunikation wurde sowohl die Offenheit gegenüber Stakeholdern als auch die Transparenz des Unternehmens ganz allgemein untersucht. Hier war insbesondere wichtig zu verstehen, in wie weit die Mitarbeiter sich vorstellen können, das Image der Allianz mit der Nachhaltigkeit in Verbindung zu bringen.

Bei den Fragen für die Experten im Bereich Personal ging es um die sozialen Anforderungen, wie sie z.B. auch die Rating-Agenturen an Unternehmen stellen. Ein wichtiger Faktor war, ob die Unternehmen sich an die gesetzlichen Anforderungen halten oder aber bereit sind, zusätzlich etwas für ihre Mitarbeiter zu tun. (Bei den Fragen zum Sozialkapital wurde mitarbeiterseitig gegengeprüft, in wie weit die Mitarbeiter dieses Engagement erkennen und schätzen.) Ein weiterer Punkt von großem Interesse war, ob sich das Unternehmen in einem *war for talents* befindet oder leichten und guten Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern hat und diese auch halten kann, denn entsprechend wichtig ist z.B. auch das Unternehmensimage.

Beim Einkauf beschränkten sich die Fragen im Wesentlichen auf Umweltthemen und Lieferantenbeziehungen.

### *Teil 3: Fragen zum Sozialkapital*

Nach den Fragen in den ersten zwei Teilen des Fragebogens, die man auch Fragen nach dem physischen und Humankapital des Unternehmens nennen könnte, wurden Fragen nach dem Sozialkapital im Unternehmen gestellt. Dabei ging es einerseits darum, die Identifikation mit dem Unternehmen, die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter zu erheben und andererseits auch ihre Beziehungsstrukturen zu erkennen. Weitere Items sollten anreißen, in wie weit sie sich im Unternehmen wohl fühlen und welche Probleme ihnen persönlich zu schaffen machen.



Von großem Wert war dabei die Frage zur Zukunft der Kinder der Befragten, da hier einerseits die Idee der Nachhaltigkeit hinsichtlich kommender Generationen eine Konkretisierung erfährt und andererseits die Befragten durch diese Projektion auch ihre persönlichen Befindlichkeiten und Sorgen äußern konnten.

Mit diesem Katalog an halboffenen Fragen konnte die für eine Zukunftsfähigkeit im Sinne der Nachhaltigkeit relevanten Daten umfassend erhoben werden.

Die Bedeutung der einzelnen Fragen für die Nachhaltigkeit wird in den jeweiligen Kapiteln dargelegt.

In diese Arbeit fließen zudem Erkenntnisse aus Gesprächen ein, die im Laufe von zwei Jahren Projektarbeit bei der Allianz in Arbeitsgruppen und Workshops mit unterschiedlichen Stakeholdern geführt wurden.

### **3 Die politisch-konzeptionelle Perspektive**

Die politisch-konzeptionelle Perspektive soll zeigen, welche Auswirkungen politische Strategien und Maßnahmen auf nationaler und internationaler Ebene auf das untersuchte Unternehmen haben. Dazu werden zunächst beispielhaft Form und Verfahrensweise politischer Gremien und wirtschaftsorientierter Verbände sowie deren Ziele dargestellt. Der Exkurs in die Wirtschaftsethik beleuchtet den theoretischen Handlungsrahmen und wird später mit den gegenwärtig stattfindenden Bemühungen um nachhaltiges Wirtschaften in Bezug gesetzt. Der Blick auf die empirischen Ergebnisse gibt dann Hinweise auf Wirksamkeit bzw. Begrenzung dieser Organisationen. Hier wird – wie auch in den folgenden Kapiteln – der Einfluss insbesondere auch auf den individuellen Mitarbeiter hervorgehoben.

#### **3.1 Theoretischer und faktischer Hintergrund**

##### **3.1.1 Probleme der Definition**

Wie schon in der Einleitung bemerkt stammt die heute ausschlaggebende Idee bzw. Konzeption der Nachhaltigkeit aus dem 1987 veröffentlichten Brundtland-Bericht, den die World Commission on Environment and Development (WCED) im Auftrag der Vereinten Nationen erstellte. Der Text der zentralen, die intra- und intergenerative Gerechtigkeit fordernden Definition der Nachhaltigkeit lautet im Original: „A system of development that meets the basic needs of all people without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (WCED 1987, S. 43). Im Deutschen gibt es keine einheitliche Übersetzung dafür, auch auf politischer Ebene finden sich verschiedene Varianten, die aber alle im Kern der englischen Aussage entsprechen (vgl. auch Renner 2002).

Die sprachliche Herleitung des deutschen Begriffs der Nachhaltigkeit und die Formulierung der gleichen Idee oder Teile davon in anderen Zusammenhängen spielen für die Überlegungen dieser Arbeit keine entscheidende Rolle und können zum Beispiel

in der Kurzstudie von IFOK für den Rat für Nachhaltige Entwicklung mit den entsprechenden Quellenverweisen nachgelesen werden (Renner 2002, S. 30 ff).

Wichtig ist vielmehr, dass sich sowohl national bei den einzelnen politischen und wirtschaftlichen Akteuren unterschiedliche Schwerpunkte und Umsetzungsansätze herauskristallisierten (Nutzinger 1995, S. 13 ff) wie auch in den einzelnen Ländern vor dem Hintergrund der je spezifischen Entwicklung in den die Nachhaltigkeit berührenden Themen.

Allgemein anerkannt ist das Drei-Säulen-Modell (auch „triple bottom line“ genannt), das dafür steht, dass ökonomische, ökologische und soziale Probleme aus der Perspektive der Wahrnehmung ihrer Interdependenzen angegangen werden sollen. In vielen Ländern ist noch erkennbar, dass diese drei Säulen sich aus ökologischen Ein-Säulen-Modellen entwickelt haben und darauf der entsprechende Schwerpunkt liegt (vgl. Grunwald et al 2001, S. 62). Diese ökologische Säule hat zudem eine längere Tradition durch die Umweltbewegung. Döring und Ott (2001) merken hinsichtlich der Ökologie zu Recht an, dass die Definition der World Commission on Environment and Development sich auf die „Grundbedürfnisse“ (Basic needs) bezog, die sich auch klar umreißen lassen. Dagegen sind die ökonomische und soziale Säule nach Einschätzung der Autoren für alle möglichen Zielsetzungen offen: „Es besteht somit die Gefahr, dass sich die ökonomische und soziale Säule in ein Auffangbecken der unterschiedlichsten Zielsetzungen verwandeln, [...] gleichsam in ‚Wunschzettel‘, in die unterschiedliche Akteure ihre Positionen und Interessen eintragen können“ (Döring und Ott 2001, S. 317). Entsprechend weit gefasst sind dann auch die Formulierungen einzelner Gremien.

Dies soll nachfolgend am praktischen Beispiel von Nachhaltigkeitsansätzen von Politik (europäische und nationale Nachhaltigkeitsstrategien) und Wirtschaftsverbänden auf nationaler und internationaler Ebene (Global Compact, World Business Council for Sustainable Development - WBCSD, econsense) dargestellt werden. Auf dieser Grundlage werden Wirksamkeit und Einfluss dieser Nachhaltigkeitsansätze auf die Unternehmen eingeschätzt und beschrieben.

Um die Anforderungen an eine Politik des nachhaltigen Wirtschaftens als Hintergrund zu den praktischen Strategien aufzuzeigen, beschreibt der nachfolgende Exkurs die wirtschaftsethische Perspektive.

### **3.1.2 Exkurs: Der Blickwinkel der Wirtschaftsethik**

Um einleitend den philosophischen Hintergrund zu der politischen Umsetzung der Idee der Nachhaltigkeit zu skizzieren, sollen hier stellvertretend einige Überlegungen Homann's zusammengefasst diskutiert werden (Homann 1996).

Für Homann stellt sich in erster Linie die Frage der Normativität einer Idee der Nachhaltigkeit. Für ihn ist individuelles moralisches Handeln, bei dem zunächst normative Werte oder Ziele definiert und dann entsprechend im Handeln vollzogen werden, nicht auf die Idee der Nachhaltigkeit übertragbar. Das liegt laut Homann auch daran, dass Nachhaltigkeit – die er in dem genannten Beitrag immer mit dem englischen Begriff „Sustainability“ bezeichnet – nicht ausreichend definiert werden kann, sondern sich in seinen Inhalten erst über die Jahre entwickeln muss. Hinsichtlich der Umsetzung käme für ihn – wenn dann klare Ziele für die Nachhaltigkeit benennbar wären – nur ein Anreizmodell in Frage, da alle anderen Möglichkeiten (z.B. Selbstverpflichtung, staatliche Intervention) nicht zu dem gewünschten Ergebnis führen würden. Es gibt zurzeit nur „Versuche zur Operationalisierung von Sustainability, um dadurch eine Vorgabe für die Entwicklung politischer Handlungsprogramme zu gewinnen“ (Homann 1996, S. 37). Bei deren Verwirklichung käme es aber zu einer Unterdrückung oder Einschränkung individueller Interessen im Implementierungsprozess. Homann möchte Nachhaltigkeit eher als das Ergebnis eines „jahrzehntelangen Such-, Lern- und Erfahrungsprozess“ (ebd.) sehen und in der Übergangszeit mit Zwischenergebnissen arbeiten.

Die Nachhaltigkeit dient also als regulative Idee, um Fragen stellen und Probleme identifizieren zu können. Die Politik muss sich hier den konkreten Problemen zuwenden, um sich durch deren Bewältigung an die Definition der Nachhaltigkeit anzunähern. Die Normativität soll dabei den „Funktionsgesetzen der autonomen Subsysteme“ (Homann 1996, S. 39) folgen. Dabei sind die Motivation zum Handeln und der

Wert oder Sinn des Handelns voneinander unabhängig, d.h. die Nachhaltigkeit wird über das entsprechende Anreizsystem ein Produkt eigeninteressierten Handelns. Es geht hier also nur um Vorteils- oder Nachteilsnahme, wobei die Prioritäten sich immer wieder verschieben können. Damit ist es „sinnvoll, Interaktionsprobleme im Ausgang von lebensweltlichen Erfahrungen zunächst normativ auszulegen und entsprechende Leitideen zu formulieren“ (Homann 1996, S. 45), damit dann die „self-enforcing“ Mechanismen der ihr Eigeninteresse verfolgenden Gesellschaft wirken können.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Bedeutung der Nachhaltigkeit für multinationale Unternehmen darzulegen. Was bedeuten diese Überlegungen Homann's zur Nachhaltigkeit für Unternehmen? Hinsichtlich ihres Konfrontiertseins mit der Idee der Nachhaltigkeit auf der politischen Ebene gibt es zwei grundsätzliche Möglichkeiten. Entweder geht der Staat von einer Normativität der Nachhaltigkeit aus, operationalisiert sie und erlässt entsprechende unternehmensrelevante Gesetze und Auflagen, um die formulierten Ziele zu erreichen, oder aber der Staat beschränkt sich auf eine „Richtungsangabe“ und die Unternehmen können weiter ausschließlich im Eigeninteresse handeln und Vorteile und Nachteile ihres Handelns mit Hinblick auf Themenfelder der Nachhaltigkeit abwägen.

Vor diesem Hintergrund sollen nun die Ansätze von politischen Organisationen und Wirtschaftsverbänden beispielhaft untersucht werden.

### **3.1.3 Politische Ansätze zur nachhaltigen Entwicklung**

#### **3.1.3.1 Gremien und Verbände**

Auf internationaler Ebene gibt es als bekanntestes politisches Forum in erster Linie die United Nations (UN), die sich auch mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. Auf UN-Ebene ist hier insbesondere auch das United Nations Environmental Programme (UNEP), mit wichtigen Studien und der Unterstützung der Global Reporting Initiative (vgl. Unterkapitel 4.1.2.1) zu nennen.

Darüber hinaus hat der UN-Generalsekretär Kofi Annan speziell für Unternehmen den Global Compact ins Leben gerufen.

### 3.1.3.1.1 Der Global Compact

#### *Die Initiative*

Auf dem Weltwirtschaftsforum am 31.1.1999 in Davos forderte der Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, die Spitzenvertreter der weltweit führenden Wirtschaftsunternehmen auf, einen "Globalpakt" einzugehen.

Mit dieser Initiative wollte er die Wirtschaftsunternehmen zu nachhaltigem Wirtschaften motivieren. Zu diesem Zweck wurden neun Prinzipien ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org), About the GC, The Nine Principles, Zugriff 15.01.03) formuliert, um die Unternehmen auf Grundsätze aus den Bereichen

- Menschenrechte (Schutz und Einhaltung der Menschenrechtskonvention),
- Arbeitsstandards (Vereinigungsfreiheit, Recht auf Tarifverhandlungen, Beseitigung von Zwangs- und Pflichtarbeit, Abschaffung von Kinderarbeit, Beseitigung von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf) und
- Umweltschutz („umsichtiger Umgang mit ökologischen Herausforderungen“ und Förderung desselben, Einsetzen für Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien)

zu verpflichten.

#### *Ziele*

Auf der Website des Global Compact ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) fordert Kofi Annan auch, die Kräfte des Marktes und die weltweite Geltung dieser Prinzipien zu vereinen.

Im Einzelnen findet sich dann zusätzlich zu den genannten Prinzipien auf der Website des Global Compact ein ganzer Mix von Zielen. Der Global Compact soll eine Katalysatorfunktion zur Unterstützung der Ziele der Vereinten Nationen wahrnehmen. Durch kollektives Handeln möchte der Global Compact verantwortliches bürgerschaftliches Engagement fördern, damit die Unternehmen auf diese Weise Herausforderungen durch die Globalisierung begegnen helfen. Dazu kommt noch die Umsetzung der Vision von Kofi Annan: „a more sustainable and inclusive global economy“. Es handelt sich also um ein Konvolut sehr allgemein formulierter Ziele.

### *Die Mitgliedschaft und ihre Vorteile*

Nicht nur Wirtschaftsunternehmen können Mitglied beim Global Compact werden, auch internationale Arbeitsverbände und zivilbürgerliche Organisationen werden aufgenommen. Die Mitgliedschaft ist kostenlos.

Für die Mitgliedschaft reicht ein Brief – allerdings vom Vorstandsvorsitzenden des jeweiligen Unternehmens unterzeichnet –, in dem die Unterstützung der neun Prinzipien und die Umsetzung der Ziele auf Unternehmensebene bzw. auch die entsprechende Berichterstattung zur Nachhaltigkeit im Geschäftsbericht zugesagt werden.

In der Erreichung dieser Ziele sieht sich der Global Compact nicht als regulierende Instanz, sondern zählt auf die Überprüfung durch die Öffentlichkeit, die Transparenz und das aufgeklärte Eigeninteresse der Unternehmen. Das bedeutet mit anderen Worten, dass der Global Compact keine klaren Schritte oder Maßnahmen für die Umsetzung der Nachhaltigkeit vorgibt, sondern auf die Eigenleistung der Unternehmen zählt.

Die Mitglieder (die als „Teilnehmer am Forum“ bezeichnet werden) sind gehalten, nachhaltige Projekte nachzuweisen, um ihre Mitgliedschaft zu legitimieren.

Die Vorteile, die der Global Compact seinen Mitgliedern bietet, sind Unterstützung bei der Lösung bestehender Probleme in den Bereichen Globalisierung, nachhaltige Entwicklung und Unternehmensverantwortung im Zusammenhang unterschiedlicher Stakeholder, der Kampf für die genannten Prinzipien, Unterstützung der UN, Best-practice sharing und gemeinsames Lernen und Zugriff auf das breite Wissen der Vereinten Nationen bei Entwicklungsthemen. Instrumente dafür sollen Strategiedialoge, Dialoge zu Nachhaltigkeit und Globalisierung, Lernen, lokale Strukturen und Projekte sein.

### *Wirkung*

Da die deutschen Unternehmen nur sehr zögerlich auf die Einladung zur Mitgliedschaft im Global Compact (zehn Unternehmen bis März 2002) reagierten, nahm UN-Generalsekretär Annan einen Deutschlandbesuch zum Anlass, um für seinen Pakt zu werben. Er hielt am 28. Februar 2002 eine viel beachtete Rede vor dem Plenum

des Bundestags und traf Anfang März mit Vertretern der Wirtschaft zusammen (Ver-einte Nationen Informationszentrum 2002).

Aus den Reihen der Politiker warb Bundesministerin Wieczorek-Zeul am 15. März 2002 im Anschluss an den Besuch des UN-Generalsekretärs dafür, dass sich mehr deutsche Unternehmen dieser beispielhaften Initiative anschließen. Damit könnten die Unternehmen zeigen, „dass sie ihrer Verantwortung auch in Bezug auf die Ent-wicklungszusammenarbeit gerecht werden“ (Wieczorek-Zeul 2002).

Nichtregierungsorganisationen (NRO) werfen dem Global Compact „vor allem seine Unverbindlichkeit und die fehlende Kontrolle der Einhaltung der neun Prinzipien durch die beteiligten Firmen“ vor (Strohscheidt, John 2002). Man sieht hier die Ge-fahr, dass sich Unternehmen zu Unrecht ein gutes Image verschaffen, ohne ihre Verpflichtungen einzuhalten bzw. das nur punktuell tun und trotzdem Mitglied des Global Compact bleiben können. Dabei kann die Glaubwürdigkeit der Vereinten Na-tionen als ganzes in Gefahr geraten und die Chance auf einen ernsthaften Ansatz zur Erreichung nachhaltiger Ziele mit Hilfe der Wirtschaft verspielt werden. Zudem könnte der Global Compact ernsthaftere Bemühungen in Schatten stellen, die in Zielen und Maßnahmen konkreter und wirkungsvoller wären, wie zum Beispiel die in Kapitel 6 beschriebenen OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen.

Auch die Studie von Rieth ergab, dass „nur ein Teil der Unternehmen neue Projekte für den Global Compact entwickelt hat. Alle Unternehmen bestätigten die Vermutung, dass bereits vor dem Global Compact bestehende Projekte eingebracht wurden. Es fand also zum Teil ein ‚Re-Labeling‘ statt“ (Rieth 2003, S. 384).

Hinsichtlich der eingesetzten Mitteln, z.B. dem Learning Forum ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)), lässt sich feststellen, dass „die ersten Beispiele, die [...] Februar 2002 im Internet veröffentlicht wurden, vor allem im Bereich der Menschen-rechte mehr als vage [bleiben]. Auch eine erste Diskussion ausgewählter Fallstudien Ende vergangenen Jahres war aus menschenrechtlicher Sicht eher enttäuschend. Die von den Unternehmen vorgelegten Fallstudien bewegten sich größtenteils in dem eher traditionellen Bereich der Wohltätigkeit“ (Strohscheidt, John 2002).



Aus der Unternehmenspraxis ist hinzuzufügen, dass Unternehmen auch deswegen vorsichtig sind beizutreten, weil sie nicht mit Unternehmen in Verbindung gebracht werden wollen, die die Mitgliedschaft als Möglichkeit zum „greenwash“ sehen<sup>5</sup>.

### 3.1.3.1.2 Der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

#### *Die Initiative*

„We were set up in 1991 to get business involved in the Rio Earth Summit and have now grown into the leading advocate for sustainability in the business community“ (www.wbcsd.org).

Der WBCSD bezeichnet sich selbst (vgl. www.wbcsd.org) als Zusammenschluss von 165 internationalen Unternehmen, die sich der Nachhaltigkeit in Form der drei Säulen: wirtschaftliches Wachstum, ökologisches Gleichgewicht und sozialer Fortschritt verpflichtet haben.

#### *Ziele*

Der Zusammenschluss möchte eine Veränderung in Richtung nachhaltige Entwicklung bei den Unternehmen unterstützen und die Bedeutung von Ökoeffizienz, Innovation und Corporate Social Responsibility fördern.

Der WBCSD will führendes Beratungsgremium für Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit sein, zur Entwicklung eines Rahmens für die nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft beitragen, Best-practice-Beispiele etablieren und damit auch die nachhaltige Entwicklung für Schwellen- und Entwicklungsländer unterstützen.

#### *Die Mitgliedschaft und ihre Vorteile*

Wie auch beim Global Compact sollen die Unternehmen sich der Nachhaltigkeit bereits verpflichtet fühlen, diese im Unternehmen umsetzen und werden aufgefordert, über ihren Umgang mit der Umwelt zu berichten und insgesamt die Berichterstattung auf die drei Säule – wirtschaftlich, ökologisch, sozial – auszuweiten. Auch hier muss der Vorstandsvorsitzende persönlich hinter dem Commitment stehen.

Ein Unterschied zum Global Compact mag darin liegen, dass die Mitglieder verpflichtet sind, tatsächlich Wissen und Erfahrung einzubringen, in Arbeitsgruppen mitzuarbeiten und Projekte mitzufinanzieren. Dadurch gewinnen die Ziele an Kon-

---

<sup>5</sup> Gespräch mit der Nachhaltigkeitsexpertin der Allianz

kretheit. Dazu trägt vermutlich auch der stolze Mitgliedsbeitrag von 49.300 Schweizer Franken (Stand: 2003) bei.

Andererseits besteht Willkür bei der Auswahl der Unternehmen: „We do not have a set of fixed criteria for membership. We invite companies to join if we feel they have a significant contribution to make to the WBCSD's aims and are committed to improving the long-term 'sustainability' of their own operations“ (www.wbcd.org).

Der World Business Council setzt jedoch keine Mindeststandards für seine Mitglieder und legt auch nicht fest, wie Unternehmen die Nachhaltigkeit verfolgen sollen.

Der WBCSD sieht die Vorteile einer Mitgliedschaft in der Entwicklung des individuellen Business Case für die Mitglieder, der dem Unternehmen Vorteile in Form von Konkurrenzfähigkeit bietet. Allgemeinere Ziele sind Zugang zu neuesten Erkenntnissen in Sachen Nachhaltigkeit, Antizipieren neuer Trends, Einfluss auf die Rahmenbedingung der Unternehmen, branchenspezifische Nachhaltigkeitsinitiativen, Best-Practice-Sharing, Zusammenarbeit mit allen Bereichen der Gesellschaft.

Auf der Seite der Unternehmen ist der WBCSD deshalb beliebt, weil er gut organisiert und strukturiert ist und Projekte konsequent managt. Vorteil ist, dass die Projekte direkt beim WBCSD durchgeführt werden und nicht in den Unternehmen, wie im Falle des Global Compact. Das kommt der Qualität der Projekte zugute.<sup>6</sup>

### *Wirkung*

Auch in diesem Fall sind die Nichtregierungsorganisationen besorgt, wenn sie sehen, dass Unternehmen wie AOL Time Warner, AT&T, Bayer, BP, Coca-Cola, Dow Chemical and Shell Mitglied im WBCSD sind, von denen einige der Presse immer wieder als Beispiele für ökonomisch, ökologisch oder sozial verantwortungsloses Handeln dienen.

Wie auch im Fall des Global Compact befürchten die Nichtregierungsorganisationen, dass Unternehmen diese Organisation nutzen, um ökologische und soziale Probleme nach ihren Spielregeln und zu ihren Gunsten zu entscheiden (Rohr 2000).

---

<sup>6</sup> Information aus Gesprächen mit der Nachhaltigkeitsexpertin der Allianz

### 3.1.3.1.3 econsense

#### *Die Initiative*

Bei econsense handelt es sich um einen Zusammenschluss führender national und global agierender Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft. Die Mitgliedsunternehmen haben nach Aussage der Website ([www.econsense.de](http://www.econsense.de)) die nachhaltige Entwicklung in ihre Unternehmensstrategie integriert. econsense hat sich im Sommer 2000 auf Initiative des Bundesverbands der Deutschen Industrie gegründet (BDI).

#### *Ziele*

econsense hat sich zum Ziel gesetzt, Aufgaben und Chancen einer nachhaltigen Entwicklung mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zu diskutieren. Dabei sollen politische Lösungsstrategien im Dialog erarbeitet werden.

#### *Die Mitgliedschaft und ihre Vorteile*

Mitglieder sind 25 deutsche Großkonzerne. Wer bereits Mitglied im BDI ist, braucht keinen gesonderten Beitrag zu entrichten.

Mit econsense verfügen die Mitglieder über ein „Forum für einen problemorientierten und offenen Austausch über zentrale Probleme der Nachhaltigkeit, gemeinsame Lösungsansätze und Konfliktthemen“.

Die auf der Website aufgeführten Handlungsmaximen, die keinen verpflichtenden Charakter haben, sind sehr allgemein formuliert.

#### *Wirkung*

econsense organisiert pro Jahr einige Veranstaltungen zu bestimmten Themenkomplexen. Hier wird die Selbstverpflichtung der Unternehmen in den Vordergrund gestellt; deshalb erfährt die Initiative eher die Kritik, nur Eigeninteressen zu wahren und weniger im Interesse der Nachhaltigkeit zu wirken.

In einem Gespräch bei der Allianz bestätigte sich, dass econsense sich als Gegenbewegung zu politischer Regulierung versteht und dieser durch Selbstverpflichtung ausweichen möchte.

Laut Website ([www.econsense.de](http://www.econsense.de)) sei es ein Faktum, dass die Mitglieder Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstrategie integriert haben. Das ist so sicher nicht richtig. Denn Unternehmen – zumindest die Allianz, die auch Mitglied ist – führen zwar nachhaltige Projekte durch, haben aber keine elaborierte, durchgängig in der Unternehmensstrategie verankerte Nachhaltigkeitsstrategie. Da gerade dieser Sachverhalt auch immer in der Diskussion mit Nachhaltigkeitsexperten<sup>7</sup> verschiedener Großunternehmen als Manko im eigenen Unternehmen genannt wird, trifft dies sicher auf die meisten Unternehmen zu. Darüber hinaus spiegelt sich dies in den Bewertungen der Rating-Agenturen (vgl. Unterkapitel 4.1.1).

Die International Labour Organization (ILO) bzw. die OECD sollen in diesem Zusammenhang nicht im Einzelnen dargestellt werden, da sie nicht speziell für das Thema Nachhaltigkeit gegründet wurden und andere Arbeitsbereiche zum Schwerpunkt haben. Beide Organisationen haben jedoch Standards erarbeitet, die sich auf die Nachhaltigkeit beziehen und an den entsprechenden Punkten der Arbeit wieder aufgegriffen werden.

### 3.1.3.2 Nachhaltigkeitsstrategien der EU und nationaler Regierungen

#### 3.1.3.2.1 Die Nachhaltigkeitsstrategie der EU-Kommission

Die europäische Union hat ihre „Strategie der nachhaltigen Entwicklung in Europa“ im Jahr 2001 in Göteborg verabschiedet. Das berühmte Zitat zur Generationengerechtigkeit aus dem Brundtland-Bericht wurde von den Verfassern auch dieser europäischen Nachhaltigkeitsstrategie vorangestellt. Hinsichtlich der räumlichen und zeitlichen Dimension siedelt die Kommission die Nachhaltige Entwicklung auf globaler Ebene an und sieht sie als langfristige Perspektive.

#### *Ziele*

Die Europäische Kommission verfolgt einen problemorientierten Ansatz, indem sie sich auf die größten Gefahren für die nachhaltige Entwicklung konzentriert und diese

---

<sup>7</sup> die Verfasserin bezieht sich hier auf Diskussionen innerhalb des dnwe-Arbeitskreises Nachhaltigkeit

vorrangig vermeiden will. Im Einzelnen geht es dabei um die Themen Klimawandel, Lebensmittelsicherheit, Armut, Überalterung der Bevölkerung, Biodiversität, Abfallvolumen, Bodenverlust und Verkehrsüberlastung.

### *Umsetzung*

Um das Ziel einer „wohlhabenderen und gerechteren Gesellschaft“ sowie einer „sicheren und gesünderen Umwelt“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001) erreichen zu können, ist in den Augen der Kommission – ähnlich wie bei der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie Großbritanniens gefordert (Grunwald 2001, S. 66) – Wirtschaftswachstum notwendig. Wichtige Voraussetzung sind auch neue politische Strukturen, die sich durch Sofortmaßnahmen, politische Führungsqualitäten, verbesserte Koordination politischer Entscheidungen und Maßnahmen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene auszeichnen.

Bezug auf die Unternehmen nimmt die Mitteilung der EU in der Form, dass zwar einerseits die Behörden die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen, „schlussendlich sind es jedoch die einzelnen Bürger und Unternehmen, die die Veränderungen im Konsum- und Investitionsverhalten vornehmen können, die für die Verwirklichung der nachhaltigen Entwicklung erforderlich sind“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 5).

Weiterhin werden die Unternehmen aufgefordert, „die Faktoren zu nennen, die die Entwicklung und stärkere Nutzung neuer Technologien in Bereichen wie Energie, Verkehr und Kommunikation am stärksten behindern“ und die Kommission begrüßt Initiativen der Unternehmen, Umweltaspekte in das Beschaffungswesen zu integrieren (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 9). Auch die Ermutigung der Unternehmen seitens der politischen Entscheidungsträger, in ihrem Umfeld soziale Verantwortung zu übernehmen, gehört dazu.

Maßnahmen dazu sind die „weitreichende Konsultation der Beteiligten“ wie auch die Aufforderung, dass „alle an der Börse notierten Unternehmen mit mindestens 500 Beschäftigten [...] in ihren Jahresberichten an die Aktionäre eine ‚dreifache Bilanz‘ [...] veröffentlichen“ (ebd., S. 10). Dabei sollen sich die multinationalen Unternehmen an die Leitlinien der OECD halten.

### *Wirkung*

Die bestehenden politischen Strukturen werden als hinderlich für eine Politik der Nachhaltigkeit bezeichnet – ein Problem, das die EU sicher nur aus sich heraus lösen kann.

Die Berichterstattung der Unternehmen ist nicht Pflicht und es stellt sich die Frage, wie viele Unternehmen diese Aufforderung kennen. Auch wenn sich in letzter Zeit in der Presse abzeichnet, dass die Berichterstattung verpflichtend wird, ist damit keine Quantifizierung verbunden. Gespräche in der Unternehmenspraxis zeigen, dass die Berichterstattung intern von einer Stelle oder einer Führungskraft gefördert werden muss, da diese Richtlinien sonst nicht beachtet werden.

Für Unternehmen gibt die Strategie der Europäischen Union kein durchgängiges Bild und fordert damit Unternehmen eher zu reaktivem Verhalten heraus. Als Basis der Entwicklung nachhaltiger Ideen oder Lösungen wird wie im Falle der Wirtschaftsverbände der Stakeholder-Dialog genannt.

Auf das CSR-Grünbuch der Kommission der Europäischen Gemeinschaften wird im Unterkapitel 5.1.5.2 eingegangen.

#### 3.1.3.2.2 Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie

Auf den 343 Seiten der Langfassung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie „Perspektiven für Deutschland“, die im Jahr 2002 im Bundeskabinett beschlossen wurde, liegen die Schwerpunkte auf Klimaschutz, Mobilität, Lebensmitteln, Überalterung der Bevölkerung, Bildung, Flächennutzung und Innovation.

Es gibt in dieser Strategie einen Unterpunkt Generationengerechtigkeit, der sich allerdings fast ausschließlich auf die intergenerative Gerechtigkeit bezieht. Die intragenerative Gerechtigkeit ist zwar auch erwähnt, aber nicht im Detail ausgeführt. Insgesamt enthält die Strategie eher Ideen und Ansätze, die sehr allgemein beschrieben werden, aber kaum quantitative Ziele oder konkrete Maßnahmen.

Auf die Unternehmen zugeschnitten finden sich insbesondere zwei Aussagen. Erstens werden die Unternehmen als verantwortlich für Produktion und ihre Produkte genannt. Dazu gehören auch die Information der Verbraucher und eine entsprechend transparente Kennzeichnung von Produkten wie auch energiesparender Herstel-

lungsverfahren (Perspektiven für Deutschland 2002, S. 11). Diese Punkte werden bei den Managementregeln für die Nachhaltigkeit in ihrem Inhalt wiederholt (ebd., S. 50).

Zweitens ist den Unternehmen das Kapitel „Innovative Unternehmen - erfolgreiche Wirtschaft“ (ebd., S. 276) gewidmet. Die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung beschränkt sich jedoch auf die Aussage, dass Innovation wichtig ist und sich über die Technik hinaus auf die optimale Nutzung der Ressource Arbeit (Kommunikation, Qualifikation/Motivation und Einbeziehung der Arbeitnehmer etc.) beziehen soll.

Allerdings wird kein Maßstab angegeben, wann ein Unternehmen sich als innovativ bezeichnen kann bzw. wie es sich hier messen kann.

Der einzige Ausblick, den die Strategie bietet, ist der erste Fortschrittsbericht, der im Herbst 2004 vorgelegt werden soll.

#### 3.1.3.2.3 Die französische Nachhaltigkeitsstrategie

Die französische Nachhaltigkeitsstrategie (Stratégie Nationale de Développement Durable 2003) vom Juni 2003 wurde in dieser Analyse bewusst als Gegenpol ausgewählt, da Frankreich ein zentralistisches Land ist und der Staat schneller und direkter in die Bereiche Wirtschaft und Gesellschaft eingreift als in Deutschland.

##### *Ziele*

Frankreich hat seine Nachhaltigkeitsstrategie auf sechs Seiten dargelegt und durch 25 Seiten zu den entsprechenden Zielen (Stratégie Nationale de Développement Durable Les objectifs 2003) ergänzt. Die Nachhaltigkeitsstrategie verweist in ihrer Einleitung ebenfalls auf das Zitat zur Generationengerechtigkeit des Brundtland-Berichtes und sieht als die drei Gründe, die zum Handeln motivieren, erstens den Energieverbrauch und den Verbrauch endlicher Ressourcen, zweitens den Umweltschutz für die kommenden Generationen und drittens die Notwendigkeit einer intragenerativen Verteilungsgerechtigkeit. Damit ist zunächst nichts Neues gesagt, das Neue zeigt sich vielmehr erst bei der Umsetzung.

### *Umsetzung*

Als organisatorische Maßnahme zur Unterstützung des Nachhaltigkeitsprozesses hat die französische Regierung eine Staatssekretärin für Nachhaltige Entwicklung ernannt, die die entsprechende Strategie und deren Umsetzung vorantreiben soll.

Die Umsetzung nimmt das Individuum als Ausgangspunkt und zielt auf die Aufklärung der Bevölkerung zum Thema Nachhaltige Entwicklung. Eine der konkreten Maßnahmen ist dabei unter anderem ein Pilotprojekt zum Schulunterricht über Nachhaltigkeit, der mit dem neuen Schuljahr im Herbst 2003 in allen Jahrgangsstufen beginnt und bei erfolgreicher Umsetzung ab Herbst 2004 landesweit eingeführt werden soll.

Zur Förderung des Umweltschutzes in der Wirtschaft bedient sich die französische Regierung des bestehenden Standards EMAS und setzt sich als Ziel, dass Frankreich innerhalb von fünf Jahren führend sein soll in Europa hinsichtlich des Anteils der EMAS bzw. ISO 14001 zertifizierten Unternehmen.

Die Absichten sind sicher ernst zu nehmen, da Frankreich auch das erste Land war, das die Berichterstattung der börsennotierten Unternehmen zu den drei Säulen der Nachhaltigkeit durchgesetzt hat. Aber auch steuerpolitische Anreize sollen bis 2005 überlegt und eingeführt werden, damit die Unternehmen sich verstärkt nachhaltig verhalten.

Sowohl in der organisatorischen Verankerung der Nachhaltigkeit durch eine eigene Staatssekretärin wie auch in der gezielten Umsetzung in Form konkreter Maßnahmen zeigt sich eine besonders große Zielstrebigkeit. Im Gegensatz zu der Europäischen Kommission und der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie scheint die politische Struktur in Frankreich viel klarer zu sein und damit dem Thema Nachhaltigkeit zum Durchbruch zu verhelfen.

Die Unternehmen in Frankreich werden sicher zunehmend durch Anreize und Gesetze zu einem im stärkeren Maße nachhaltigen Wirtschaften verpflichtet<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Hintergrund ist hier ein Expertengespräch mit dem Nachhaltigkeitsbeauftragten des französischen Allianz-Unternehmens, der sich auf entsprechende Presseberichterstattung stützt.



## **3.2 Ergebnisse aus der Empirie**

Die Informationen, die hier verwertet werden, stammen einerseits aus dem jeweils einleitenden Gespräch anlässlich der einzelnen Interviews und aus spontanen Reaktionen der Gesprächspartner auf die Erklärung des Konzepts der Nachhaltigkeit. Weiterhin fließen die Antworten zu den Vorteilen einer globalen Nachhaltigkeitsstrategie und der möglichen Umsetzung in den jeweiligen Abteilungen der Befragten ein.

### **3.2.1 Die Auswirkung auf den einzelnen Mitarbeiter**

Um sich auf der Ebene des Einzelnen überhaupt mit Nachhaltigkeit beschäftigen zu können, ist natürlich der Bekanntheitsgrad des Begriffs entscheidend. Laut der Studie des Bundesministeriums für Umwelt und Reaktorsicherheit (BMU 2002, S. 31) hat sich im Unterschied zum Jahr 2000 (13%) der Bekanntheitsgrad des Begriffs Nachhaltigkeit im Jahr 2002 mehr als verdoppelt. Allerdings dürfen die 28%, die vermutlich auch auf den in den Medien sehr breit berichteten Gipfel in Johannesburg zurückzuführen sind, nicht zu optimistisch gesehen werden, da die Befragung aus dem Jahr 2000 ergeben hat, dass die Befragten zwar den Begriff kennen, aber nicht unbedingt seinen Inhalt. Bemerkenswert ist das krasse Missverhältnis zwischen dem nach wie vor relativ geringen Bekanntheitsgrad des Begriffs und der Zustimmung zu den Prinzipien des Leitbilds Nachhaltige Entwicklung (BMU 2002, S. 32). Sowohl die intragenerative als auch die intergenerative Gerechtigkeit wird von der großen Mehrheit (78% bzw. 84 %) der Befragten in Deutschland befürwortet.

Die Ergebnisse dieser bundesweiten Studie finden sich ganz ähnlich auch in unserer empirischen Untersuchung in ausgewählten Landesgesellschaften der Allianz Group in den o. g. verschiedenen Ländern wieder.

Bezüglich des „Bekanntheitsgrades“ des Themas Nachhaltigkeit lässt sich generell sagen: Er hängt einerseits von der Kommunikation des Themas Nachhaltigkeit innerhalb des jeweiligen Unternehmens ab, andererseits – und zwar deutlich stärker

– von dem Engagement der jeweiligen Regierung für die Nachhaltigkeit. So waren die Befragten in Frankreich am besten über den Begriff und die Inhalte der Nachhaltigkeit informiert. Dazu hat vermutlich auch beigetragen, dass zur Zeit der Umfrage in Frankreich gerade die Parlamentswahlen stattgefunden hatten und die neue Regierung eine Staatssekretärin für Umwelt und Nachhaltigkeit eingesetzt hat. Die in Frankreich im Warming-up gestellte Frage „Woher kennen Sie den Begriff Nachhaltigkeit?“ führte in der großen Mehrzahl zu der gleichen Antwort: „Par les AGF et la presse. J’y suis sensible à titre personnel kennen“ (Durch AGF [französisches Allianz-Unternehmen, M.W.] und die Presse. Mir ist das Thema auch persönlich wichtig) oder „I’ve read something about it [Nachhaltigkeit, M.W.] in the newspaper. The issue is at present very much en vogue in France. But there was also information about sustainability offered by the company during lunch breaks. I personally don’t think that it is a passing fashion.“ „AGF has to look after sustainability, since this issue has very much attention in France at the moment.“ Antworten wie diese weisen darauf hin, dass die Kommunikation von Nachhaltigkeit für Mitarbeiter drei Voraussetzungen erfüllen muss. Zum einen muss die Information über nachhaltige Themen von außen an die Mitarbeiter herangetragen und durch die unternehmensinterne Kommunikation verstärkt werden. Andererseits ist immer auch das persönliche Interesse des Mitarbeiters entscheidend, der bereit sein muss, diese Informationen auch wahrzunehmen, weil er das Thema interessant und wichtig findet.

Gleichzeitig wurde gerade auch in Frankreich erwähnt, dass die Kommunikation auf der einen Seite wohl sehr wichtig ist, Nachhaltigkeit auf der anderen Seite aber durch ihre Komplexität und Verflechtung von unterschiedlichen Teil-Themen schwer zu kommunizieren sei. „Admettons que je sois intéressée par l’environnement à titre personnel, spontanément, je ne vais pas penser développement durable. Et si je sais que le développement durable s’en occupe, je ne vais pas savoir qu’il s’intéresse à d’autres chose. [...] Mais le seul fait de mettre développement durable en bas de la publicité ne suffit pas à expliquer le concept. Je pense que les média n’en parlent probablement pas assez, et en tous cas pas assez pédagogiquement.“ (Übersetzung: Nehmen wir an, ich wäre persönlich an Umweltthemen interessiert, dann denke ich dabei nicht spontan an Nachhaltigkeit. Und wenn ich weiß, dass Nachhaltigkeit sich mit der Umwelt beschäftigt, dann weiß ich nicht, dass es bei der Nachhaltigkeit auch noch um andere Themen geht. [...] Einfach nur Nachhaltigkeit unter eine

Anzeige zu setzen reicht nicht aus, um das Konzept zu erklären. Ich glaube, dass die Medien nicht genug darüber berichten und vor allem nicht pädagogisch“) und *„The concept of sustainability is very abstract, but if you explain it well, people are very open to it. The term itself is complicated“*.

Das zu erkennen, setzt allerdings schon ein tieferes Wissen vom Thema Nachhaltigkeit voraus. Das zeigt sich unter anderem darin, dass das Prinzip Nachhaltigkeit in Frankreich den Alltag generell schon viel stärker durchdrungen hat. Abgesehen von den oben genannten Bemühungen der Regierung um die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Nachhaltigkeit in der Bevölkerung hat z.B. die Supermarktkette Monoprix eine Figur eingeführt, die Nachhaltigkeit verkörpert: ein Pinguin, Dédé genannt (als Abkürzung von Développement Durable und gleichzeitig des französischen Vornamens Didier), erscheint auf Plastiktüten, im Verkaufsraum etc. und belehrt den Verbraucher über nachhaltige Aktivitäten des Unternehmens und wie der Verbraucher dazu beitragen kann.

Auch in Großbritannien kannten fast alle Befragten den Begriff Nachhaltigkeit. Allerdings ausschließlich aus der Presse oder aus persönlichem Interesse und nicht aus der Unternehmenskommunikation. [I learnt about sustainability, M.W.] *“more in the media really than specifically at work“*.

Trotz des gleichen Bekanntheitsgrades ergab sich hier ein wichtiger Unterschied zu Frankreich: Im Gegensatz zu den französischen Befragten, die durchaus auch wussten, wie sie persönlich oder an ihrem Arbeitsplatz Nachhaltigkeit umsetzen können, hatten die englischen Interviewpartner davon keine Vorstellung.

*„Sustainability is an important issue, which is closely related to Risk Management, because the main task of risk management is to guarantee the long-term stability of the company“* (Risk Manager, Frankreich).

*“Sustainability can be a new approach to improve inefficient processes“* (Frankreich).

*“I am personally interested in sustainability. Therefore I’m making many suggestions in my work. [...] We should organize an international Allianz workshop to exchange experience. But not strategically or politically, but on an operative, practical basis. Then people are more interested and it becomes clearer, what sustainability is about. People have to understand what they can do on a daily basis“* (Frankreich).

Die Antworten zum Begriff Nachhaltigkeit zeigten, dass in Großbritannien das Gewicht (wohl traditionell) eher auf der Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft gesehen wird und weniger auf einer das Unternehmen durchdringenden Nachhaltigkeitsstrategie.

*„Large organisation simply are responsible, we can't just be looking at the bottom-line profit [...] A longer term reaction to the stock market instability should be: can we not do something that actually benefits them [die Unternehmen, M.W.] but looks after society and the environment as a whole. That's the next logical stage on from where we have reached” (Großbritannien).*

Und auf die Frage nach dem Image oder den Image-Strategien des Unternehmens:

*„Corporate Citizenship would make more sense [als Sportsponsoring, M.W.]; more of the major corporations ought to be doing this. A lot of the very very big companies have taken a lot out of society in some ways and something needs to go back again. Not many companies are doing this intensely. But if you ask me in two or three years time, the answer may be completely different”.*

Dass die Unternehmenskommunikation hier eine entscheidende Rolle spielt, zeigt sich auch an deren unterschiedlicher Ausprägung in den beiden Ländern. Während in Frankreich die Nachhaltigkeit trotz Komplexität als Konzept kommuniziert wird, sind es in England eher Nachrichten über Spenden oder Umweltaktionen, d.h. Aktionen, die sehr wohl zur Nachhaltigkeit gehören, aber nicht in diesem Zusammenhang dargestellt werden.

In Polen und Korea, Länder, in denen auch der Umweltschutz kaum entwickelt ist, halten die Befragten die Nachhaltigkeit für ein weniger wichtiges Thema. Hintergrund ist hier, dass gerade auch in diesen beiden Ländern die Zustimmung zu der Frage, ob in Zukunft soziale und ökologische Fragestellungen wichtiger werden, schwächer ausgeprägt war, als in Deutschland, Frankreich, China und Großbritannien. Und auch wenn man davon ausgeht, dass das Umweltbewusstsein zunehmen wird, ist man zum Beispiel in Polen auch nicht über Umweltprobleme im Bilde: *„In Polen ist*

*die normale Qualität der Nahrungsmittel besser als in Deutschland, weil die Dinge noch ökologisch angebaut oder die Tiere entsprechend aufgezogen sind. [...] Deswegen ist das in Polen kein großes Problem“. „The environmental issue is not very popular in the press.“ “The environment has never been a political issue in Poland, except for the late 1980s as opposition against the regime”.*

In China konnte man mit dem Begriff Nachhaltigkeit insofern etwas assoziieren, als die chinesische Regierung einen ähnlichen Begriff gewählt hat, der sich auf die langfristig erfolgreiche, langsame, aber stetige Entwicklung der Wirtschaft bezieht<sup>9</sup>. Die positive Haltung der chinesischen Befragten gegenüber der Nachhaltigkeit als langfristiger zukunftsfähiger Entwicklung zeigt, dass auch eine mittelbare Beeinflussung des Mitarbeiters durch die staatliche Politik stattfindet.

Bemerkenswert ist, dass sich die Mitarbeiter über die einzelnen Länder hinweg grundsätzlich positiv zum Konzept der Nachhaltigkeit äußerten und dieses befürworteten. Man erklärte sich mit einer globalen Rahmenstrategie einverstanden, die – wie von einigen Befragten gefordert – regional angepasst wird. *„It is an excellent idea. Such a type of culture for all companies of Allianz would be very important. But this would also require an international exchange of staff“; „When the national culture is taken into consideration it [eine globale Nachhaltigkeitsstrategie, M.W.] is good, because we have to move towards sustainability. But each company has different problems. But still: in the future Allianz Group has to present itself with a global answer“; „When somebody can make it to become a global pioneer then it is Allianz since the company is well-known“.*

Vorteile werden sowohl unternehmensintern als auch in den Beziehungen zum Umfeld gesehen. *„[Sustainability] is a way to add a new dimension to the relations with the employees ... and the employees are looking for this as they want the company to have more than just the economic dimension“; „It would be good and increasingly important for customers; perhaps not for all shareholders...“*

---

<sup>9</sup> Der politische Hintergrund ist hier, dass man damit ausländischen Unternehmen zu verstehen gibt, dass ein langfristiges Engagement in China erwünscht wird und China von westlichen Ländern nicht nur als Boom-Region verstanden wird, aus der man kurzfristigen Nutzen zieht.

Bemerkenswert ist auch, dass die Frage einer globalen Nachhaltigkeitsstrategie in einigen Fällen (mit der Ausnahme von England) auch mit der Unternehmenskultur und Unternehmenswerten (insbesondere Frankreich) in Verbindung gebracht wurde: *„Sustainability is something which can be used in terms of image vis-à-vis the outside, vis-à-vis the inside, so it is an element of culture building“.*

Die Priorität oder Notwendigkeit einer solchen Strategie im Unternehmen variierte mit der persönlichen Kenntnis des Themas und der Bedeutung, die der Nachhaltigkeit auf nationaler Ebene zugeordnet wird. So war man in Italien und Polen der Meinung, dass die Nachhaltigkeit zwar ein wichtiges Thema ist, aber nicht Priorität haben wird.

### **3.2.2 Im Unternehmen entscheidet der Anstoß von oben**

Immer wieder wurde von Mitarbeitern, für die Nachhaltigkeit als Begriff bereits greifbarer war, erwähnt, dass der Anstoß zur Nachhaltigkeit von der Firmenleitung – der lokalen, aber auch dem deutschen Headquarter – kommen muss. *„A sustainability strategy should come from the CEO and follow the Allianz approach. It has to be top-down.“* und *„Es ist wichtig, dass das Projekt der Nachhaltigkeit bei der RAS [italienisches Allianz-Unternehmen, M.W.] eng an die Allianz angelehnt ist, hier werden gemeinsame Werte geteilt“, „Allianz has to set the guidelines“.*

Bestätigt wird dies auch von einem Mitglied des Top Management einer Landesgesellschaft: *„It is important that it [die Nachhaltigkeit, M.W.] is accepted and distributed centrally. Schulte-Noelle [zurzeit des Interviews Vorstandsvorsitzender der Allianz AG, M.W.] has to be convinced and the eight top Board Members and then it will penetrate the entire organisation“* und *„The essence is the commitment towards sustainability. And the commitment is to start at the top and has to go down. And the best way to have it go down is to inform the people and let them talk at each level. People at the top have to accept to spend a day or two at the subject, formulate what actions they find important in their area and then it goes down.“*

Diese Überschneidung mit den Forderungen des Global Compact verweist einerseits darauf, dass Nachhaltigkeit ein interdisziplinäres Feld ist, dass sich durch das ganze Unternehmen zieht und daher von der Firmenleitung gefördert und gestützt werden

muss. Andererseits ist den Mitarbeitern die Mitgliedschaft im Global Compact nicht bewusst bzw. sie hat – mit Ausnahme der direkt im Bereich Nachhaltigkeit Beschäftigten – keine für den Mitarbeiter wahrnehmbare Auswirkung auf seine Arbeit. Ähnlich ist es beim WBCSD, der von den Unternehmen als politische Maßnahme gesehen und daher eher von Managern vertreten wird, ohne dass hier weitere Mitarbeiter näher informiert oder beteiligt wären.

Das deckt sich mit einer weiteren Schwierigkeit in der Durchsetzung der Nachhaltigkeit. So sehr die Befragten mit den Grundideen der Nachhaltigkeit einverstanden sind und diese befürworten, so wenig können sie sich vorstellen, wie sie nachhaltige Ideen praktisch in ihrem Bereich, ihrer Abteilung oder an ihrem Arbeitsplatz umsetzen können. Das ist vermutlich auch ein weiterer Grund, warum auf ein Signal „von oben“ gewartet wird: man ist sich unsicher, weiß, dass einiges anders werden müsste, um eine solche Idee umzusetzen, und schaut daher auf die Legitimierung und Umsetzungsdirektiven von den Vorgesetzten. *„Of course, to introduce sustainability into the company, it has to be included into the business plan“*. Dass hier nicht vom direkten Vorgesetzten Vorgaben erwartet werden, sondern von „ganz oben“ kann als Hinweis darauf gesehen werden, dass die Befragten diese Idee zum Teil als nicht so leicht in das Unternehmen integrierbar sehen. Andererseits darf hier die Wirkung des Vorstandsvorsitzenden als Symbol- und Identitätsfigur nicht unterschätzt werden.

Zudem zeigt die Praxis, dass dort, wo Nachhaltigkeit beispielhaft in Unternehmen durchgesetzt wird, dies fast ausschließlich aus persönlichen Entscheidungen des Firmeninhabers heraus entsteht (vgl. Otto Versand). Dr. Otto erklärte in einem Interview (ManagerMagazin 1999), dass der langfristige Ansatz der Nachhaltigkeit mit kurzfristigem Shareholder-Denken nicht in Einklang zu bringen sei. Wenn er sich vor Aktionären rechtfertigen müsste, wäre er nicht in der Lage eine langsame Umstellung auf nachhaltige Strategien durchzusetzen<sup>10</sup>. Darüber hinaus ist er der Meinung, dass man auch intern im Unternehmen alles umsetzen könne, solange der Chef mit gutem Beispiel vorangeht. Ähnliche Aussagen finden sich auch seitens der Arbeitsgemein-

---

<sup>10</sup> Der Otto-Versand stellte sich z.B. bei der Warenbeschaffung auf ökologische Baumwolle um und subventionierte die Mehrkosten unternehmensintern, bis die Umstellung vollzogen war und keine Mehrkosten mehr anfielen.

schaft Selbständiger Unternehmer e.V. (ASU) (1992), die auf die größere Bereitschaft mittelständischer Unternehmer hinweist, sich mit langfristigen Themen auseinanderzusetzen.

Verstärkt wird die Abhängigkeit von dem Signal von oben seitens der Befragten dadurch, dass sie in den meisten Fällen keine Detailkenntnis von nationalen Strategien und entsprechenden Projekten haben und somit auch der politische Ansatz nicht mit dem unternehmensinternen zusammengebracht werden kann. Eine Ausnahme bildet auch hier Frankreich.

### **3.2.3 Der Aspekt der Kulturverträglichkeit**

Was die politisch-konzeptuelle Idee der Nachhaltigkeit angeht, sind auch kulturelle Unterschiede zu beachten. Nichtregierungsorganisationen haben schon häufig kritisch angemerkt, dass die im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit vorgebrachten Kriterien und Prinzipien stark westlich geprägt sind. Wenn man allein den Gerechtigkeitsgedanken verfolgt, so ist hier in den vom konfuzianischen Weltbild geprägten Ländern eine zum westlichen Denkmodell sehr unterschiedliche Haltung zu beobachten. Obwohl Gerechtigkeit dort auch als Begriff und Wert existiert, wird dieser Wert jedoch nicht als einforderbares Postulat verstanden; d.h. aufgrund der stark hierarchischen Strukturen, die gleichermaßen Schutz und Unterordnung darstellen, wird ein gewisses Maß an Ungerechtigkeit, z.B. in der gesellschaftlichen Stellung, als selbstverständlich angesehen. Auch wenn damit eingeschlossen ist, dass das Unternehmen für seine Mitarbeiter (bis vor kurzem noch lebenslang) sorgt, wird hier doch die Art der unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft grundlegend anders übersetzt. Letztlich ist es in den Augen der Chinesen nach wie vor der Staat, der aufgefordert ist, für seine Bürger zu sorgen, auch wenn hier bereits ein Umdenken im Gange ist. Die Chinesen gewöhnen sich oft nur langsam an ihre Selbstständigkeit (vgl. auch die Unterkapitel 6.2.3 bis 6.2.5).

Dazu kommen viele weitere Aspekte eines kulturell bedingt unterschiedlichen Verständnisses wichtiger Lebensfaktoren, wie etwa das Verhältnis zur Natur, die Rolle



des Staates, die Bedeutung der Familie etc.; konkrete Ausführung hierzu müssen hier unterbleiben, sie würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

### **3.3 Fazit: Die Auswirkung politisch-konzeptueller Ansätze auf die Unternehmenspraxis**

Im Abgleich mit dem wirtschaftsethischen Hintergrund zeigt sich, dass die politischen Gremien kaum an einem eigenen Leitbild für die Nachhaltigkeit arbeiten, sondern sich meistens an den Brundtland-Bericht anlehnen. Über konkrete Ergebnisse aus den Diskussionen dieser Verbände und Organisationen ist weder im Internet noch in der Presse viel zu erfahren. Es gibt mit wenigen Ausnahmen (z.B. Rieth 2003) auch kaum einschlägige Fachliteratur darüber, was eventuell darauf zurückzuführen ist, dass diese Verbände noch nicht lange bestehen.

Der von Homann geschilderten Notwendigkeit der inhaltlichen Definition von Nachhaltigkeit durch einen Such- und Lernprozess wird hier nicht genüge getan, vielmehr kommt es zu einer Patt-Situation: Die Verbände und politischen Gremien warten auf die Initiative der Unternehmen und für die Unternehmen scheint häufig allein schon die Mitgliedschaft in den Gremien ein Beitrag zur Nachhaltigkeit zu sein. Schuld daran ist zum Teil auch, dass an die Mitgliedschaft der Unternehmen keine weiterführenden Bedingungen geknüpft werden. Vor diesem Hintergrund ist eine Ausarbeitung des Leitbildes bisher nicht in Sicht.

Bei den internationalen Organisationen scheint der Global Compact im Grunde nur eine Aufgabe zu haben, die allerdings nicht zu unterschätzen ist: Er macht die Nachhaltigkeit für die Unternehmen zum Trend. Das heißt, er macht es akzeptabel und legitim, dass sich Unternehmen mit Themen beschäftigen, die nicht ausschließlich auf Gewinnmaximierung beschränkt sind. Zudem wird dies durch den verlangten Bestätigungsbrief seitens des Unternehmenschefs auch mit Signalwirkung ins Unternehmen hineingetragen. Auch wenn das Unternehmen nicht direkt durch die Mitgliedschaft im Global Compact stimuliert wird, bildet die offizielle Anerkennung der Bedeutung von Nachhaltigkeit durch die Firmenleitung die Grundlage, auf der Mit-

arbeiter in einzelnen Bereichen, wie z.B. Umweltabteilung, Personalabteilung etc. Ansätze für nachhaltiges Wirtschaften verfolgen können.

Ähnlich funktioniert auch der World Business Council. Allerdings geht der WBCSD insofern über die reine „Legitimierung“ des Nachhaltigkeitsansatzes hinaus, als konkrete Projekte in Zusammenarbeit mit den Unternehmen durchgeführt werden. Dazu gehört zum Beispiel die Entwicklung von Branchenindikatoren, durch die Unternehmen an der Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsparametern mitwirken können.

Die econsense-Mitgliedschaft scheint sehr an den BDI gebunden zu sein und sagt wenig über die tatsächlich praktizierte Nachhaltigkeit von Unternehmen aus.

Gerade hinsichtlich des Global Compact besteht aufgrund seiner Mitgliedsbedingungen eine Free-rider-Problematik, die sich auch in der Besorgnis kritischer NGOs spiegelt. Betrachtet man die Nachhaltigkeit unter wirtschaftsethischen Gesichtspunkten als regulative Idee sieht, dann steht zu befürchten, dass der inflationäre Umgang mit dem Begriff Nachhaltigkeit in solchen Gremien vermeidet, dass die Nachhaltigkeit als Begriff konsequent weiterentwickelt und mit Inhalten gefüllt wird. Durch die Tatsache, dass an die Unternehmen keine hohen Anforderungen gestellt werden, gibt es für diese keinen Anreiz sich tatsächlich strategisch mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen.

Auf der politischen Ebene herrscht mehr Verwirrung als in den Organisationen selbst. Zum einen werden die einzelnen Ziele international und lokal unterschiedlich definiert oder die Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt. Darüber hinaus wird zwar immer wieder das Zitat aus dem Brundtland-Bericht zur Generationengerechtigkeit bemüht, aber man hat davon keine konkrete oder einheitliche Auffassung (vgl. Grunwald 2001, S. 41 ff.). Darüber hinaus würde es auch an den Strukturen mangeln, um diese Ziele umzusetzen; man ist hier noch zu keinem Ansatz gelangt, der über die Agenda 21 hinausgehen würde (vgl. auch Renner; EU-Strategie). Das heißt, die Politik ist hier noch in einem Selbstfindungsprozess, der sich u.a. auch darin zeigt, dass man den Dialog mit den Unternehmen sucht, von ihnen Input möchte, aber noch nicht weiß, was man ihnen im Gegenzug anbieten kann. Die Forderung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, innovativ zu sein, ist zu wenig genau gefasst, um den Unternehmen eine Leitlinie zu geben.

Eine Systematik des Handelns wird nur in Frankreich klar: Dort baut man auf die herkömmlichen politischen Strukturen, wie z.B. steuerliche Anreize und Gesetze in verschiedenen politischen Bereichen (z.B. Bildungspolitik), um die Idee der Nachhaltigkeit bekannt und durchsetzbar zu machen.

Insgesamt heißt das bisher für Unternehmen, dass sie sich reaktiv verhalten. Sie leisten gleichsam pro forma jene Beiträge, die zur Imagepflege bei den internationalen Organisationen notwendig sind. Dies gilt in erster Linie für multinationale Unternehmen, die kleinen und mittleren Unternehmen finden hier für sich kaum einen Bezugspunkt.

Die Politik bricht die Nachhaltigkeit noch nicht für die Unternehmen so herunter, dass sie sich dadurch selbst zu Aktionen veranlasst sehen. Das ist auch das Fragwürdige am französischen Ansatz: Denn hier wird bislang nur der „Gehorsam“ der Unternehmen herausgefordert, aber nicht ihre Kreativität oder ein neues Denken.

Zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen kann die politisch-konzeptuelle Perspektive relativ wenig bieten. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass die Mitarbeiter die Idee der Nachhaltigkeit, also der intra- und intergenerativen Gerechtigkeit, genau so befürworten wie die Tatsache, dass den Unternehmen hier eine gewisse Verantwortung zukommt. Allerdings ist den Mitarbeitern nicht klar, was sie persönlich und in ihrem Arbeitsumfeld dazu beitragen können bzw. welche Themen sich daraus ergeben. Von Regierungen und internationalen Organisationen angestoßene Projekte erreichen den einzelnen Mitarbeiter nicht, die Verbindung besteht eher zwischen dem Top Management und den entsprechenden Gremien, wird wiederum aber von den entsprechenden Führungskräften nicht ausreichend ins Unternehmen getragen.

Bislang sieht man am Beispiel Frankreich, dass dezidierte gesetzliche Strukturen und Anreizsysteme nötig sind und solche dann tatsächlich auch Wirkung zeigen. Die Mitarbeiter scheinen mit einer stärkeren Intervention des Staates grundsätzlich auch einverstanden zu sein und strengere Gesetze als Mittel zur Erreichung von Nachhaltigkeit auch akzeptabel zu finden:

*„France is behind compared to Northern Europe. What is happening today in Denmark and Finland will be a law in France in six years' time and then we will do this [soziale und ökologische Nachhaltigkeit, M.W.] also in France.“*

*“En France on râle toujours après l’Etat qui est trop intervenant mais en général, tant que l’on n’a pas mis des normes ou des lois on n’avance pas tellement. Probablement que si des lois sont édictées, cela obligera les entreprises. [...] Partant de là, tout le monde va y venir, et si des lois sont édictée, cela forcera peut-être certaines entreprises à y venir plus vite.”* (Übersetzung: In Frankreich schimpft man immer, dass der Staat zu stark interveniert, aber im allgemeinen ist es doch so, dass wenn es keine Normen und keine Gesetze gibt, man nicht wirklich Fortschritte macht. [...] Auch wenn alle irgendwann dahin kommen [zur Nachhaltigkeit, M.W.], geht es bei manchen Unternehmen sicher schneller, wenn es Gesetze gibt.“

Generell positiv ist ein politisch-konzeptioneller Diskurs zur Thematik offensichtlich insofern, als dass er einerseits das Thema Nachhaltigkeit überhaupt in die Öffentlichkeit bringt und Mitarbeiter durch die Presse davon erfahren können. Andererseits erhält das Thema durch die Verbände und die Politik eine gewisse Legitimierung und dadurch kann es leichter von interessierten Mitarbeitern aufgenommen werden. Wegen des geringen Grades an verbindlicher Konkretisierung bleibt aber die Gefahr bestehen, dass das Thema Nachhaltigkeit nur inflationär und ohne Verbindlichkeit „behandelt“ wird.

## 4 Die normierende Perspektive

Mit Bezug auf Abb. 3 soll nun nachfolgend die „normierende Ebene“ der Nachhaltigkeit dargestellt werden. Dabei geht es um die Arbeit der auf Nachhaltigkeit spezialisierten Rating-Agenturen und Standardisierungsgremien und ihre Rolle bei der praktischen Umsetzung des Konzepts Nachhaltigkeit. Nach einer Erläuterung ihrer Zielsetzungen und Methoden soll ihr Einfluss auf die Unternehmenspraxis anhand der empirischen Ergebnisse dargestellt werden.

### 4.1 Theoretischer und faktischer Hintergrund

Wissenschaftliche Quellen oder empirische Studien zum Beitrag von Rating-Agenturen und von Standards zur Thematik nachhaltige Entwicklung gibt es bisher kaum. Ein Grund dafür mag sein, dass viele dieser Agenturen erst seit Mitte der neunziger Jahre ihre Tätigkeit aufgenommen haben bzw. erst zu dieser Zeit verschiedene Standards formuliert wurden, deren Richtlinien und Indikatoren zur Bewertung der Nachhaltigkeit aber auch immer wieder anzupassen sind und sich nur langsam verbreiten. Gilberts Aufsatz zur SA8000 bildet hier die Ausnahme<sup>11</sup> wie auch die Untersuchung von Rosen's im Auftrag des Deutschen Aktieninstituts<sup>12</sup>. Untersuchungen und Literatur gibt es verstärkt im Bereich Umwelt<sup>13</sup>, da Organisationen und Unternehmen hier schon länger tätig sind, oder im Bereich Nachhaltigkeit speziell hinsichtlich der Berichterstattung<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Gilbert, Dirk Ulrich, „Social Accountability 8000 – Ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen“ in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 2 / Heft 2 (2001)

<sup>12</sup> von Rosen, R., Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus der Sicht börsennotierter Unternehmen

<sup>13</sup> Haßler, R. und Deml, M., Öko-Rating – Unternehmen im Umwelt-Check: Ergebnisse, Erfahrungen, Perspektiven, München 1998

Wächter, H. und Vedder, G. (Hrsg.), Qualitätsmanagement in Organisationen: DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand, Wiesbaden 2001

<sup>14</sup> Schönborn, G. und Steinert, A., Sustainability Agenda – Nachhaltigkeitsskommunikation für Unternehmen und Institutionen, Neuwied 2001

In dem Versuch, Nachhaltigkeit zu operationalisieren, bemühen sich Organisationen (z.B. die UNEP mit der nachfolgend beschriebenen Global Reporting Initiative), Nichtregierungsorganisationen (z.B. Social Accountability International mit der nachfolgend beschriebenen SA8000), Rating-Agenturen und Wissenschaftler<sup>15</sup> um die Erstellung von Indikatoren und Methoden, um den Grad der Nachhaltigkeit von Unternehmen quantifizieren oder beschreiben zu können. Nachfolgend sollen sie mit ihren wichtigsten Ansätzen und Aufgaben kurz bewertet werden.

Die Rating-Agenturen und Fondsgesellschaften treten hierbei als Mittler zwischen Stakeholdern und Unternehmen auf und nehmen in ihre Kriterien auf, was die Öffentlichkeit vom Unternehmen erwartet. Die auf Nachhaltigkeit spezialisierten Rating-Agenturen bewerten die Unternehmen hinsichtlich ihres nachhaltigen Verhaltens und folgen dabei mehrheitlich den drei Säulen Ökologie, Ökonomie und Soziales.

Gleichzeitig sind neben den Rating-Agenturen auch mehr oder weniger offizielle Standards und Zertifizierungen entstanden, die gleichsam als „Konkurrenz“ oder auch als Ergänzung zu Ratings bestehen und ebenfalls auf die Messbarkeit und Kategorisierung nachhaltiger Aktivitäten abzielen.

In diesem Kapitel soll gezeigt werden, welche Ansätze die Rating-Agenturen und Standards im einzelnen verfolgen, wie erfolgreich sie sind, welche Begrenzungen und Chancen sie bieten und worin ihre inhaltliche Überschneidung mit der politisch-konzeptuellen Ebene des vorausgegangenen Kapitels besteht. Abschließend wird wiederum die Wirkung auf die Unternehmen untersucht.

---

Remmers, B., „Ein Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung“ in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 2 / Heft 1 (2001)

<sup>15</sup> vgl. z.B. Figge, Hahn, Schaltegger et al, Sustainability Balanced Scorecard, Lüneburg 2001

### 4.1.1 Rating-Agenturen

Das Handbuch über Nachhaltigkeits-Rating-Agenturen (Ademe 2001), in dem bereits 28 international agierende Bewertungsunternehmen beschrieben werden, weist auf die große Zahl von Unternehmen mit unterschiedlichen Ansätzen und Angeboten in diesem Bereich hin. Rating-Agenturen haben dabei keineswegs nur die Finanzanalysten als Zielgruppe: „The demand comes from many quarters: financial institutions, citizens' groups, political representations, public authorities have become aware of this trend“ (Ademe 2001, S. 5). Wachsendes Interesse an der langfristig guten Entwicklung eines Unternehmens ergibt sich auch durch vermehrte Aktien Spekulation von Privatpersonen in den Zeiten der New Economy bzw. auch durch die private Altersvorsorge in Ergänzung des staatlichen Rentensystems, bei der mehr Privatpersonen in Fonds investieren.

Neben den Unternehmen, die explizit als Nachhaltigkeits-Rating-Agenturen gegründet wurden, wie z.B. SERM und EIRIS in Großbritannien und SAM in der Schweiz, gibt es auch Fondsgesellschaften im Finanzdienstleistungssektor, die ihre Aktienportfolios nach Nachhaltigkeitskriterien untersuchen und eigene Ratings entwickelt haben, so z.B. Storebrand in Norwegen und Crédit Suisse in der Schweiz.

Vor dem Hintergrund der Vielfalt an Akteuren wird klar, „dass es keine allgemein gültige Definition einer nachhaltigen Unternehmensführung gibt, sondern bei den verschiedenen Fondsgesellschaften, Index-Anbietern und Rating-Agenturen unterschiedliche Konzepte bestehen“ (von Rosen 2003).

Im folgenden sollen einige der wichtigsten Bewertungsunternehmen und -organisationen beispielhaft analysiert werden, um die Auswirkung ihrer Ansätze auf die Unternehmen beschreiben zu können. In diesem Zusammenhang sollen die Evaluationsmethoden und -berechnungen der einzelnen Organisationen (beschrieben u.a. bei Kim 2002, SustainAbility/Mistra 2004) in den Hintergrund treten und die Betonung auf den inhaltlichen Aspekte und Ansätzen liegen.

#### 4.1.1.1 Amy Domini und der ethische Hintergrund von Ratings

Die amerikanische Finanzanalystin Amy Domini gilt als eine Vorreiterin des Socially Responsible Investment (SRI) (Ademe 2001, S. 7), d.h. der Investition in verantwort-

lich handelnde Unternehmen, und entwickelte ab 1989 den Domini 400 Social Index. Hintergrund für ihre Überlegungen, die sie 1984 in dem Buch *Ethical Investment* zusammenfasste, waren in den 1980er Jahren die Nachfrage von Privatpersonen nach Fonds, die persönlichen Einstellungen bzw. Interessen entsprechen sollten. So durften für manche private Investoren Fonds z.B. keine Anteile an Tabakunternehmen oder Rüstungsunternehmen beinhalten oder – um das Ausmaß der Partikularinteressen zu verdeutlichen – keine Anteile an Unternehmen, deren Geschäfte für bestimmte Vogelarten schädlich sind (vgl. [www.domini.com](http://www.domini.com), The Domini Story, 08.08.2003). Hier wird kein direkter Bezug auf die Forderungen des Brundtland-Berichtes genommen (der zu dieser Zeit auch noch nicht formuliert war), vielmehr stehen die ethischen Einstellungen und Werthaltungen Einzelner im Vordergrund und wurden als Markt bzw. Zielgruppe entdeckt. So stand bereits in den Anfängen die Stakeholder-Orientierung, hier verstanden als einfache Kundenorientierung, im Vordergrund, die sich auch bei den späteren Ansätzen findet.

Der *Guide to Sustainability* (Ademe 2001, S. 7) zitiert in diesem Zusammenhang noch weitere Vorreiter bzw. moralische Forderungen bereits aus dem 19. Jahrhundert, etwa als der Gründer der Methodistenkirche, John Wesley, damals Menschen verurteilte, die mit „sündigem“ Geschäft - wie dem Glücksspiel – ihren Reichtum verdienen. 1928 wurde auf Bestreben der amerikanischen Quäker ein Fonds eingerichtet, der Unternehmen ausschloss, die Gewinne mit Alkohol, Tabak, Glücksspiel, Pornographie etc. machten<sup>16</sup>.

Diese Anwendung von Ausschlusskriterien („screening“) finden sich heute bei allen Rating-Agenturen und Fondsgesellschaften, allerdings sind sie nicht miteinander identisch und weniger auf ethische Grundhaltungen als auf eine nüchterne Risikoanalyse gegründet. Der Ausschluss von Tabakunternehmen kann hier als Beispiel dienen, wenn man sich die Prozesse von Rauchern gegen Tabakkonzerne, die derzeit in den USA stattfinden, und die darin geforderten hohen Schadensersatzforderungen vor Augen hält.

---

<sup>16</sup> Auch heute gibt es noch religiös geprägte Fonds, wie z.B. die islamistisch orientierten Amana Funds, die Investitionen in Unternehmen ausschließen, die mehr als 5% ihres Einkommens durch Glücksspiel, die Verarbeitung von Schweinefleisch und Geldverleih generieren (Zimmerman 2003).



Bei Amy Domini ist der Ausschluss von Tabakkonzernen, den das Unternehmen mit über 80% der Social Investors teilt, durch den Suchtfaktor und die Gesundheitsschädigung einschließlich der hohen Behandlungskosten durch erkrankte Raucher begründet. Darüber hinaus verurteilt das Unternehmen auch die Förderung des Rauchens unter jungen Leuten und in armen Ländern, wo statt Nahrung verhältnismäßig teure Zigaretten von dem für die Familie ja sehr knapp verfügbaren Einkommen gekauft werden. Gleichzeitig wird jedoch auch auf die finanziellen Risiken durch Schadensersatzforderungen verwiesen.

Neben dem Screening werden von Domini auch noch andere Faktoren wie Arbeitnehmer- und Community-Beziehungen, Diversität und Produkte berücksichtigt ([www.domini.com](http://www.domini.com), Zugriff 10.08.2003), die jedoch nicht so detailliert ausgearbeitet sind wie im Fall von z.B. SAM und GRI (vgl. Unterkapitel 4.1.1.2 und 4.1.2.1).

Unter den vielen neuen Rating-Agenturen hat das Unternehmen Sustainability Asset Management (SAM) aus der Schweiz besondere Bedeutung erlangt, das in Zusammenarbeit mit Dow Jones & Company den Dow Jones Sustainable Group Index (DJSGI) ins Leben gerufen hat, der bei den Großkonzernen vor allem als Vergleichsmaßstab zu Wettbewerbern viel Aufmerksamkeit geweckt hat. SAM soll hier aufgrund seiner Bekanntheit wie auch wegen seines vergleichsweise umfassenden Kriterienkatalogs näher beschrieben werden.

#### 4.1.1.2 Sustainability Asset Management (SAM)

##### *„Philosophie“ und Ansatz*

Als Hintergrund für seine Tätigkeit zitiert SAM das Gerechtigkeitspostulat des Brundtland-Berichts ([www.sam-group.com](http://www.sam-group.com), About SAM, Philosophie, Zugriff 08.08.2003) und geht demnach davon aus, dass in der Wirtschaft das Interesse an verantwortungsvollem Handeln im Steigen begriffen ist. Das 1995 gegründete Unternehmen reagiert also auf einen allgemeinen Trend und betont, dass auch Innovationsprogramme immer mehr an den drei Säulen der Nachhaltigkeit ausgerichtet werden, deren Integration „zum elementaren Bestandteil eines zukunftsorientierten Geschäftsmodells für die langfristige Steigerung des Shareholder Value“ ([www.sam-group.com](http://www.sam-group.com), About SAM, Philosophie, Zugriff 08.08.2003) wird. SAM behauptet, dass

Unternehmen, die fortschrittlich und innovativ den Trend der Nachhaltigkeit aufgreifen, „die Performance ihrer Wettbewerber in den vergangenen Jahren wiederholt übertrafen“ und „dass die Kursentwicklung Sustainability-orientierter Unternehmen weiterhin über den relevanten Benchmarks liegen wird“ (ebd.).

Der Dow Jones Sustainable Group Index (DJSGI) umfasst über 300 der 2500 größten Unternehmen weltweit. Dazu gibt es Subindizes, die bestimmte Ausschlusskriterien berücksichtigen, z.B. auch Tabakunternehmen und Rüstungsunternehmen ([www.sam-group.com](http://www.sam-group.com)). Bei seinem Rating verfolgt SAM einen Best-practice Ansatz, d.h. das beste Unternehmen wird nicht an einem absoluten Maßstab oder einem Mindestmaß einer definierten nachhaltigen Entwicklung gemessen, sondern ist das beste unter seinen Wettbewerbern in der jeweiligen Branche.

Im Grunde handelt es sich bei der Bewertung durch SAM darum, dass geprüft wird, ob ein Unternehmen verantwortungsvoll mit seinen Risiken umgeht und die Chancen, die sich ihm bieten, nutzt. Dazu lässt SAM von den jeweiligen Unternehmen Fragebögen beantworten, die jährlich überarbeitet werden (Ademe 2001, S. 96). Die Verifizierung der Ergebnisse erfolgt durch Presseberichte und die Dokumentation, die das Unternehmen mitliefert (Geschäftsberichte, Umweltberichte, Kodizes etc.).

Bei der Gewichtung der Unternehmensantworten zeigt sich, dass z.B. die vom Unternehmen gegebenen Antworten im Vergleich zu zusätzlichen Recherchen durch SAM höher gewichtet werden, wenn ein Mitarbeiter des befragten Unternehmens die Angaben mit seiner Unterschrift bestätigt (Kim 2002, S. 43). Dieser Versuch, rechnerisch die Glaubwürdigkeit der Information einzustufen, sorgt für eine sorgsame und verlässliche Angabe von Informationen (so Gespräche mit der Allianz-Beauftragten für Nachhaltigkeit).

Die Unternehmen werden jedes Jahr wieder befragt. Sanktionen im Falle weniger positiver Daten bestehen darin, dass das Unternehmen schlechter eingestuft wird oder auch ganz aus dem DJSGI herausfällt (Ademe 2001, S. 96).

### *Die Kriterien*

Beispielhaft soll der Fragebogen für die Versicherungsbranche 2002 (SAM Research, Corporate Sustainability Assessment Questionnaire 2002 Insurance) zusammengefasst dargestellt werden.

Der in englischer Sprache abgefasste Fragebogen beginnt mit der ökonomischen Dimension. Es werden hier allgemeine Unternehmensdaten, wie Mitarbeiteranzahl, Umsatz und Kerngeschäft abgefragt. Danach folgen zehn Fragen zur Corporate Governance, wobei eine Frage sich explizit auf Wirtschaftsprüfungs- bzw. Beratungsunternehmen richtet, was als Antwort auf die Worldcom- und Enronskandale zu werten ist und die Anpassung des Fragebogens an aktuelle Trends und Strömungen widerspiegelt. So wurde der Fragebogen für das Jahr 2003 auch mit einem Fragenkomplex zum Thema Corporate Citizenship ergänzt.

Danach werden die Beziehungen zu Investoren abgefragt, wobei der Schwerpunkt auf der Kommunikation zur Nachhaltigkeit und dem Anteil von Unternehmensanteilen in den Händen ethischer/nachhaltiger Investoren liegt. Es folgen Fragen zur allgemeinen Strategischen Planung (nicht auf die Nachhaltigkeit ausgerichtet) und verbundenen und zusätzlichen Steuerungs- und Managementsystemen (z.B. Scorecards), zum Risikomanagement einschließlich Eskalationsstufen und zum Verhaltenskodex. Auch das Kundenbeziehungsmanagement, Zulieferermanagement und „Brand Management“ (Pflege der Unternehmensmarke) einschließlich der entsprechenden Systeme werden abgefragt. Teil der ökonomischen Dimension des Fragebogens ist auch die Anzahl der intern (Angestellte) und extern (Zulieferer) mit der Thematik Nachhaltigkeit Beschäftigten sowie der externen Anspruchsgruppen („Stakeholder“)<sup>17</sup>, die an der Projektentwicklung teilnehmen.

Typisch für die Versicherungsbranche ist die Frage nach dem Investitionsvolumen gemäß der Kriterien von Nachhaltigkeit.

---

<sup>17</sup> Anspruchsgruppen und Stakeholder werden hier synonym verwendet. In beiden Fällen geht es um Personen und Gruppen von Personen, die dem Unternehmen gegenüber ein berechtigtes eigenes Interesse oder einen Anspruch vertreten (Kunden, Behörden, Journalisten, Mitarbeiter, Politiker, Nichtregierungsorganisationen etc.).

Die Umweltdimension des SAM-Fragebogens<sup>18</sup> bezieht sich auf die drei wichtigsten Trends (z.B. Klimaveränderung), die das Unternehmen beeinflussen könnten, sowie auf das Umweltmanagementsystem und die Umweltpolitik des Unternehmens. Der Verbrauch von Energie einschließlich des Anteils an erneuerbarer Energie, CO<sub>2</sub>-Ausstoß, Wasserverbrauch und Abfallaufkommen müssen in einer Tabelle eingetragen werden. Die Frage nach der Umweltberichterstattung bezieht sich auf die Zahl der Mitarbeiter, über deren Arbeitsplatz berichtet wird, wodurch auch die Standorte in anderen Ländern berücksichtigt werden. Die abschließenden Umweltfragen beziehen sich auf Produkte zum Klimawandel und zu Frühwarnsystemen für Umweltrisiken, die das Geschäft betreffen könnten bzw. die entsprechende Ausbildung der Mitarbeiter.

Der soziale Teil des Fragebogens beginnt mit der Frage nach den sozialen, demografischen und kulturellen Trends, die das Unternehmen mittel- und langfristig beeinflussen könnten. Die darauf folgenden 26 Fragen konzentrieren sich auf Arbeitsbedingungen, Personalpolitik (Einstellung/Entlassung, Weiterbildung, Bewertung von Personal, Entlohnung, Beteiligungen, Versicherungsmodelle, Arbeitszeitmodelle), Mitarbeiterzufriedenheit einschließlich der entsprechenden Indikatoren und Systeme. Externe Anspruchsgruppen werden mit nur zwei Fragen abgefragt wie auch die lernende Organisation. Bei den ethischen Aspekten geht es – typisch für Versicherungen – um Ausschlusskriterien und die ethischen Kriterien des Underwriting sowie um Produkte mit einem sozialen Mehrwert. Dann wird noch ganz allgemein die Frage gestellt, ob das Unternehmen an einer Nachhaltigkeitsinitiative im Finanzdienstleistungssektor mitarbeitet.

Offensichtlich handelt es sich bei den Inhalten dieses Fragebogens um eine Risikoanalyse, die die Angreifbarkeit eines Unternehmens seitens der Öffentlichkeit bewertet und seine betriebswirtschaftliche Leistungs- und Reaktionsfähigkeit einschätzt, um damit sein Potenzial für nachhaltiges Bestehen zu beurteilen.

---

<sup>18</sup> Hier ist noch anzumerken, dass die Umweltdimension im Laufe der Zeit zugunsten von Fragen nach Produkten und Managementsystemen zurückgedrängt wurde.

Dabei spricht SAM die Sprache der Wirtschaft, d.h. die Fragen folgen zunehmend Steuerungsinstrumenten, wie sie in der Wirtschaft angewendet werden, und demgemäß einer gewissen in Unternehmen üblichen Systematik.

Da sich die Ansätze der anderen Rating-Agenturen nicht erheblich von SAM unterscheiden und auch sie anhand von Fragebögen Unternehmen bewerten, soll es bei dieser beispielhaften Darstellung bleiben und keine weitere Agentur beschrieben werden. Zum Nachweis dieser Feststellung wird auf die interne Studie der Allianz zu unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten<sup>19</sup> der Rating-Agenturen im Anhang verwiesen. Ein vollständiger Katalog bestehender Kriterien zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von Unternehmen wurde im Rahmen eines Projekts des Instituts für Ökologie und Unternehmensführung an der European Business School e.V. im Auftrag verschiedener Unternehmen erstellt.

Eine Beurteilung der auf die Nachhaltigkeit spezialisierten Rating-Agenturen wurde von SustainAbility/Mistra (2004) vorgenommen, die über den Großteil der Agenturen hinweg kritisieren, dass die Angaben der Unternehmen nicht überprüft werden, die finanzielle und strategische Dimension nicht umfassend berücksichtigt wird, nicht branchenspezifisch analysiert wird und die Dienstleistungen in erster Linie auf die großen westlichen Industrieunternehmen beschränkt bleibt.

#### **4.1.2 Standards und Richtlinien**

Unter den Standards und Richtlinien, die zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Unternehmen eingeführt wurden, hat die Global Reporting Initiative (GRI) durch ihre Nähe zum Global Compact einen besonderen Aufmerksamkeitswert. Im Gegensatz zu den anderen hier beispielhaft beschriebenen Standards, bezieht sie sich auf das ganze Spektrum der Nachhaltigkeit, d.h. auf alle drei Säulen in gleichem Maße. Darüber hinaus ist es richtiger hier von Richtlinien zu sprechen, da verbindliche Standards der GRI kein Anliegen sind (vgl. auch akzente 2004).

---

<sup>19</sup> So erscheint z.B. im Fragebogen 2001 von Oekom keine Frage zur Corporate Governance, die Fragen beschränken sich auf soziokulturelle und ökologische Aspekte.

#### 4.1.2.1 Global Reporting Initiative (GRI)

##### *Philosophie und Ansätze*

Die 1997 von der Coalition of Environmentally Responsible Economies (CERES) und der UNEP gemeinsam gegründete GRI arbeitet an weltweit anwendbaren Richtlinien für die Berichterstattung über ökonomische, ökologische und soziale Aspekte, insbesondere für Großunternehmen. Die Global Reporting Initiative verfolgt einen internationalen Ansatz und zeichnet sich durch einen Stakeholder-Prozess aus. Das heißt, Anspruchsgruppen werden immer wieder nach ihren Erwartungen befragt und sollen ihren Beitrag zur Entwicklung von Kriterien leisten ([www.globalreporting.org/about/overview.asp](http://www.globalreporting.org/about/overview.asp), Zugriff 10.08.03; akzente 2004).

Der Entwurf der GRI-Richtlinie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung lag im März 1999 vor. Er wurde in einer Pilotphase (1999-2000) an 21 Unternehmen getestet und von zahlreichen weiteren Unternehmen sowie nicht unternehmensgebundenen Experten kommentiert. Im Jahr 2002 veröffentlichte die GRI den jüngsten Entwurf ihrer Reporting Guidelines.

Der GRI Leitfadens ist für die freiwillige Anwendung durch Organisationen gedacht, die über die wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekte ihrer Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen Bericht erstatten wollen. Das Ziel des GRI Leitfadens ist es, berichterstattende Organisationen und ihre Stakeholder bei der Gliederung und dem Verstehen von Beiträgen der berichterstattenden Organisationen zur nachhaltigen Entwicklung zu unterstützen (vgl. Nachhaltigkeitslexikon, Zugriff 10.08.03).

Die GRI wurde in Ergänzung zum Global Compact gegründet und ist ein „official collaborating centre of the United Nations Environmental Programme (UNEP) and works in cooperation with UN Secretary-General Kofi Annan’s Global Compact“ (ebd.). Laut GRI (ebd.) können die Unternehmen nach den neun Prinzipien des Global Compact (vgl. Unterkapitel 3.1.3.1.1) berichten wie auch nach den detaillierteren Kriterien der Global Reporting Initiative. Die Anwendung der Prinzipien wird von den Mitgliedern des Global Compact in der Form gefordert, dass die Unternehmen an Verbesserungen arbeiten sollen. Das bedeutet, dass ein Unternehmen durchaus Mitglied im Global Compact sein kann und dennoch über mehrere Jahre die Prinzi-

prien nicht vollkommen einhält, da es noch auf deren Erfüllung hin arbeitet. So lauten die Prinzipien 1 und 2 des Global Compact: „Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights within their sphere of influence; and make sure that they are not complicit in human rights abuses“ (www.globalcompact.org Portal, The Nine Principles, Zugriff 11.08.03). Alle Prinzipien sind in der „should“-Form formuliert, die ein vages „sollte“ sind und keine konkreten Sanktionen mit sich bringen.

Die Nutzung der GRI-Kriterien ist freiwillig und verpflichtet im Falle der Anwendung nicht zur Vollständigkeit. Da manche Unternehmen lediglich einzelne Teile davon nutzen, hat GRI die „in accordance“-Berichterstattung eingeführt für die Unternehmen, die nur nach bestimmten ausgewählten Kriterien der Global Reporting Initiative berichten und angeben, warum sie zu den anderen nicht berichten. Bislang nutzen nach den Angaben der GRI 305 Unternehmen (Stand 2003) die GRI-Kriterien zum Teil oder ganz.

Das Beispiel der Allianz, das auf der Referenzliste der GRI erscheint, zeigt, dass die Berücksichtigung der Triple-Bottom-Line bereits als eine Anwendung der GRI-Kriterien gewertet wird ([http://www.globalreporting.org/guidelines/reporters\\_all.asp](http://www.globalreporting.org/guidelines/reporters_all.asp)): "To inform stakeholders about the sustainability performance on a current basis, Allianz has produced an internet site, first published in November 2002. It aligns with the Global Reporting Initiative that links reporting on economic, ecologic and social aspects of companies. The reporting shall be enhanced by adding especially the international activities of Allianz on a step-by-step basis". Der französische Nahrungsmittelkonzern Danone sagt über seine Berichterstattung aus: "Definitions are partly inspired by the ISO 9000, ISO 14000 and SA 8000 standards, and, most importantly, the Global Reporting Initiative. As recommended by the Global Reporting Initiative, we have endeavored to provide consolidated quantitative data." Und der amerikanische Hardwarehersteller Intel: "The report addresses many of the primary components of the global reporting initiative (GRI) guidelines, with additional descriptions and supporting metrics where appropriate."

Auch Rieth merkt als Ergebnis seiner Studie an, dass zurzeit kein deutsches Unternehmen in seiner Berichterstattung die GRI-Leitlinien voll und ganz berücksichtigt, sondern dass diese zumeist nur konsultiert wurden (Rieth 2003, S. 376).

Ein weiteres wichtiges Charakteristikum der GRI ist, dass die Angaben der Unternehmen keiner Verifizierung unterworfen werden. Laut GRI soll das die Objektivität der Initiative aufrechterhalten.

*Die Kriterien* ([www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp))

Der GRI-Leitfaden stellt Prinzipien der Berichterstattung auf, zu denen u.a. die Transparenz, Überprüfbarkeit, Vollständigkeit, Glaubwürdigkeit, Genauigkeit und Relevanz der Informationen gehören sowie die Einbeziehung von Stakeholdern.

In fünf Abschnitten sollen Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsvision und -strategie, ihr Arbeitsfeld, die Governance-Strukturen ("Steuerungs-, Führungs- und Kontrollstruktur/-organisation"), einschließlich des Stakeholder-Engagements, sowie Ergebnisse und den Umfang der Unternehmensaktivitäten darstellen.

Die Kriterien der GRI sind in Form eines äußerst detaillierten Katalogs dargestellt, der sich wie ein Handbuch liest und eher auf das „wie“ der Nachhaltigkeitsdokumentation eingeht. Bemerkenswert ist, dass die Unternehmen hier ermuntert werden, mittels Systemindikatoren – zum Beispiel im Bereich Ökologie – auch den Bezug zum Umfeld und dessen Beeinträchtigung durch die Geschäftstätigkeit bzw. das Verhältnis von Umweltbelastung durch das Unternehmen und die Absorptionsfähigkeit der Unternehmensumwelt aufzuzeigen. Für multinationale Unternehmen stellt sich dabei die Problematik der Verfügbarkeit solcher Daten<sup>20</sup>, aber hier wird tatsächlich auf das Gesamtsystem im Sinne des Nachhaltigkeitspostulats eingegangen.

Da die Indikatoren von den Unternehmen als zu rigide und nicht auf alle Branchen anwendbar kritisiert wurden, entwickelt die GRI nun „Sector Supplements“, die die Erfordernisse der einzelnen Branche berücksichtigen.

---

<sup>20</sup> vgl. dazu auch das Feedback an die GRI von Unternehmensseite im Internet ([www.globalreporting.org/feedback/PublicComments](http://www.globalreporting.org/feedback/PublicComments) 2002/)



### *Bewertung*

Die GRI ist gekennzeichnet durch das Prinzip der Freiwilligkeit, der Möglichkeit zur teilweisen Nutzung der Guidelines bzw. dem Verweis auf die Prinzipien des Global Compact und die Abwesenheit von Sanktionen. Die gründliche Stakeholder-Arbeit verbessert die Qualität der Kriterien. Allerdings scheint die Verbreitung bei nur 305 Unternehmen gering, andererseits nicht verwunderlich angesichts der Detailliertheit der Kriterien. Als eine Art Orientierungshilfe, um einen Gesamteindruck von der Bandbreite von Nachhaltigkeitskriterien und dem potenziellen Umfang einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu bekommen, sind die GRI-Richtlinien hilfreich.

#### 4.1.2.2 AA1000

##### *Philosophie und Ansätze*

Das Unternehmen AccountAbility<sup>21</sup> wurde 1996 gegründet und hat über 300 Mitglieder in 20 Ländern, zu denen Unternehmen, NGOs, Dienstleister und Forscher gehören.

Der AA1000 Assurance Standard wurde entwickelt, um Glaubwürdigkeit und Qualität der Berichterstattung von Unternehmen zu den drei Säulen der Nachhaltigkeit sicherzustellen. Dieser Standard entstand erst kürzlich (März 2003) und folgte wie die anderen genannten Standards ebenfalls nach intensiver Konsultation mit Stakeholdern.

Dem Standard geht es darum, einen einzigen Ansatz für die qualitativen und quantitativen Daten für die Nachhaltigkeit einschließlich der entsprechenden Systeme einzuführen und damit die GRI bzw. andere standardisierte oder unternehmensinterne Arten der Berichterstattung zu ergänzen.

Dabei untersucht der AA1000 Assurance Standard Berichte auf drei Kriterien: ausreichender Umfang, Vollständigkeit und Genauigkeit, systematisches Eingehen auf die Stakeholder.

AccountAbility arbeitet mit Partnern, wie z.B. Wirtschaftsprüfern, zusammen, die in einer Art Gutachterfunktion die Anwendung des AA1000 Standards bestätigen. In

---

<sup>21</sup> vgl. [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

ihrer Referenzliste nennt AccountAbility zehn Unternehmen, denen von Unternehmen wie z.B. KPMG bescheinigt wurde, nach AA 1000 berichtet zu haben. British American Tobacco und UK Lottery waren zwei der Unternehmen.

Der Standard wird den potenziellen Nutzern gegen eine Gebühr zur Verfügung gestellt.

### *Bewertung*

Hier beginnt eine gewisse Unübersichtlichkeit, die dadurch entsteht, dass es einen Standard gibt, der eine Initiative unterstützt. Dieser Standard wird von Partnern verifiziert, während die Global Reporting Initiative freiwillig ist. Um hier Klarheit zu schaffen, gibt die Global Reporting Initiative auf ihrer Website über viele Seiten hinweg einen gesonderten Überblick über die Beziehung zwischen der GRI und anderen Standards ([www.globalreporting.org/about/initiatives.asp](http://www.globalreporting.org/about/initiatives.asp), Zugriff 07.08.03).

#### 4.1.2.3 SA8000

Social Accountability International (SAI)<sup>22</sup> wurde 1996 als Menschenrechtsorganisation gegründet und strebt danach, Arbeitsbedingungen weltweit durch die Entwicklung und Umsetzung sozial verantwortlicher Standards zu verbessern. Auch SAI verfolgt einen Stakeholder-Ansatz, damit die Standards konsensual sind und auf freiwilliger Anwendung basieren können. Wie im Fall der AA1000 erfolgt die Verifizierung durch akkreditierte Unternehmen.

Die SA8000 kümmert sich in erster Linie um gerechte Arbeitsbedingungen bei Unternehmen der Zulieferkette z.B. des Einzelhandels. Dabei berücksichtigt der Standard alle Konventionen des allgemein akzeptierten internationalen Arbeitsrechts (Standards der ILO-Konventionen und der UN Menschenrechtskonvention sowie der Konvention zu den Rechten der Kinder) und achtet auf regelmäßige Kontrollen der Arbeitsbedingungen vor Ort. Unternehmen können sich entweder durch Audits zertifizieren oder bei den entsprechenden Schritten begleiten lassen (Evaluierung, Umsetzung des Standards, Berichterstattung).

---

<sup>22</sup> vgl. [www.cepaa.org/overview.doc](http://www.cepaa.org/overview.doc)

SA8000 drückt die Anzahl der Unternehmen, die weltweit von SA8000 begleitet werden, in Umsatzvolumen aus: Unternehmen mit einem Umsatz von insgesamt über 100 Milliarden Dollar wurden zertifiziert, darunter befinden sich sehr viele Textilunternehmen. Wenn man als typisches mittleres produzierendes Unternehmen mit Textilanteil adidas-Salomon nimmt, beläuft sich deren Umsatz 2003 auf 6,2 Milliarden Euro. Das heißt, das auch die Verbreitung der SA8000 vermutlich nicht sehr groß ist.

### *Bewertung*

Einerseits hat die SA8000 eine größere Klarheit, da sie sich in erster Linie auf eine spezielle Zielgruppe (produzierende Unternehmen und hier Textilunternehmen) und ein spezielles Thema (Arbeitsbedingungen) richtet, andererseits liegt hier auch eine gewisse Begrenzung. Die Praxis zeigt, dass die Struktur der Beschaffungskette so weitverzweigt ist, dass „die glaubwürdige Kontrolle und Zertifizierung vor allem für Handelsunternehmen extrem schwierig [ist], und es ist deshalb von Seiten der kritischen Öffentlichkeit und der Nichtregierungsorganisationen Nachsicht zu üben, wenn [...] Verstöße gegen den Standard festgestellt werden“ (vgl. Koreferat zu Gilbert 2001, S. 151).

Zudem ist auch hier die Situation insofern verwirrend, als sich ja auch die Neun Prinzipien des Global Compact von der Internationalen Menschenrechtserklärung und den ILO-Konventionen herleiten; dort werden sie ergänzt durch die Erklärung von Rio zu Umwelt und Entwicklung. Wenn hier mindestens zwei Initiativen die gleichen Richtlinien als Hintergrund haben und damit in die gleiche Richtung zielen, stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Parallelität mehrerer gleich gerichteter Initiativen, vor allem wenn man bedenkt, dass sie alle auf Effizienz ausgerichteten Organisationen dienen sollen.

Hinsichtlich der Praktikabilität des Ansatzes, zu der Gilbert (ebd.) meint: „In sinnvoller Kombination mit anderen Ethikmaßnahmen kann SA8000 Führungskräfte im Hinblick auf die Übernahme sozialer Verantwortung sinnvoll unterstützen“, muss die Sicht des Unternehmens stärker in den Vordergrund rücken. Schon hier ist es für die Unternehmen verwirrend. Dass dieses System dann noch durch andere Ethikmaßnahmen ergänzt werden soll und erst damit die soziale Verantwortung des Unternehmens als abgedeckt gilt, muss für die Unternehmen abschreckend wirken.

#### 4.1.2.4 Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

##### *Philosophie und Ansätze*

EMAS<sup>23</sup> soll erwähnt werden, weil es einen anderen Schwerpunkt hat als die o.g. Standards: Es handelt sich bei EMAS um ein Managementsystem, mit dem Unternehmen ihren betrieblichen Umweltschutz eigenverantwortlich und kontinuierlich verbessern können. EMAS setzt auf die freiwillige Teilnahme von Unternehmen und geht über die gesetzlichen Regelungen hinaus. Seit 1995 können in allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union aufgrund einer EG-Verordnung gewerbliche Unternehmen und andere Organisationen an dem einheitlichen System für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung teilnehmen. Laut der Information eines Mitarbeiters im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) arbeitet die EU zurzeit an der Öffnung von EMAS für Länder außerhalb der EU (Expertengespräch BMU).

Alle Organisationen, die an EMAS teilnehmen, erstellen für die Öffentlichkeit regelmäßig eine Umwelterklärung. Darin werden die eigene Umweltpolitik und das Umweltprogramm mit den konkreten Zielen für die Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes festgelegt, verbunden mit einer umfassenden, möglichst zahlenmäßigen Darstellung und Bewertung der Umweltauswirkungen eines jeden Standorts und der bereits erzielten Verbesserungen.

Jede Umwelterklärung muss von einem unabhängigen, staatlich zugelassenen Umweltgutachter hinsichtlich der Erfüllung der EG-Umwelt-Audit-Verordnung überprüft werden (Auditierung). Die Organisation wird bei der Industrie- und Handelskammer (IHK) in das EMAS-Register eingetragen. Die Eintragung erfolgt unter der Voraussetzung, dass kein Verstoß gegen einschlägige Umweltvorschriften vorliegt.

Die Vorteile für die Unternehmen liegen in einem systematischen Umweltschutzprogramm, das glaubwürdig und transparent ist. Zudem wird die Rechtssicherheit erhöht, da das Unternehmen Schwachstellen selbst erkennen und damit haftungs- und strafrechtlichen Risiken begegnen kann. Neben der Imageverbesserung geht es

---

<sup>23</sup> vgl. [www.emas-logo.de](http://www.emas-logo.de)

bei EMAS durch Energie- und Rohstoffeinsparungen und Abfallvermeidung um klare Kostensenkungen, verstärkt durch Kostenvorteile bei Versicherungsprämien und Vorteile bei der Kreditvergabe.

EMAS ist wegen seiner Flexibilität besonders auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als Managementsystem geeignet.

Eine der Besonderheiten von EMAS, die durch die jüngste Novelle des Standards noch verstärkt wurde, ist die Beteiligung aller Mitarbeiter eines Unternehmens an der Umsetzung von EMAS. Das geschieht in Form von Versammlungen zu Umweltthemen und einer entsprechend breiten Aufgabenverteilung innerhalb des Unternehmens (Expertengespräch BMU).

Außerdem verdient die Umsetzungsstruktur von EMAS in Deutschland Beachtung. EMAS ist ein staatlich verankertes System, das durch Vorschriften der EU unmittelbar geregelt wird. Die Umsetzung des nur durch Rahmenregelungen EU-rechtlich vorgegebenen Zulassungs- und Aufsichtssystems ist Sache des jeweiligen Mitgliedstaates ([http://www.emas-logo.de/Infobox/Rechtliche\\_Grundlagen\\_von\\_EMAS/rechtliche\\_grundlagen\\_von\\_emas.html](http://www.emas-logo.de/Infobox/Rechtliche_Grundlagen_von_EMAS/rechtliche_grundlagen_von_emas.html)). Die Verbreitung von EMAS wird in Deutschland durch die politischen Strukturen, insbesondere auch auf Länderebene gestützt (Expertengespräch, Bundesumweltministerium Referat Öffentlichkeitsarbeit), die entsprechende Werbung für EMAS betreiben. Daneben sind auch die Industrieverbände und vor allem auch die Industrie- und Handelskammern aktiv, die als Anlauf- und Informationsstellen für Unternehmen dienen. Damit ist EMAS stark in bestehende Organisationsstrukturen eingebettet und hat sich so in Deutschland besonders gut etablieren können.

### *Verbreitung*

Im Juli 2003 ([http://europa.eu.int/comm/environment/emas/pdf/5\\_5articles.pdf](http://europa.eu.int/comm/environment/emas/pdf/5_5articles.pdf)) waren in Deutschland 2364 Unternehmen zertifiziert. Mit großem Abstand zu Deutschland in absoluten Zahlen folgen Österreich mit 300, Spanien mit 289 und Schweden mit 205 Unternehmen. Bei einer relativen Betrachtung der Dichte der EMAS-zertifizierten Unternehmen pro einer Million Einwohner steht Österreich vor Deutschland an der Spitze, nach Deutschland folgen Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland.

In der französischen Nachhaltigkeitsstrategie wird explizit als konkretes Ziel angegeben, die Anzahl der französischen EMAS-zertifizierten Unternehmen so zu steigern, dass Frankreich zu den führenden Ländern in diesem Bereich gehört (vgl. Unterkapitel 3.1.3.2.3). Im Juli 2003 waren 24 Unternehmen in Frankreich zertifiziert und somit bildet Frankreich hinsichtlich der Dichte pro Einwohner bislang das Schlusslicht in Europa.

### *Bewertung*

Auch wenn EMAS ein besonders stark strukturiertes und – zumindest in Deutschland – gut verankertes System darstellt, herrscht auf den ersten Blick hier auch Verwirrung durch die parallele Existenz der internationalen Umweltmanagementnorm ISO 14001, die quasi als Konkurrent besteht. Mit der Novelle der EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS II) wird zwar die Verbindung von EMAS und ISO 14001 gestärkt (vgl. [www.emas-logo.de](http://www.emas-logo.de)), dennoch bleibt die Koexistenz erklärungsbedürftig. Internationale Unternehmen neigen dazu, die ISO 14001 anzuwenden und sich nicht auf die europäische Version zu beschränken.

## **4.1.3 Zusammenfassende Bewertung der Ratings und Standards**

### 4.1.3.1 Gemeinsamkeiten

Allen Rating-Agenturen und Standards ist gemein, dass sie Unternehmen transparenter machen und die Verbraucher bzw. die Öffentlichkeit mit möglichst glaubwürdiger Information über das betreffende Unternehmen versorgen wollen. Grundlage dafür bildet in vielen Fällen ein intensiver Stakeholder-Dialog (GRI, AA1000, SA8000), der die Anforderungen der Anspruchsgruppen aufnimmt. Die Glaubwürdigkeit der Daten wird durch Verpflichtung der Unternehmen (Unterschriftgewichtung bei SAM) oder durch akkreditierte Partner (im Falle von SA8000, AA1000, EMAS), die als Gutachter fungieren, gesichert. Die Sanktionen bestehen – mit Ausnahme von GRI, die keine Überprüfung verlangt – in dem Ausschluss aus dem jeweiligen Standard oder Index bzw. dem Verlust des Prüfsiegels. Es ist offensichtlich, dass die Wirksamkeit der Sanktion mit dem Bekanntheitsgrad und der Bedeutung des jeweiligen Überprüfungssystems wächst.

#### 4.1.3.2 Unterschiedliche Anwendungsfelder und Zielgruppen

Große Unterschiede bestehen nun zwischen den Anwendungsfeldern bzw. Schwerpunkten der einzelnen Ratings oder Standards. Bei den Ratings erscheint die Strukturierung noch relativ ähnlich, auch wenn sich zeigt, dass Rating-Unternehmen, die einen ökologisch geprägten Hintergrund haben, wie zum Beispiel Ökom, die Corporate Governance nicht in ihre Bewertung einbeziehen, während SAM einen besonders großen Wert gerade darauf legt, wie sich an der Anzahl und Beharrlichkeit der Fragen ablesen lässt. Grundsätzlich liegt es hinsichtlich der Zielgruppe von SAM in der Natur der Sache, dass der Schwerpunkt auf börsennotierten Unternehmen liegt.

Noch komplizierter ist der Fall bei den Standards. Die SA8000 ist zum Beispiel in erster Linie für Produktionsunternehmen geeignet. So stellt auch Gilbert fest: „Die besondere Problematik von Dienstleistungsunternehmen bleibt weitgehend unberücksichtigt. Eine erfolgreiche Zertifizierung bezieht sich zudem immer nur auf den Produktionsprozess als solchen, *welche* [Hervorhebung im Original] Produkte produziert werden, unterliegt keiner kritischen Evaluation im Audit“ (Gilbert 2001, S. 143). Das heißt: Einerseits besteht Verwirrung wegen der sich überschneidenden Inhalte der Standards, andererseits bleiben manche mit der Nachhaltigkeit unabdingbar verbundenen Fragen von den Standards unberücksichtigt.

Wie die Reaktionen zu den Guidelines 2002 der GRI auf der dortigen Website zeigen, haben Unternehmen und Organisationen hinsichtlich der Anwendbarkeit und der Professionalität der Fragestellung große Zweifel. So kritisiert Siemens ([www.globalreporting.org/feedback/PublicComments2002/siemens.pdf](http://www.globalreporting.org/feedback/PublicComments2002/siemens.pdf), Zugriff 16.08.03) zum Beispiel, dass Corporate Citizenship kaum Erwähnung findet, dass die Umweltkriterien von einer weitverzweigten globalen Unternehmung so nicht gesammelt werden können und die unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen im Bezug auf die Arbeitnehmervertretung nicht berücksichtigt wurden. Selbst The Body Shop als Vorzeigeunternehmen der Nachhaltigkeit konstatiert einen Mangel an zutreffenden Indikatoren: es würde zu sehr in isolierten und unzusammenhängenden Kategorien gedacht

([www.globalreporting.org/feedback/PublicComments2002/TheBodyShop.pdf](http://www.globalreporting.org/feedback/PublicComments2002/TheBodyShop.pdf)).

Amnesty International begrüßt zwar die Integration der Menschenrechte in die Kriterien, sieht sie aber als entwicklungsbedürftig, da sie sich nur auf das Managementsystem beziehen und keine Leistungsindikatoren – d.h. konkrete Ergebnisse – verlangt werden.

Hinsichtlich der Verbreitung sei noch auf die Studie von Morhardt et al. (Morhardt 2002, S. 215) verwiesen, in der die freiwilligen Unternehmensberichte von 40 der größten globalen Unternehmen von 1999 mit den Anforderungen von GRI und ISO 14031 verglichen wurden: „Current reporting practices of the companies whose reports we examined here are well below the standards reflected in the GRI and ISO 14031 guidelines.“ Hinzuzufügen ist, dass 1998 insgesamt nur 35% der größten 250 Unternehmen des Fortune Global 500 einen separaten Umweltbericht erstellten, 32% hatten Broschüren oder entsprechende Kapitel in ihrem Jahresbericht (ebd., S. 217). Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass Umweltthemen schon stärker und länger etabliert sind und die Zahl für Nachhaltigkeitsberichte als wesentlich weniger umfangreich einzuschätzen ist.

Es lässt sich also feststellen, dass weder die Verbreitung noch die Akzeptanz der Standards bisher ausreichen. Bei den Rating-Agenturen entsteht die Akzeptanz durch Bekanntheitsgrad und Wettbewerbsvergleich (Dow Jones Sustainability Index). Insgesamt steht und fällt die Auswirkung der Ratings und Standards mit dem Maß, in dem Stakeholder sich engagieren, die Unternehmen beobachten und Transparenz von ihnen fordern.

#### 4.1.3.3 Potenzieller negativer Effekt auf die Nachhaltigkeit

Zunächst soll Bilanz gezogen werden, in wie fern Rating-Agenturen und Standards tatsächlich zur Nachhaltigkeit beitragen bzw. ob mit ihren Ansätzen auch Risiken und Nachteile verbunden sind.

##### *Gefahren: Die Bewertung*

Bei SAM handelt es sich um einen Best-Practice-Ansatz. Das bedeutet, dass die Unternehmen im Verhältnis zueinander bewertet werden und ein Unternehmen als Vorreiter gelten kann, auch wenn es sehr weit von einer nachhaltigen Entwicklung



entfernt ist. So hat SAM in seinem Fragebogen das Thema Innovation nicht berücksichtigt, das z.B. die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie als zentral für zukunftsorientiertes und zukunftsfähiges Wirtschaften hält. Es stellt sich die Frage, in wie weit ein Risiko-Management schon ein nachhaltiges Unternehmensmodell darstellen kann. Bei SAM findet sich, wie oben zitiert, dass es sich zum elementaren Bestandteil eines zukunftsorientierten Geschäftsmodells entwickeln will. Das bedeutet aber, dass die Unternehmen heute mit einer guten Bewertung allein nicht nachhaltig sind.

Bei den Standards kann es irreführend sein, wenn ein Unternehmen sich im sozialen Bereich vorbildhaft verhält und dadurch in den Hintergrund tritt, dass es hinsichtlich ökologischer Faktoren kaum sozialverträglich agiert. Hier müsste die Frage nach der Integration und Wertigkeit von Standards umfassend geklärt werden.

Eine weitere Problematik stellt die bereits im Unterkapitel 4.1.1.2 angesprochene Kritik von SustainAbility/Mistra (2004) an den Rating-Agenturen dar, die die Unternehmensdaten nicht überprüfen und damit langfristig die Glaubwürdigkeit der Daten in Gefahr ist. Auch die dort bereits angesprochene fehlende Branchenanalyse kann Ergebnisse verzerren und den Wert der Ratings in Frage stellen.

#### *Gefahren: Der Stakeholder-Ansatz*

Für die Sache der Nachhaltigkeit ist von Nachteil, wie die Studie von PriceWaterhouseCoopers (PwC 2002) ergibt, dass Unternehmen sich dann nicht um Nachhaltigkeit kümmern, wenn ihre wichtigsten Stakeholder an diesem Thema nicht interessiert sind. Zum einen stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die Nachhaltigkeit immer von der Stakeholder-Bewegung abhängen darf oder ob hier staatliche Anreize erforderlich sind. Zum zweiten zeigt sich, dass die Unternehmen den wahren Wert des Stakeholder-Dialogs – nämlich den Austausch von Information zum gegenseitigen Vorteil – in vielen Fällen noch nicht erkannt haben. Auf dieses Thema wird in Unterkapitel 5.1.5.6.2 näher eingegangen.

#### *Gefahren: Die Motivation der Unternehmen*

Es scheint noch ein weiteres Problem auf. Bei der Befragung von PwC findet sich, dass die Unternehmen versuchen, ihren Ruf zu schützen: „Being viewed as a sustainable business may or may not enhance a company’s reputation, however the

downside risk of poor economic, environmental and social performance is often obvious and compelling“ (PwC 2001, S. 7). Der Aspekt der Risikovermeidung, den viele Rating-Agenturen und auch Standards stark vertreten, bewirkt im Unternehmen eher ein reaktives Verhalten, um potenziellen Schaden abzuwenden oder zu mindern. Der aktive und zukunftsfähige Ansatz einer innovativen und umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie tritt dagegen zurück. Es besteht die Gefahr, dass die Unternehmen ihre Verantwortung zusammen mit den ausgefüllten Fragebögen abgeben.

Der Wettbewerbsvorteil, der für die Unternehmen von großem Interesse ist, hat damit seine Nachteile für die Nachhaltigkeit: Die Unternehmen messen sich nur mit den Branchenführern und nicht an einer objektiven Größe oder Notwendigkeit (z.B. der notwendigen Energieeinsparung, um Umweltschäden zu vermeiden). Es besteht hier kein Ansporn für Unternehmen, direkt im Sinne der Nachhaltigkeit besser zu werden.

#### *Gefahren: Mangelnde Wirksamkeit von Sanktionen*

Wenn man die Attraktivität der Ratings und Standards aus Sicht der Unternehmen sieht, liegt SAM – wenn man hier den Bekanntheitsgrad und die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen zugrunde legt – sicher weit vorn. Als Rating-Agentur kann SAM ein Ranking bieten, das in den meisten Fällen die Branchenführer einschließt und damit für die Unternehmen unter Aspekten des Wettbewerbs sehr wichtig ist. Nimmt man das Beispiel der Autoindustrie, so machten bis 2002 die drei Top-Marken BMW, Mercedes und VW/Audi die ersten drei Plätze unter sich aus und traten hier tatsächlich in einen ernsten Wettbewerb (Gespräch NH-Beauftragter BMW, August 2002).

Es muss auch auf den Widerspruch hingewiesen werden, dass der Ausschluss aus einem Index für ein Unternehmen zwar „in der Theorie“ als bedrohlich dargestellt wird. In der realen Praxis sieht es jedoch so aus, dass z.B. die Unternehmen Linde, Daimler-Chrysler und Degussa 2003 aus dem Dow Jones Sustainability Index ausgeschlossen wurden, das aber weder in der Öffentlichkeit noch unter Fachleuten oder in der Presse Aufsehen erregte. Somit sind die Risiken, die für ein Unternehmen mit dem Ausschluss aus einem Index oder Standard bestehen, doch relativ

begrenzt. Damit steht auch zu befürchten, dass die Bedeutung der Ratings für die Nachhaltigkeit abnehmen wird.<sup>24</sup>

#### *Problem der regulativen Idee setzt sich fort*

Im ersten Kapitel zum politisch-konzeptionellen Hintergrund wurde auch Homanns Vorstellung von der Nachhaltigkeit als regulativer Idee dargestellt. Die Probleme dieses Konzeptes zeigen sich jetzt auf der nächst konkreteren Umsetzungsebene. Wenn wir keine genaue Vorstellung und Definition von der Nachhaltigkeit haben, ist es schwer, Ziele zu setzen, um diese zu erreichen. Das Streben nach der regulativen Idee ist im Unternehmensalltag schwer zu verwirklichen und es besteht die Gefahr, dass die Idee der Nachhaltigkeit zu spät Gestalt annehmen wird, d.h. wenn im Umweltbereich bereits irreversibler Schaden entstanden ist. Genau so irreversibel ist natürlich der Schaden, der Menschen entstanden ist, die unter menschenunwürdigen Bedingungen arbeiten mussten.

#### *Das ungelöste Problem der Ethik*

Es zeigt sich zudem, dass auch das Problem der Werte, die als ungenauer Maßstab für die Nachhaltigkeit gesehen wurden, hier in verschiedener Hinsicht wieder auftaucht.

Deutlich wird das am Beispiel Tabakindustrie. Wie dargelegt gibt es einerseits Rating-Agenturen, die die Tabakindustrie aus Gründen des finanziellen Risikos aus Fonds ausschließt. Dabei wird keine ethische Dimension berücksichtigt, es handelt sich vielmehr lediglich um ein Abwägen der Gefahr durch Schadensersatzklagen, wie dies auch aus dem Bereich Umwelt (z.B. Asbestklagen) bekannt ist.

Dagegen ist bei Amy Domini die Tabakindustrie auch aus sogenannten ethischen Gründen ausgeschlossen. Verschiedene Argumente werden hier angebracht, so zum

---

<sup>24</sup> Das bestätigte sich auch in einer Diskussion anlässlich des Treffens der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (dnwe) am 28.10.03, in der eine BMW-Vertreterin ausdrücklich darauf hinwies, dass der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) als Argument, um im Unternehmen für nachhaltige Aktionen zu werben, nicht mehr überzeugungsfähig ist. Das ist u.a. allerdings auch darauf zurückzuführen, dass allmählich klar wird, dass der Umfang der im DJSI enthaltenen Aktien verschwindend gering ist.

Beispiel die Gesundheitskosten, mit der die Raucher die Allgemeinheit belasten. Es gibt jedoch Berechnungen, nach denen für den Staat bzw. die Krankenkassen Raucher geringere Kosten verursachen als Nichtraucher, da sie früher sterben und ihre Alterskrankheiten vergleichsweise höhere Kosten verursachen würden. Demnach müsste man – wenn nur wertneutral und fiskalisch argumentiert wird – folgerichtig die Frage stellen, ob nicht das Rauchen, wenn es doch für die Gesellschaft gesamtrechnerisch kostengünstiger ist, geradezu gefördert werden müsste.

Dies zeigt, dass hier in guter Absicht falsch, weil einseitig auf Kosten reduziert, argumentiert wird. Dieser Argumentationszusammenhang macht eine prinzipielle Problematik deutlich: Wenn man – wie in unserem obigen Beispiel – nicht auf den Grundsatz der Wertschätzung menschlichen Lebens und der Natur – oder im Sinne der Nachhaltigkeit als viertes Prinzip der katholischen Soziallehre formuliert: auf den Respekt gegenüber der Schöpfung insgesamt – verweist, wenn also keine umfassende ethische Betrachtung ins Spiel kommt, die die Einstellung zum Leben und damit verknüpft den Umgang mit der eigenen Gesundheit basal berücksichtigt, dann ergeben sich zumindest Erklärungsnotwendigkeiten, wenn nicht sogar Fehlschlüsse und fundamentale Widersprüche.

Auch der kulturelle Aspekt spielt hier eine Rolle: In einer internationalen Diskussion über ethische Bewertungskriterien für das Underwriting der Allianz<sup>25</sup> zeigte sich zum Beispiel, dass das Glücksspiel in Frankreich einen schlechten Ruf hat und mit zweifelhaften Geschäftszweigen in Verbindung gebracht wird, während Glücksspiel in England durchaus positiv gesehen wird und man zum Beispiel Wettbüros sehr gerne versichert. Insgesamt war die Gruppe jedoch nicht gewillt, ethische Maßstäbe zu diskutieren und festzulegen.

Abschließend zu diesem Beispiel ist noch anzumerken, dass auf Sanktionen in Form wirtschaftlicher Nachteile bislang noch kein Verlass ist. Der Fall Philip Morris zeigt, dass in der Vergangenheit nur der Schaden nahm, der nicht in die Aktien des Unternehmens investiert hat: „Relatively unhindered by the social stigma that attaches to cigarettes in the United States, the company’s global operation continues to ramp up sales and profits. Considered in purely financial (as opposed to social) terms, there-

---

<sup>25</sup> Workshop am 15. Dezember 2003 beim Allianz Zentrum für Technik in Ismaning

fore, Altria [neuer Name von Philip Morris, M.W.] looks like a pretty good investment“ (Zimmerman 2003).

#### 4.1.3.4 Auswirkung der normierenden Ebene auf die Unternehmen

##### *Wenig übersichtliches Angebot*

Der kurze Überblick über einige Ratings und Standards zeigt, dass Unternehmen, die sich nachhaltig entwickeln wollen, mit einem sehr unterschiedlichen und verwirrenden Angebot an Dokumentationsmöglichkeiten und Maßstäben konfrontiert sind.

Das Institut für Ökologie und Unternehmensführung an der ebs e.V. (vgl. von Rosen 2003) ist bei der Analyse von 14 Fragebögen von Fondsgesellschaften, Banken und Rating-Agenturen im Herbst 2002 auf knapp 300 unterschiedliche branchenübergreifende Kriterien und rund 150 branchenübergreifende Kennzahlen gestoßen, die noch durch branchenspezifische Kriterien und Kennzahlen ergänzt werden.

Die Herausforderung für Unternehmen beweist sich bei der o.g. Studie (von Rosen 2003, S. 34) durch die Anzahl der Anfragen bzw. Fragebögen von Banken/Fondsgesellschaften bzw. Agenturen, da ein Großteil der befragten „Unternehmen (42,7 Prozent) [...] bis zu zehn Fragebögen bzw. Anfragen bekommen [hat pro Jahr], knapp jedes fünfte Unternehmen (18,8 Prozent) bis zu 20“ beantwortet.

##### *Mangelnde Transparenz seitens der Rating-Agenturen*

Während die Unternehmen mit der Klarheit und Übersichtlichkeit der Fragebögen durchaus zufrieden scheinen, gibt es Kritik hinsichtlich der Offenlegung der Bewertungskriterien und daran, dass der Bewertungsprozess der Rating-Agenturen überhaupt nicht oder nur eingeschränkt nachvollziehbar ist (vgl. von Rosen 2001, S. 36 ff).

Damit bestätigen sich die Erkenntnisse aus einer Befragung von PriceWaterhouseCoopers (PwC 2002, Vorwort) von 140 US-Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit auch durch die Art des Angebots: „We found that although many companies are starting to embrace sustainability, most are not assessing their business strategies or activities in terms of the societal or the financial risks and opportunities associated with this new form of corporate responsibility. Some are struggling to define what

sustainability means to their business, others are having difficulty translating sustainability to meaningful, measurable performance standards.“

Die praktische Erfahrung bei der Allianz zeigt, dass Unternehmen viel Arbeit in die Suche nach dem „richtigen“ Rating investieren. Vor diesem Hintergrund entstand die im Anhang beigefügte Untersuchung zu Rating-Agenturen. Dass diese Diskussion auch in anderen Unternehmen stattfindet, beweist das Programm der Organisation *Ethical Corporation*, auf deren Konferenz im September 2003 in Singapur eine Podiumsdiskussion mit dem Thema „Which social and environmental standards best suit your company?“ stattfand, in deren Verlauf die richtige Auswahl bzw. die Kombination verschiedener Standards und eine Übersicht über die wichtigsten Richtlinien diskutiert wurde.

Ademe (2001) empfiehlt Unternehmen, diejenigen Rating-Agenturen mit Information zu versorgen, die eine gewisse Größe, d.h. ein bestimmtes Fondsvolumen, haben. Gleichzeitig wird zugegeben, dass sich das sehr schnell ändern kann. Weiter beruhigt das Handbuch die Unternehmen durch die Feststellung, dass bis jetzt keine der dort genannten Agenturen (zumindest der französischen) mächtig genug sei, um den Aktienkurs in Gefahr zu bringen. Daher sei das wichtigste Kriterium die Aufmerksamkeit, die der jeweiligen Rating-Agentur in der Presse zukommt und die ist bei den bekannten Indizes am größten (DJSI, FTSE4GOOD, API, DSI-400) (Ademe 2001, S. 112). Da, wie Ademe feststellt (ebd.), in diesem Zusammenhang die Situation von Land zu Land unterschiedlich ist, entsteht hier für multinationale Unternehmen noch eine besondere Entscheidungsproblematik. Man empfiehlt den Unternehmen generell, am besten an mehreren Ratings teilzunehmen, wenn man sich als nachhaltig beweisen möchte, weil man dadurch einen besseren Überblick und viele neue Einsichten bekommt. Allerdings räumt man auch den Bedarf der Unternehmen an größerer Klarheit ein: „Companies would like to see a more homogeneous questionnaire format [...] to cut down on the number of individual questionnaires they handle“ (Ademe 2001, S. 112).

#### 4.1.3.5 Vorteile der Ratings und Standards für die Unternehmen

##### *Legitimation*

Um Unternehmensführern den „Wert“ nachhaltigen Wirtschaftens vor Augen zu führen, hilft es, die Nachhaltigkeit messbar zu machen. Es hat sich gezeigt, dass speziell managergeführte Unternehmen (im Gegensatz zu inhabergeführten) im Hinblick auf die Nachhaltigkeit den Nutzen für das Unternehmen quantitativ belegt haben wollen, um eine Legitimierung für nachhaltiges Handeln gegenüber den Anteilseignern und den Kollegen im Management-Team zu haben. Standards und Rating-Agenturen können diese Legitimierung zumindest ansatzweise bieten.

Inhabergeführten Unternehmen scheinen leichter bereit zu sein<sup>26</sup>, ihre persönliche – positive – Haltung gegenüber der Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstrategie einzubringen als Manager, die unter einem stärkeren „äußerem“ Rechtfertigungsdruck stehen (vgl. auch Unterkapitel 3.2.2).

##### *Vorteil: Orientierung*

Von Rosen stellt in seiner Untersuchung börsennotierter Unternehmen fest, dass etwa ein Drittel der Unternehmen, „sich bei der Gestaltung ihrer Maßnahmen an den Fragebögen der Fondsgesellschaften und Agenturen zur Nachhaltigkeitsperformance [...] orientieren“ (2003, S. 40). Eine enge Orientierung war allerdings in keinem Fall zu beobachten und ein weiteres Drittel gab an, dass die Fragebögen keinen Einfluss auf die Gestaltung der internen Maßnahmen zur Nachhaltigkeit haben. Es lässt sich also feststellen, dass „die Nachhaltigkeitsfonds und -indizes zumindest bei einem Teil der Unternehmen über ihre Kriterien Einfluss auf die Unternehmensführung unter Nachhaltigkeitsaspekten nehmen“ (von Rosen 2003, S. 41).

---

<sup>26</sup> vgl. z.B. die Präsentationen anlässlich der Konferenzen der Hochschule St. Gallen, IWÖ-Diskussionsbeiträge Nr. 94 (2001), das Unternehmen Hunziker und Nr. 102 (2002), das Unternehmen Schweizer. Zudem erklärte der Geschäftsführer von Systain, der Beratungsfirma zur Nachhaltigkeit beim Otto-Versand, anlässlich der Konferenz 2002, dass wichtige Entscheidungen, z.B. das Sourcing-Verbot in Myanmar, von Dr. Otto persönlich getroffen werden.

### *Vorteil: Reputation / Image*

Als die drei Hauptgründe für nachhaltige Geschäftspraktiken wurden zum Beispiel bei einer Umfrage in den USA vor allem und in erster Linie der bessere Ruf (oder besser: die Angst vor dem schlechten Ruf) genannt, gefolgt von Wettbewerbsvorteil und Einsparungen. Dahingegen sehen die Ablehner der Nachhaltigkeit den Bezug zu ihrem Geschäft nicht und gehen von einem mangelnden Interesse an der Nachhaltigkeit seitens der wichtigen Stakeholder ihres Unternehmens und des eigenen Vorstands bzw. Top Managements aus (PwC 2002).

### *Wirkung auf die Mitarbeiter*

Im Gegensatz zu den abstrakten Betrachtungen der politisch-konzeptionellen Ebene, die sich kaum auf den individuellen Arbeitsbereich von Mitarbeitern übertragen ließ, müssen die Unternehmen auf der normierenden Ebene ihre Maßnahmen und Absichten auch konkret für die Mitarbeiter formulieren.

Auch wenn in die Beantwortung der Fragebögen von Rating-Agenturen oft verschiedene Abteilungen involviert sind (vgl. von Rosen 2003, S. 34), von Investor Relations über die Umweltabteilung hin zu Kommunikation und Personal und natürlich eigens eingerichtete Nachhaltigkeitsabteilungen, bleibt die Behandlung des Themas Nachhaltigkeit dennoch bei einigen wenigen Bearbeitern (vgl. dazu auch Rieth 2003, S. 377).

PwC umreißt als weiteres Problem (PwC 2002, S. 2), dass sich die Nachhaltigkeitsprogramme der Unternehmen oft auf die traditionelle Sozialpolitik (Sponsoring) beziehen und neuere Programme (z.B. Corporate Citizenship, Biodiversität), die die Definition der Nachhaltigkeit fordern würde, angeblich noch nicht verstanden oder adressiert werden – hier bestätigt sich wiederum das Warten auf den Anspruch von außen (s.o.).



## **4.2 Ergebnisse aus der Empirie**

Die folgende Darlegung der praktischen Seite resultiert aus einem ausführlichen Experten-Interview mit der Leiterin des Nachhaltigkeitsbüros der Allianz sowie Gesprächen mit den Nachhaltigkeitsbeauftragten in Frankreich, England und Italien. Gestützt werden die Ergebnisse auch von den Aussagen der Mitarbeiter, die nach den Nachhaltigkeitsaktivitäten und Standards ihres Unternehmens befragt wurden.

### **4.2.1 Rating-Agenturen**

Hinsichtlich der Rating-Agenturen zeigt sich, dass die Fragebögen zunächst bei der Abteilung „Investor Relations“ eintreffen und – wenn vorhanden – an das Nachhaltigkeitsbüro weitergeleitet werden. Gibt es kein Nachhaltigkeitsbüro, so ist Investor Relations die einzige Auskunftsstelle. Dort werden dann die Fragebögen entweder gar nicht oder nach dem Kenntnisstand ausschließlich dieser Abteilung beantwortet. In der Praxis hat sich gezeigt, dass mit eben diesem Kenntnisstand die Aufnahme in den Dow Jones Sustainable Group Index nur schwer erreicht werden kann. Bei der Allianz war dies nicht möglich.

Hat ein Unternehmen ein Nachhaltigkeitsbüro oder einen Nachhaltigkeitsbeauftragten, so wird sich der entsprechende Mitarbeiter an verschiedene Abteilungen wenden, um dort die Information zur Beantwortung der Fragen der Rating-Agenturen zu sammeln. Die betroffenen Abteilungen sind z.B. die Betriebsökologie/Interne Dienste, Personalabteilung, Compliance, Controlling, Strategie, Fachabteilungen. Sie alle müssen für eine freiwillige Mitarbeit gewonnen werden, da das Nachhaltigkeitsbüro der Allianz nicht zentral angesiedelt ist (z.B. mit direkter Berichterstattung an den Vorstand) und daher keine Weisungsbefugnis hat, sondern mit Verbündeten und Netzwerken arbeitet. Die Mitarbeit dieser Abteilungen kann nur durch ausführliche Information darüber gewonnen werden, ob die Teilnahme an dem Rating strategisch relevant ist und vom Top Management befürwortet wird. Nach den Ergebnissen wird allerdings nicht gefragt, was darauf verweist, dass die Rating-Agenturen im allgemeinen hier kaum interne Diskussionen wecken oder Interesse am Thema Nachhaltigkeit generieren. Eine Ausnahme bilden nur die weltweit arbeitende Personalabteilung und die Strategieabteilung, und auch nur dann wenn sie in einer Orientierungsphase nach neuen Themen suchen. Das bedeutet, dass auf dieser Ebene des

mittleren/gehobenen Managements Rating-Agenturen – wenn überhaupt – nur indirekt wirken.

Auf der Ebene des Top Managements besteht hingegen grundsätzlich ein hohes Interesse an Ratings, da diese Vergleichbarkeit, Messbarkeit und – besonders in Zeiten schwacher Konjunktur – einen Link zu den Finanzmärkten bieten. Stichworte sind hier auch Reputation und Marktkapitalisierung durch die Aufnahme der Allianz Group in Fonds und Indizes. Allerdings scheint dieses Interesse rückläufig zu sein (vgl. Unterkapitel 4.1.3.3, hier: *Gefahr: Mangelnde Wirksamkeit von Sanktionen*).

Die Problematik der Durchdringung des Unternehmens mit einer Nachhaltigkeitsstrategie wird durch die Ratings nicht gelöst. Die Befragung bei der Allianz hat gezeigt, dass dem einzelnen Mitarbeiter die Mitgliedschaft in Indizes nicht bewusst wird bzw. für ihn auch nicht viel aussagt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jedes Unternehmen für sich die Aufnahme in z.B. den DJSGI beantragen muss. Bislang sind die Allianz in Deutschland und AGF in Frankreich in diesen Index aufgenommen worden. Italien wurde in den vergangenen beiden Jahren nicht zugelassen.

Mitarbeiter in nicht gerateten Unternehmen haben sich mit einer Unternehmensbewertung hinsichtlich der Nachhaltigkeit noch nicht auseinandergesetzt. Selbst wenn unternehmensintern z.B. das erfolgreiche Rating der Allianz im Dow Jones Sustainable Group Index kommuniziert wird, können das nur wenige Mitarbeiter einordnen bzw. mit der Nachhaltigkeit und deren Idee in Verbindung bringen. Die Verbindung zur Nachhaltigkeit kann hier nur von Spezialisten oder von den am Prozess Beteiligten gesehen werden. Vor diesem Hintergrund gewinnt der oben beschriebene Ansatz von EMAS, der die Mitarbeiter stark einbindet, an Bedeutung.

Auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters zeigt die empirische Untersuchung anhand des vorstrukturierten Fragebogens (siehe Anhang) in Allianz-Unternehmen in mehreren Ländern, dass die Kenntnis und das Interesse an der Nachhaltigkeit, so es in den einzelnen Unternehmen existiert, eher aus der Presse oder anderen Nachhaltigkeitsaktivitäten als der Teilnahme an Ratings<sup>27</sup> kommt.

---

<sup>27</sup> Berücksichtigt wurden hier die Informationen aus einleitenden Gesprächen sowie Antworten auf die Frage zur Bekanntheit des Begriffs der Nachhaltigkeit.

## 4.2.2 Standards

Hinsichtlich der Standards gibt es wenig zu berichten: Der einzige Standard, der tatsächlich konsequent angewendet wird, ist der IAS (International Accounting Standard), der jedoch gesetzlich erforderlich ist. Über den GRI-Standard wurde im internationalen Nachhaltigkeitsteam der Allianz geurteilt, dass er viel zu ausführlich und für ein multinationales Unternehmen schwer anwendbar ist. Da es kein konzernweites Qualitätsmanagement gibt, sondern nur einzelne Abteilungen sich hier engagieren, werden auch Standards wie z.B. EFQM nicht angewendet.

Die Allianz in Deutschland berichtet gemäß dem Standard ISO 14001, was in erster Linie darauf zurückzuführen ist, dass die Allianz Umweltbeauftragte hat, die dieses Thema fördern. Generell lässt sich die Umweltbilanzierung auch auf die Anregung der Umwelt-Stiftung zurückführen. In der Dresdner Bank dagegen fühlte man sich durch die Mitgliedschaft in der UNEP verpflichtet, sich nach ISO 14001 zertifizieren zu lassen. Das zeigt, dass die Anwendung von Standards – insofern sie nicht gesetzlich vorgeschrieben ist – von zufälligen Konstellationen oder dem Engagement des Einzelnen abhängen können.

Ein weiteres Problem in der Anwendung eines einheitlichen Standards liegt darin, dass Monitoring und Datenerfassung für alle Gruppengesellschaften im Ausland dezentral gemacht werden. Hier gibt es große Unterschiede, die einerseits durch die Gesetzgebung in dem jeweiligen Land wie auch in der unterschiedlichen Unternehmenskultur begründet liegen. In den einzelnen Gruppengesellschaften sind die Parameter so unterschiedlich, dass Umrechnungen zu Vergleichs- und Aggregationszwecken sehr schwierig und mühselig sind. Ein Beispiel in der Ökologie ist die Berechnung des Stromverbrauchs, der je nach Land pro Kopf, pro Arbeitsplatz oder bezogen auf den Quadratmeter ermittelt wird.

Auch die Management- und Organisationsstrukturen sind so unterschiedlich, dass kaum die gleichen Masken zur Beantwortung von Fragen benutzt werden können. Hier scheinen die internationale Unternehmenswirklichkeit und die Anwendung internationaler Standards sehr weit auseinander zu liegen.

Auf Standards, zum Beispiel für Zulieferer, angesprochen, zeigt sich, dass wenn der betreffende Mitarbeiter persönlich an Themen der Nachhaltigkeit interessiert ist, darauf achtet, das in seiner Macht stehende zu tun, um dem Umweltschutz oder sozialen Anforderungen zu entsprechen. Allerdings liegen die Begrenzungen immer im Finanziellen: Die Befragten konnten hier nur so lange aktiv werden, wie keine Zusatzkosten im Vergleich zu herkömmlichen Produkten verursacht werden. Während bei der Allianz in Deutschland und in Frankreich schon Ansätze zu beobachten sind, dass nachhaltige Lieferantenstandards erarbeitet werden, hängt in anderen Unternehmen das Engagement von der Initiative des einzelnen Mitarbeiters ab. Entsprechend wenig werden diese Einzelmaßnahmen dann auch ins Unternehmen getragen oder kommuniziert.

„I haven't seen much of sustainability in our company"; "I can't think of any sustainability projects" (wobei diese jeweils punktuell vorhanden sind).

„Everyone is very cost conscious. If you can have for example something ecological and no cost is involved, fine. [... weiter über Sozialstandards] The removal men we use when we are doing moves, we don't use people who are using foreign labour without permission to work. We always check, also in the case of security and cleaners, whether they have the right to work in this country. Therefore we are sure that they are not exploited as they are officially on the payroll. But we check this on our own. What we are trying to do is more in the way of maintenance, because when you look after things you save in the long term, not only money. If you paint your wooden windows they won't rot and you don't have to replace them with windows from wood that may not come from a sustainable source. So I tried to do more maintenance. But because it costs money in the first place, we have restrictions here.”

Letztlich ist auch hier wieder Frankreich führend, da die Kommunikation von außen – zumindest zur Zeit der Befragung – sehr stark war. Fachleute im Unternehmen, d.h. Analysten und Investoren, stehen dem Thema allerdings oft kritisch gegenüber und sehen die klassischen – finanziellen – Kriterien als weitaus wichtiger.

### **4.3 Fazit: Der Beitrag von Ratings und Standards zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen**

Aufgrund der verwirrenden Anzahl von Ratings und Standards, einschließlich der unterschiedlichen Gesetzesvorlagen der Regierungen, die auf nationaler wie europäischer Ebene noch überarbeitet werden, verhalten sich die Unternehmen automatisch re-aktiv und opportunistisch. Sie versuchen die von den wichtigsten Stakeholdern vorgebrachten Forderungen aufzunehmen, was allerdings auch bedeuten kann, dass sie keinerlei Aktivitäten zur Nachhaltigkeit unternehmen. Unternehmen, die hier Vorreiterrollen einzunehmen scheinen, sind nur die größten Konzerne weltweit (PwC 2002, S. 6), was nicht zu einer Aufbruchsstimmung führen kann. Dabei muss auch berücksichtigt werden, dass die Anzahl von Unternehmen, die sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen und in den Indizes vertreten sind, doch sehr gering ist, auch wenn es sich um Unternehmen mit Signalwirkung handelt. Gleichzeitig sind ihre Aktivitäten auch eher punktuell und nicht in eine Gesamtstrategie eingebunden. Die Ratings und Standards scheinen keinen Anreiz für die Unternehmen zu bieten, hier im gesamten Unternehmen über eine nachhaltige Entwicklung nachzudenken. Das liegt unter anderem daran, dass die Fragebögen, die zum Nachdenken anregen könnten, isoliert von einzelnen Abteilungen beantwortet werden.

Ein weiteres Hindernis ist in den Augen der Unternehmen die Schwierigkeit, Nachhaltigkeit wirklich zu messen; dies betrachten sie als die größte Herausforderung (PwC 2002, S. 8). Diese Aufgabe wird zwar auch von den Rating-Agenturen bzw. von der GRI gesehen und man versucht noch stärker an Geschäftsmodellen zu arbeiten (SAM Assessment 2003; [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). Es stellt sich dabei allerdings die Frage, ob die Methodendiskussion dann nicht die Inhaltsdiskussion zu stark verdrängt, wenn das Drei-Säulen-Modell zugunsten integrierter Messzahlen aufgegeben wird. Insgesamt werden die Messansätze und Inhalte der Ratings mit den Zielen der Nachhaltigkeit nicht klar in Beziehung gesetzt.

Trotz internationaler Standards, die sicher auch stimulierend auf die Unternehmen wirken, sind Unternehmen weit entfernt von einer globalen Strategie und einer klaren Ausrichtung auf das Nachhaltigkeitspostulat des Brundtland-Berichts.

Andererseits tragen die Ratings und Standards mit ihrem Versuch zur Messbarkeit dazu bei, das Thema Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit zu etablieren und zu legiti-

mieren, und geben den Stakeholdern zumindest grobe Anhaltspunkte für ihre Aktivitäten. Die qualitative Verbesserung im Sinne einer einfacheren Anwendung sowie die Vereinheitlichung von Standards und damit eine größere Bedeutung, getragen von nationalen Strukturen, wären hier hilfreiche Schritte der Weiterentwicklung. Bislang reichen in den meisten Fällen in den Unternehmen die Nachhaltigkeitsansätze nicht über die Fragebögen und Richtlinien der Rating-Agenturen hinaus, sondern bleiben zumeist weit dahinter zurück.

Zusammenfassend lässt sich für die empirischen Ergebnisse sagen, dass die Rating-Agenturen, das Bewusstsein der Mitarbeiter mit Blick auf die Nachhaltigkeit nicht direkt verändern. In Einzelfällen mag die Bitte um Information seitens des Nachhaltigkeitsbeauftragten, der den Rating-Fragebogen ausfüllt, einen Anstoß geben, über nachhaltige Ansätze nachzudenken. Zu systematischen Veränderungen führen die Ratings auch deswegen nicht, weil die Mitarbeiter sie oft nicht wahrnehmen oder nicht einordnen können. Das gilt insbesondere auch für die Unternehmen der Allianz, in denen das Rating nicht durchgeführt wird.

Auf Mitarbeiter bezogen fördern die Ratings allenfalls die Legitimierung des Themas auf der Ebene des Top Managements.

Die Unternehmensbefragung zeigte auch, dass die Anwendung von Standards zum großen Teil von dem persönlichen Engagement einzelner Mitarbeiter abhängt.

### *Ausblick*

Wenn auch heute noch – wie oben dargestellt – erhebliche Verwirrung und Ziellosigkeit bei den Unternehmen herrscht, was die Ratings und Standards angeht, darf deren Bedeutung dennoch nicht unterschätzt werden. Das zeigt sich besonders auch in der Fortentwicklung der Fragebögen, z.B. von SAM. Vergleicht man hier die Fassungen der Jahre 2001, 2002 und 2003, dann sieht man zwischen 2001 und 2002 eine Bewegung in Richtung systematischer Kontroll-, Steuerungs- und Managementinstrumente sowie von Performance-Kennzahlen, die den Vorteil haben, dass sie fortgeschrieben werden und damit auch eine Erfolgsbilanz über die Jahre darstellen können. Auch der Vergleich von 2002 zu 2003 verzeichnet eine Fortbewegung von der Triple-bottom-line und eine Hinbewegung auf ein Geschäftsmodell ([www.sam-group.com/assessment2003](http://www.sam-group.com/assessment2003)). Auch das In-Bezug-Setzen von Mess-

zahlen mit dem Umfeld und nicht nur mit den Zahlen der Wettbewerber, wie von der GRI entwickelt, ist vielversprechend.

Die Notwendigkeit zuverlässigerer Messkriterien bestätigt sich auch in der Studie von PwC (2002, S. 2): „The absence of standard, widely applicable metrics, especially social and economic, is hindering the development and reporting of sustainability initiatives.“

Was wie eine „Verwirtschaftlichung“ des politisch-konzeptionellen Ansatzes der Nachhaltigkeit gesehen werden kann, könnte sich jedoch als Grundlage einer Vergleichbarkeit und eines aggregierbaren weltweiten Messprozesses herausstellen, der seinerseits dann eine Ausrichtung auf mehr Gerechtigkeit erlaubt. Das Problem ist hier nur der Zeitfaktor, wenn man sich die Dauer ansieht, die Zertifizierungen und ihre Etablierung grundsätzlich in Anspruch nehmen. Das zeigt sich beim Umweltmanagement, das aufgrund seiner längeren Geschichte schon eine andere Erfolgsbilanz aufweisen kann.

Allerdings darf auch nicht vergessen werden, dass sowohl die Standards als auch die Rating-Agenturen in starkem Wettbewerb stehen und nach jeweils eigenen Zielgruppen suchen, die sie mit sehr speziellen Informationen versorgen. Von daher liegt es natürlich im Interesse dieser Organisationen, eigene Profile zu entwickeln und weniger an einer Vereinheitlichung zu arbeiten.

Um allerdings auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters durch Ratings oder Standards eine Bewusstseinsveränderung in Richtung Nachhaltigkeit zu erreichen, wäre hier die umfassende Information sowie der Einbezug von einer größeren Anzahl von Mitarbeitern erforderlich. Es stellt sich die Frage, ob es für eine größere Durchdringung des Themas Nachhaltigkeit in Bezug auf die Mitarbeiter dann nicht mehr Sinn macht, wenn Mitarbeiter stärker an eigentlichen Nachhaltigkeitsaktivitäten beteiligt werden (vgl. auch die Ausführungen zu den empirischen Ergebnissen der bürgerschaftlichen Perspektive).

## 5 Die bürgerschaftliche Perspektive

Die bürgerschaftliche Perspektive beleuchtet das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Um dieses Verhältnis und seine Dynamik besser zu verstehen, sollen zunächst kurz die Theorien zum Sozialkapital als Hintergrund umrissen werden. Danach werden die auf dem Sozialkapital beruhenden Instrumente des Corporate Citizenship dargestellt. Die ausführliche empirische Untersuchung zu dieser Perspektive zeigt nicht nur, wie ein Unternehmen sich vor seinem spezifischen Hintergrund mit der Gesellschaft verzahnt, sondern auch die Wahrnehmung dieser Aktivitäten seitens der Mitarbeiter. Der Mitarbeiter ist hier ein besonders wichtiger Untersuchungsgegenstand, da er einerseits Teil der Gesellschaft und andererseits Teil des Unternehmens ist, und man aus dieser Rolle das Potenzial von Corporate Citizenship als wichtige Umsetzungsstrategie von Nachhaltigkeit ableiten kann.

### 5.1 Theoretischer und faktischer Hintergrund

#### 5.1.1 Sozialkapital als theoretische Grundlegung von Nachhaltigkeitsstrategien

Unternehmen nähern sich dem Thema Nachhaltigkeit oft über Ansätze und Strategien, die unter die Begriffe „Corporate Citizenship“, „Corporate Responsibility“, „Corporate Social Responsibility“, „Stakeholder Dialogue“ etc. eingeordnet werden können. Grund dafür ist, dass Unternehmen ihre soziale Dimension – in Anlehnung an die Tripple-bottom-Line – als Ergänzung zu den ökonomischen und ökologischen Bemühungen ausfüllen und darstellen möchte. Auf Unternehmensseite versucht man damit zu signalisieren: „Wir sind nicht nur an unserem Gewinn, sondern auch an der Gesellschaft, ihren Menschen und ihrer Entwicklung interessiert.“

Da hinsichtlich der Begrifflichkeiten oft nicht klar unterschieden wird, setzen die Unternehmen häufig auch Nachhaltigkeit mit Corporate Citizenship gleich.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Das spiegelt sich auch in der Berichterstattung. Da die Großunternehmen davon ausgehen, dass die wirtschaftlich-finanzielle Perspektive durch den Geschäftsbericht und die Ökologie durch den



Grundlage aller dieser auf gesellschaftliche Aspekte ausgerichteten Strategien, wie z.B. Corporate Citizenship, Stakeholder Dialogue, Corporate Responsibility, ist – hier so allgemein wie möglich formuliert –, dass das Unternehmen sich nach innen und außen öffnet und Verbesserungen für oder in Zusammenarbeit mit seinen Anspruchsgruppen (z.B. Unternehmen, Gemeinden, Verbrauchern, Mitarbeitern, Interessengruppen) bewirkt. Auf diese Weise wird Sozialkapital erhalten, gefördert oder auch generiert.

In diesem Kapitel sollen daher zunächst der konzeptionelle Kern des Konzeptes Sozialkapital, seine Verbindung zur Nachhaltigkeit und seine Instrumente analysiert werden, um auch hier wieder den Nutzen für Unternehmen auf ihrem Weg zur Annäherung an das Nachhaltigkeitspostulat prüfen zu können. Umfangreiches Datenmaterial aus der empirischen Studie wird abschließend einen Einblick in die internationale Unternehmenspraxis zur Thematik geben und die theoretischen Überlegungen bewerten helfen.

### **5.1.2 Sozialkapital: Theorien und Ansätze**

„Sozialkapital“ ist – wie auch „Nachhaltigkeit“ – ein Thema, das verschiedene wissenschaftliche Disziplinen betrifft. Habisch (1997, S. 64) bewertet die Einführung des Begriffs „Social Capital“ seitens ökonomisch interessierter Soziologen und Poli-

---

Umweltbericht abgedeckt wird, fehlen ihnen in ihrer Einschätzung nur noch die sozialen Aspekte in der Darstellung des Unternehmen nach außen. Daher wird nun, um der Nachhaltigkeit genüge zu tun, eine Art Sozialbericht erstellt. Auf Druck von außen (Wettbewerber, Rating-Agenturen, NGOs) versucht man hier, – wenn auch oft unsystematisch – inhaltlich die soziokulturellen Themen der Nachhaltigkeit zu erfassen. Da sich die Unternehmen aber der mangelnden Systematik und der Unvollständigkeit (gerade mit Blick auf die Anforderungen der Rating-Agenturen) bewusst sind, benutzen sie einen anderen Namen für ihren Sozialbericht, um keinem Anspruch gerecht werden zu müssen. Dadurch verstärkt sich die erhebliche Vermischung von Begriffen. Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit hat Siemens sich zunächst (2000 und 2001) für einen Corporate-Citizenship-Bericht entschieden, um dann 2002 den Corporate Responsibility Report 2002 zu veröffentlichen, der die vorher getrennten Umwelt- und Corporate-Citizenship-Berichte umfasst. Die Allianz veröffentlicht ein jährliches Corporate Responsibility Magazine, wobei nachhaltiges Wirtschaften („Sustainability“) dann als eine Säule neben „Purpose of business“, „Corporate Governance“ und „Corporate Citizenship“ steht.

tologen als ähnlich umwälzend und für die Ökonomik herausfordernd, wie es der Begriff des Human Capitals in den 1960er Jahren war. Ursache ist, dass Social Capital, auf deutsch Sozialkapital, soziales Kapital oder Sozialvermögen genannt, den sozialen Kontext des Einzelnen in den Vordergrund stellt, einschließlich der sozialen Normen und Institutionen, die sein Handeln beeinflussen. Hier kommt es leicht zu einem Konflikt mit der ökonomischen Betrachtung des Individuums als homo oeconomicus, der seine Ziele eigeninteressiert und vom sozialen Umfeld unabhängig verfolgt (vgl. Wallacher 2001, S. 306 ff.).

Im folgenden sollen vor dem Hintergrund dieses Spannungsfelds und der unterschiedlichen Definitionen von Sozialkapital einige Theorien näher beleuchtet und eine integrierende Sicht gefunden werden, die die Untersuchung der Bedeutung von Sozialkapital für eine nachhaltige Entwicklung erlaubt.

#### 5.1.2.1 Coleman und Putnam mit grundlegenden Arbeiten zum Sozialkapital

Wie bereits erwähnt, ist Sozialkapital ein Begriff, der von unterschiedlichen Disziplinen verwendet wird und daher auch zur Erklärung von Phänomenen in unterschiedlichen Bereichen herangezogen wird.

So nutzte Coleman in den 1980er Jahren die Sozialkapitaltheorie, um den Erfolg von katholischen Grundschulen in den USA zu erklären, die eine wesentlich geringere Prozentzahl von Schulabbrechern aufwiesen als andere Schulen (vgl. Coleman 1988). Coleman vertritt die Ansicht, dass Kinder an katholischen Privatschulen über mehr soziales Kapital in der Form verfügen, dass einerseits innerhalb der Familien intensivere Beziehungen gelebt werden und andererseits die Familie in eine aktive Kirchengemeinde eingebettet ist, und damit den Kindern einheitliche Werte vermittelt werden. Die Kernaussage hinsichtlich des Sozialkapitals bei Coleman bezieht sich damit auf die Beziehungen innerhalb bestimmter Gruppen und über Gruppen hinweg, die dem Einzelnen als Kapital zur Verfügung stehen und sein Leben und Handeln erleichtern. Diese Beziehungen basieren auf den geteilten Wert- und Normvorstellungen der Akteure. Der Soziologe Coleman verweist in seinen praktischen Beispielen bereits auf den Zusammenhang zwischen Sozialkapital und gut funktionierenden wirtschaftlichen Systemen (Diamantenhandel) und versucht, seine Sozialkapitaltheorie mit wirtschaftlichen Aspekten in Einklang zu bringen. Sein Ziel ist, „to

import the economists' principle of rational action for use in the analysis of social systems proper, including but not limited to economic systems, and to do so without discarding social organization in the process" (Coleman 1988, S. 15).

Der Politologe Putnam betrachtete in seiner berühmten Studie „Making Democracies Work“ (1993) die Effizienz von Regierung und Verwaltung (vgl. Habisch 2002; Helliwell/Putnam 1995; Wallacher 2001) in Italien und stellte eine Überlegenheit des Nordens gegenüber dem Süden fest. Als Grund dafür erkennt Putnam die unterschiedliche Ausstattung an Sozialkapital – gemessen in Vereins- und Gruppenmitgliedschaften – in den beiden Landesteilen, d.h. je aktiver die Bürger sich an der Verwaltung des Landes beteiligen bzw. je stärker sie in ihrem jeweiligen Umfeld eingebettet sind, desto leistungsfähiger sind Regierung und Verwaltung.

Abgesehen von diesem Beispiel sieht Putnam Sozialkapital aber in vielerlei Hinsicht als ein essentielles gesellschaftliches Vermögen und schlussfolgert aus den umfassenden Sozialkapital-Forschungsprojekten der vergangenen Jahre, „daß die Normen und Netzwerke des Zivilengagements (das man neuerdings mit dem Begriff ‚Sozialkapital‘ bezeichnet) die Bildung verbessern, die Armut verringern, Kriminalität einschränken, die Wirtschaftsleistung steigern, einen besseren Staat fördern und sogar die Sterblichkeitsrate verringern können. Umgekehrt kann ein Mangel an Sozialkapital zu vielfältigen sozialen, ökonomischen und politischen Mißständen beitragen“ (Putnam 1999, S. 21).

#### 5.1.2.2 Die Wissenschaftler der Weltbank

Starke Anstöße für die Bedeutung, Messbarkeit und Förderung von Sozialkapital kommen von den Wissenschaftlern der Weltbank. Die Weltbank hat in ihrem Internetauftritt eine eigene Site zum Thema Sozialkapital eingerichtet ([www.worldbank.org/poverty/scapital/index.htm](http://www.worldbank.org/poverty/scapital/index.htm)). Auf dieser Website wird Sozialkapital ganz allgemein als Normen und Netzwerke beschrieben, die kollektives Handeln ermöglichen. Die Weltbank sieht die Armutsbekämpfung in den Mitgliedsländern und deren wirtschaftliche und soziale Entwicklung als ihr wichtigstes Ziel. Durch die Forschungsprojekte der vergangenen Jahre erkennt die Weltbank Sozialkapital als einen wichtigen Bestandteil gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung auf der Mikro- und der Makroebene an und setzt Sozialkapital gezielt als Instrument ihrer

Entwicklungshilfe ein, das in erster Linie die Form kollektiven Handelns annimmt.<sup>29</sup> Die Weltbank unterstützt viele Forschungsprojekte im Bereich Sozialkapital mit unterschiedlichen Schwerpunkten, z.B. Korruption, ländliche Entwicklung, Wasserversorgung, Demokratieentwicklung, Armut und Gewalt in Städten etc. Die Entwicklungstheoretikerin Deepa Narayan konstatiert dabei vor dem Hintergrund ihrer Studie in Tanzania und in Übereinstimmung mit der Weltbank: „This application of social capital – facilitating collective action by community groups – will remain one of the most important in poverty reduction strategies“ (Narayan 1999, S. 290).

#### 5.1.2.3 Elinor Ostrom

Kollektives Handeln steht auch bei Elinor Ostroms Studien im Vordergrund. Die Politologin definiert Sozialkapital in Anlehnung u.a. an Coleman und Putnam als „the shared knowledge, understandings, norms, rules, and expectations about patterns of interactions that groups of individuals bring to a recurrent activity“ (Ostrom 1999, S. 176) und konzentriert sich in ihren Untersuchungen auf die Frage, wie eigeninteressierte Individuen langfristig zum gegenseitigen Vorteil zusammenarbeiten und Dilemmatastrukturen vermieden werden können (vgl. auch Habisch 2002, S. 30 ff). Vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen in praktischen Projekten, wie z.B. die Grundwasserversorgung in Kalifornien, weist Elinor Ostrom insbesondere auf die Notwendigkeit von Sanktionen hin, um die vertrauensvolle und selbst organisierte Zusammenarbeit von Gruppen zu ermöglichen, die nicht durch staatliche Intervention geregelt wird.

#### 5.1.2.4 Zusammenfassung der Funktion von Sozialkapital

Vor dem Hintergrund der zahlreichen Studien und Arbeiten zum Sozialkapital<sup>30</sup> versuchen Wissenschaftler, die verschiedenen Ausführungen zum Sozialkapital zu bündeln und entsprechende Gemeinsamkeiten zusammenzufassen (vgl. Serageldin/Grootaert 1999; Adler/Kwon 2002).

---

<sup>29</sup> Beeindruckende Projektbeispiele finden sich in dem von der Weltbank herausgegebenen Buch „Social Capital“ (1999).

<sup>30</sup> Allein bei Adler/Kwon (2002, S. 20) findet sich eine Auflistung von 20 Sozialkapitaldefinitionen.

Dieser Ansatz soll auch hier verfolgt werden: Um die Eigenschaften, Anwendungsmöglichkeiten, Vorteile und Beschränkungen von Sozialkapital im Bezug auf die Nachhaltigkeit und das einzelne Unternehmen darzustellen, soll in einer ersten funktionsbezogenen und später um Umsetzungsaspekte zu erweiternden Zusammenfassung folgendes als vorausgesetzt gelten:

- Sozialkapital kann in Form von Netzwerken oder formellen und informellen Institutionen zu kollektivem Handeln beitragen.
- Das gemeinsame Handeln beruht auf geteilten Normen und Werten und findet innerhalb und über Gruppen hinweg statt.
- Grundsätzlich spielt Sozialkapital in wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Zusammenhängen eine Rolle.
- Sozialkapital kann sich positiv auf die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung eines geographischen Raumes auswirken.

Über diese definitorischen Grundlagen hinaus stellt Sozialkapital eine besondere Kapitalart dar und hat bestimmte Strukturen und Komponenten, die hier noch dargelegt werden sollen, um seine Bedeutung für die Nachhaltigkeit weiter zu klären.

### **5.1.3 Praxisrelevante Eigenschaften von Sozialkapital**

#### **5.1.3.1 Sozialkapital als Kapitalart**

Wie Habisch anschaulich beschreibt (Habisch 1997, S. 64), stellte die Einführung des Begriffs Human Capital Anfang der 60er Jahre eine Revolution in der ökonomischen Fachwelt dar, deren drei traditionelle Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital somit eine wichtige Erweiterung erfuhren. Grundsätzlich reagierten die Ökonomen sehr skeptisch auf die Übertragung des Kapitalsbegriffs auf soziale Zusammenhänge.

Das gleiche gilt heute für Naturkapital und Sozialkapital, die von Wissenschaftlern – wie eben auch die menschliche Arbeitsfähigkeit – als Vermögen definiert und damit als erhaltenswert bzw. verbesserungsfähig erkannt wurden. Damit erfordern sie wie der physische Kapitalstock Spar- und Investitionstätigkeit.

Mit Blick auf den Zusammenhang zwischen Sozialkapital und anderen Kapitalarten kommt Wallacher (2001) zu der Ansicht, dass das Sozialkapital – „als Fähigkeit einer Gesellschaft zur Zusammenarbeit und sozialen Vernetzung“ (Wallacher 2001, S. 309) – positive Auswirkung auf das Sach- und Humankapital hat. Das bestätigt Coleman bereits mit dem Titel seiner Studie „Social Capital in the Creation of Human Capital“ bzw. auch Nahapiet und Goshal, die die These aufstellen, „social capital facilitates the creation of new intellectual capital“ (Nahapiet/Goshal 1998, S. 242). Wallacher sieht Sozialkapital dabei in erster Linie als Ergänzung zu anderen Kapitalarten und nicht als Alternative (vgl. Wallacher 2001, S. 309). Dahingegen erklärt Dyllick (2002) in Anlehnung an Adler/Kwon (2002), dass Sozialkapital „andere Ressourcen ersetzen [Unterstreichung von mir, M.W.] und ergänzen“ (ebd., S. 10) kann. Die Schwierigkeit, hier exakt zu differenzieren, zeigt sich an dem Beispiel eines Bewässerungsprojektes in Sri Lanka (vgl. Uphoff 1999, S. 231 ff.), in dessen Verlauf durch die gezielte Entwicklung von Sozialkapital der Wasservorrat zu einer effizienten Verteilung gebracht und damit enorme Steigerungen im Reisanbau erzielt werden konnten. Abgesehen von der Menge des Naturkapitals Wasser, die hier durch die Anwendung von Sozialkapital eingespart und damit „ersetzt“ wurde, und der Erhöhung der Nahrungsmittelquelle Reis (Generierung von physischem Kapital) wurde hier durch Partizipation und Selbstorganisation Kapital in Form staatlicher Verwaltung gespart, die wiederum an anderen Stellen dem Erhalt oder der Generierung von Ressourcen dienen kann.

Eine weitere Perspektive arbeitete Ronald S. Burt (vgl. Nohria/Eccles 1992, S. 57 ff.) heraus. Seiner Meinung nach bietet Sozialkapital – in seiner Definition die Beziehungen der Player mit anderen Playern – die Chance, das Finanz- und Humankapital, mit dem der jeweilige Player auf den Markt kommt, zu nutzen; es wird so zum Ermöglichungskapital. Er sieht Sozialkapital als wichtige Größe des Wettbewerbs: In einem begrenzten Wettbewerb mit großen Ressourcen an Finanz- und Humankapital gewinnt Sozialkapital logischerweise eine besondere Rolle, denn die Frage der Zuordnung der ersten beiden Kapitalarten erfordert hier Information, die in den Beziehungen und Netzwerken, das heißt im Sozialkapital, steckt. Damit zeigt sich ein weiterer wichtiger Aspekt des Sozialkapitals: die Fähigkeit seiner Netzwerke, Infor-

mation zu übertragen. Der Fluss von Information unterstützt den effizienten Einsatz von Ressourcen und hilft so, ineffiziente Strukturen zu vermeiden.

Einigkeit herrscht in der Literatur hinsichtlich der langfristigen Entstehung einerseits und der Flüchtigkeit von Sozialkapital andererseits. Sozialkapital benötigt im Vergleich zu anderen Kapitalarten viel Zeit, um sich aufzubauen, ist grundsätzlich langfristig angelegt und erfordert ständige Pflege, um nicht an Wert zu verlieren (vgl. z.B. Dyllick 2002; Wallacher 2001). Da Sozialkapital aber in den Netzwerken oder Beziehungen der Akteure angesiedelt ist und dem einzelnen Akteur nicht „gehört“, ist es auch nicht übertragbar und erfordert immer auch den Einzelnen, um es aufrechtzuerhalten oder neu zu schaffen.

Die Tatsache, dass sich Sozialkapital auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen und in verschiedenen Netzwerkgrößen bildet, zeigt sich darin, dass sich Sozialkapital einerseits für den Einzelnen auszahlen kann (indem er – um auf das Beispiel von Coleman zu rekurrieren –, bessere Voraussetzung für seinen schulischen Erfolg hat) oder auch für ganze Gruppen (eben in Form von wirtschaftlichem Wachstum, besserem Funktionieren der staatlichen Verwaltung etc.). Vor dem Hintergrund, dass Sozialkapital auf verschiedenen Ebenen wirkt, nützt und entsteht, lässt sich auch annehmen, dass Sozialkapital unterschiedliche Voraussetzungen und unterschiedliche Netzwerkstrukturen hat. Diese sollen im nächsten Kapitel genauer untersucht werden.

#### 5.1.3.2 Die Netzwerkstruktur von Sozialkapital

Aufgrund der Tatsache, dass Sozialkapital auf Beziehungen beruht und diese wiederum mit anderen verknüpft sind, lohnt es sich, einen kurzen Blick auf Netzwerke und deren Theorie zu werfen, um weitere Information zur Natur des Sozialkapitals zu erhalten.

Die Netzwerkforschung beschäftigt sich damit, Netzwerkdaten, -merkmale, -organisation und -entstehung bzw. -förderung zu untersuchen (vgl. Moss Kanter/Eccles 1992), d.h. die formale Struktur der interpersonalen Beziehungen, die das Sozialkapital bilden. Es besteht unter den verschiedenen Forschern (vgl. Nohria/Eccles 1992) kein Zweifel darüber, dass Netzwerke erforderlich sind, um die Funktionsfähig-

keit und Effizienz von Organisationen, seien es nun Unternehmen oder Gemeinden, zu gewährleisten.

Erkenntnis fehlt allerdings darüber, welche Art der Netzwerke für unterschiedliche Zwecke und Organisationsformen optimal geeignet sind, wie und warum sie sich verändern, wie sie von den einzelnen Netzwerkteilnehmern wahrgenommen werden und wie sie aufgebaut oder verstärkt werden können. Beobachtet wird, dass sie sich ständig verändern, in Anpassung an die sich verändernden Anforderungen an die Netzwerkteilnehmer oder Macht- bzw. Abhängigkeitsverschiebungen. Zudem sind Netzwerke extrem nuanciert, was nach außen nicht bis ins Detail sichtbar und erfassbar ist und damit auch die Forschung erschwert.

Die Netzwerkanalysierer gehen davon aus, dass Akteure grundsätzlich zielgerichtet und intentional agieren. Darüber hinaus haben Akteure sowohl soziale als auch ökonomische Motive für ihr Handeln. Dieses Handeln ist wiederum von den Netzwerken, in denen sie sich bewegen, bestimmt. Das führt zu den geteilten Normen und Werten, von denen Coleman spricht.

Auf der einen Seite beschränken die Netzwerke das Handeln, auf der anderen Seite sind es gerade die Handlungen, die die Netzwerke bilden und gestalten (vgl. Nohria/Eccles 1992, S. 7). Netzwerke sind also sowohl vorstrukturierte „Räume“ für Handeln als auch Prozesse im Handeln, beides mit elementarer Relevanz für die Entwicklung von Sozialkapital. Von daher wird auch einsichtig, dass Sozialkapital für Veränderungen anfällig ist. Das wird noch durch eine zweite Wechselwirkung verstärkt, die sich zwischen Vertrauen und Sozialkapital feststellen lässt, die sich gegenseitig bedingen und beeinflussen.

Die wichtigste Unterscheidung hinsichtlich der Netzwerkstruktur von Sozialkapital wurde von Putnam vorgenommen, der zwischen „bridging“ and „bonding“ von Sozialkapital unterscheidet. Unter Bonding versteht man das „gemeinschaftbildende Sozialkapital“ (Wallacher 2001), das die engsten Beziehungsstrukturen in einer Gruppe von Menschen mit gleichen Werten (Familie, Freunde, Dorfgemeinschaften) beschreibt, während „Bridging“ das Sozialkapital ist, das verschiedene Gemein-



schaften verbindet, die auch auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen angesiedelt sein können bzw. auch unterschiedliche Werte haben.

Aus diesem Unterschied leiten sich auch Qualitätsmerkmale ab. Es ist offensichtlich, dass bonding social capital eher dazu neigt, sich nach außen zu schützen. Das zeigen die zahlreichen, häufig zitierten Beispiele vom Diamantenhandel in New York, der durch enge Beziehungen (häufige Zusammenarbeit, religiöse Gleichheit, z. T. auch Familienbande) charakterisiert ist, und der Erfolg asiatischer Familien in den USA vor ähnlichem Hintergrund. Diese hohe Bindung innerhalb der Gruppe kann sich auch gegen das Umfeld wenden, weil radikale Strömungen sich in diesen kleinen, sehr homogenen Gruppen leichter verstärken. Ein extremes Beispiel dafür ist die aus einer Bewegung gegen den Staat entstandene Mafia.<sup>31</sup>

Bridging social capital ist im Gegensatz dazu den jeweiligen Akteuren und ihrem Umfeld förderlich: Die Weltbank bezieht sich explizit auf Bridging, da die Armen dadurch Zugang zu zusätzlichen Ressourcen und Netzwerken erhalten und dies am besten der Armutsbekämpfung dient.

Auch Granovetter (1973) weist auf die absolute Notwendigkeit von schwachen Bindungen („weak ties“) hin, d.h. Bindungen zwischen der Mikro- und der Makroebene, die Chancen bieten und Integration in neue Gemeinschaften fördern, während die „strong ties“<sup>32</sup>, bedingt durch extrem starken lokalen Zusammenhalt, zur Fragmentierung führen, was sich in jüngster Vergangenheit am Beispiel Jugoslawien gezeigt hat. Ähnliches ergibt eine neue Studie zur Regionalentwicklung in den USA von Florida, Cushing und Gates (2002), in deren Verlauf herausgefunden wurde, dass Netzwerke so eng geknüpft sein können, dass die Region selbstzufrieden wird und sich von Informationen und Herausforderungen von draußen abschirmt. „Strong ties can also promote the sort of conformity that undermines innovation“ (ebd.). Im Gegensatz dazu können schwächere Bindungen den Grundbedarf an Informationsaustausch und Zusammenarbeit sichern, und gleichzeitig werden neue Einwohner mit neuen Ideen schnell in das soziale Netzwerk aufgenommen. Das belegt auch die

---

<sup>31</sup> Die Gefahr des Dogmatismus einzelner Gruppen in Unternehmen wird im Kapitel 6 besprochen, das sich mit der unternehmensinternen Situation beschäftigt.

<sup>32</sup> Newton (1997) unterscheidet daher Vertrauen in „thin trust“ (als Ergebnis von weak ties) und „thick trust“.

Studie von La Porta et al. (1999, S. 315), der in Übereinstimmung mit Fukuyama feststellt: „Strong family ties are bad for the development of large firms“ (ebd.).

Die Offenheit der Netze für zusätzliche Akteure bzw. Offenheit für andere Gruppen (*Bridging*) kann daher als Regulativ dienen und als Qualitätskriterium für Sozialkapital gelten.

Wallacher nennt zusätzlich zu Bonding und Bridging noch „linking social capital“, das die durch staatliche Institutionen geschaffenen Strukturen, wie Rechtssicherheit, Schutz der Menschenrechte etc. umfasst, „die für die Entstehung von Normen und Vertrauensbezügen in einer Gesellschaft wichtig sind“ (Wallacher 2001, S. 311; zur Unterscheidung von Mikro-, Meso-, und Makroebene vgl. auch Turner 1999).

Auf der Basis eigener Studien und mit Bezug auf Putnam schlussfolgern La Porta et al. (1999), dass horizontale Netze der Zusammenarbeit eher geeignet sind, Vertrauen und damit Sozialkapital zu generieren. Auf die Qualität horizontaler Beziehungen – und hier insbesondere informeller im Gegensatz zu stark formalisierten Institutionen/Verbänden – verweist auch Newton (1997).

#### 5.1.3.3 Vertrauen als wichtiger Bestandteil des Sozialkapitals

Im Zusammenhang mit der Definition und der Umsetzung von Sozialkapital wird in der Literatur immer wieder auch auf Vertrauen als entscheidender Faktor verwiesen. So setzen La Porta et al. (1999) mit Bezug auf Gambetta, Coleman, Putnam und Fukuyama Vertrauen mit Sozialkapital gleich. „These studies view trust or social capital as a propensity of people in a society to cooperate to produce socially efficient outcomes and to avoid inefficient noncooperative traps“ (ebd., S. 310). Hier werden Voraussetzungen und Mittel zur Zielerreichung gleichgesetzt.

Vielmehr ist es so, dass Vertrauen notwendig ist, um Sozialkapital aufzubauen, das dann wiederum zu für die Gesellschaft förderlichen Ergebnissen führt. Allerdings muss dabei ein Grundstock an Vertrauen vorausgesetzt werden<sup>33</sup>, durch das dann Sozialkapital und damit wiederum mehr Vertrauen entstehen. Das bedeutet, dass auch das Sozialkapital wieder Voraussetzung für Vertrauen ist, es bedeutet jedoch

nicht, dass beide Begriffe sich inhaltlich entsprechen. Die Betrachtung von Vertrauen ist jedoch von Bedeutung, da es – wie dargestellt – in der Bildung von Sozialkapital eine Rolle spielt und in Maßnahmen zur Erhöhung von Sozialkapital berücksichtigt werden muss.

La Porta et al. weisen darauf hin, dass Vertrauen vor allem in großen Organisationen oder Institutionen erforderlich ist, deren Mitglieder nicht regelmäßig zusammenarbeiten (vgl. La Porta 1999, S. 311), d.h. also in den sogenannten „weak ties“. Das trifft jedoch auch auf Sozialkapital zu. Bei Vertrauen und Sozialkapital besteht die Problematik jedoch darin, dass sich beide nur durch entsprechende Erfahrung aufbauen bzw. durch mangelnde Erfahrung (oder Nutzung des Kapitals) erodieren.

Mit Wallacher (2001, S. 314) lässt sich hier eine weitere Eigenschaft des Sozialkapitals anschließen: Es weist eine „wechselseitige Verwiesenheit von institutioneller Absicherung und emotionaler Verankerung“ auf. Das bedeutet, dass in ausgewogenem Maße sowohl die engen Beziehungen geteilter Normen und Werte notwendig sind wie auch die schwächeren Beziehungen zu den Institutionen<sup>34</sup>. Diese Komplexität, die dem Sozialkapital und seiner Entstehung zugrunde liegt, verweist erneut darauf, dass sich Sozialkapital nur langsam bildet, aber schnell verloren gehen kann.

Bei der Überlegung, warum ein Akteur vertrauensvoll bzw. vertrauenswürdig handelt, stellt Granovetter (Nohria/Eccles 1992, S. 41 ff.) fest, dass es zwar erstens das soziale oder ökonomische Eigeninteresse sein kann oder dass es einfach moralisch richtig ist oder – ein Aspekt, der laut Granovetter oft vernachlässigt wird – dass die Akteure ihr Verhalten als Teil der gegenseitigen Erwartungshaltungen ansehen, die die persönlichen Beziehungen mit dem Transaktionspartner charakterisieren. Er unterstreicht also das Eingebettetsein der Institutionen und moralischen Prinzipien in die sozialen Strukturen (und damit in die Beziehungen), die ja auch aus der Gesellschaft entstanden sind.

Das entspricht auch der regulierenden Funktion, die Habisch (2002, S. 38) den wechselseitigen Verhaltenserwartungen zuordnet.

---

<sup>33</sup> Dieses Grundvertrauen entsteht zum Beispiel im Prozess der Sozialisierung, wodurch die Normen und Werte vermittelt werden. Hier kann dann auch eine Übertragung von einem sozialen Setting (z. B. Familie) zu einem anderen (z. B. Arbeit) stattfinden (vgl. auch Fukuyama 1995).

<sup>34</sup> Hier ist auch wieder auf die Übertragbarkeit von Vertrauen (Nahapiet/Goshal 1998) in unterschiedliche Zusammenhänge zu verweisen.

#### 5.1.3.4 Messbarkeit von Sozialkapital

Vor dem Hintergrund der Eigenschaften von Sozialkapital, die sich in Kooperation, Vertrauen und Netzwerkstrukturen spiegeln, zeichnet sich ab, dass sich quantitative Messungen schwierig gestalten. Auch wenn Sozialkapital tatsächlich eine Kapitalart und ein Vermögen darstellt, ist es bislang nicht messbar. Es kann, wie Dyllick (2002, S. 10) es auf den Punkt bringt, „nur ermessen, aber nicht gemessen werden“.

Wert und Auswirkung von Sozialkapital zeigen sich am besten, wenn man sich vorstellt, was passiert, wenn es abnimmt oder erlischt. Der Verlust, der weit über das finanziell Bezifferbare hinausgeht, lässt sich im persönlichen Berufsumfeld leicht an dem Beispiel nachvollziehen, dass ein etablierter, auf gegenseitigem Nutzen beruhenden Kontakt mit einem guten Geschäftspartner oder erfahrenen Wissenschaftler abbricht. Auf der gesellschaftlich-politischen Ebene zeigt sich mangelndes Sozialkapital in der bereits beschriebenen mangelnden Effizienz und Funktionsfähigkeit der Systeme und Institutionen.

#### 5.1.3.5 Umsetzungsorientierte Zusammenfassung

Für die weiteren Überlegungen lässt sich die erste – funktionsbezogene – Zusammenfassung (Unterkapitel 5.1.2.4) durch die folgenden, eher umsetzungsorientierten Punkte ergänzen:

- Sozialkapital ist eine wichtige Ressource, die die effiziente Nutzung anderer Kapitalarten stimuliert, diese ersetzen und ergänzen kann.
- Der Nutzen von Sozialkapital für Akteure auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Gefügen wird durch die Netzwerkstruktur bestätigt.
- Strong ties und weak ties ergänzen sich und müssen unbedingt beide vorhanden sein. Durch sie entsteht die Einbettung in das soziale Umfeld mit geteilten Normen und Werten.
- Die Qualität von Sozialkapital entsteht durch seine zielgerichtete Anwendung seitens der Akteure.
- Die Förderung von Sozialkapital muss sich an gut funktionierenden Beispielen orientieren, da die Netzwerkanalysen (noch) keine zuverlässigen Übertragungen der Theorie auf die Praxis zulassen. Wichtig ist der Blick auf die horizontalen

Verbindungen, da hier Vertrauen einen großen Hebel für mehr Effizienz und Kooperation darstellt.

- Sozialkapital und seine Bausteine Vertrauen und Netzwerke sind gleichzeitig Struktur und Prozess. Dadurch sind sie schwer messbar und brauchen Zeit für ihre Entstehung.

#### **5.1.4 Die Beziehung zwischen Sozialkapital und Nachhaltigkeit**

„Social capital is best studied in the context of the contribution it makes to sustainable development“ (Serageldin/Grootaert 1999).

##### 5.1.4.1 Die Ebene der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung

Vor dem Hintergrund der funktionalen und umsetzungsorientierten Zusammenfassung zum Sozialkapital soll im folgenden die Rolle des Sozialkapitals in der Nachhaltigkeitsdiskussion dargestellt werden. Zunächst soll dabei Bezug genommen werden auf die politisch-konzeptionelle Ebene der Nachhaltigkeit (vgl. Kapitel 3), die das Postulat aus dem Brundtland-Bericht kennzeichnet. Was kann das Sozialkapital sowohl zur Gerechtigkeit zwischen den Generationen als auch gegenüber zukünftigen Generationen beitragen?

Den ersten Hinweis dazu liefert die Weltbank und ihr erfolgreicher Versuch, Sozialkapital für die Armutsbekämpfung einzusetzen. In vielen dort berichteten Beispielen zeigt sich, dass die Förderung von Sozialkapital durch Strukturen der Zusammenarbeit wirtschaftliche und gesellschaftliche Vorteile für alle Beteiligten bringt. Auch in politischer Hinsicht funktioniert Sozialkapital für die Nachhaltigkeit: Der Einzelne wird aktiviert, und aus dem gemeinschaftlichen Ansatz heraus gelingt die Subsidiarität. Das bedeutet, dass staatliche (äußere) Intervention oder invasive Regelung nicht notwendig sind, und dennoch stabile Gesellschaftsstrukturen entstehen.<sup>35</sup> Getragen werden die Projekte einerseits durch das Interesse am gemeinsamen Ziel (das einen Wert darstellt) und durch die Strukturen der Zusammenarbeit, die Verantwortung,

---

<sup>35</sup> Vgl. z.B. Uphoff (1999)

Zuständigkeit und auch entsprechende Sanktionen als interaktiv reale und von allen gleichermaßen geteilte Geltungswerte etablieren.

In einem weiter gefassten Zusammenhang weist Wallacher (2001, S. 314) darauf hin, dass sich daraus auch die Möglichkeit zum Erlernen produktiver Bewältigung jener Konflikte entwickeln, in denen gerade Schwellen- und Entwicklungsländer mit ihrem Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernisierung und der damit verbundenen wachsenden Pluralisierung von Werten stehen.

Es lässt sich also feststellen, dass Sozialkapital das generelle soziale Ungleichgewicht aufgrund seines ihm innewohnenden produktiven Potenzials für die positive Entwicklung armer Gesellschaften ausgleichen hilft. Was passiert in den Ländern, die weiter entwickelt sind und bereits über dieses „Basis-Sozialkapital“ verfügen?

Grundsätzlich wurde gezeigt, dass Sozialkapital die wirtschaftliche Entwicklung fördert und damit auch zum wirtschaftlichen Wachstum beiträgt, das in nationalen Nachhaltigkeitsstrategien als die Basis für eine nachhaltige Entwicklung angesehen wird.

Daher macht es Sinn, sich gerade jene Einzelheiten der nationalen Nachhaltigkeitsstrategien ins Gedächtnis zu rufen, die den „Mangel“ des jeweiligen Landes beschreiben, um dann das Potenzial von Sozialkapital daran zu messen.

Ein wichtiger Aspekt, den die deutsche Bundesregierung für die Zukunftsfähigkeit des Landes definiert, ist Innovation, die u.a. aus einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Universitäten resultieren soll. Ermöglicht werden kann das zum Beispiel durch die Knüpfung entsprechender Netzwerke<sup>36</sup>, die „weak ties“ von Granovetter. Zwar hat sich herausgestellt, dass zu enge Beziehungen Innovationen bremsen (vgl. Florida 2002), aber es wird lange dauern, bis das hinsichtlich der Zusammenarbeit von „Subsystemen“ (Luhmann) der Fall ist.

Die in Deutschland zum wirtschaftlichen Aufschwung dringend benötigten Innovationen werden aus heutiger Sicht aus Fortschritt gewonnen, der auf der Kombination

---

<sup>36</sup> Konkret wird das mittlerweile hinsichtlich der Informationstechnologie zum Beispiel durch die Initiative D21 betrieben (vgl. [www.initiatived21.de](http://www.initiatived21.de)). Weitere praktische Beispiele zu den einzelnen Umsetzungsmöglichkeiten werden bei den Strategien des Sozialkapitals (Unterkapitel 5.1.5) ausgeführt.

von Informationen verschiedener Wissensgebiete beruht.<sup>37</sup> Ein wichtiger Punkt ist also die Beziehung unter den Subsystemen, das heißt die horizontalen Netzwerke. Förderung von Sozialkapital ist hier als Beitrag zur Innovation und damit zum nachhaltigen Wirtschaften zu werten.

Aber auch zum Gerechtigkeitspostulat in Bezug auf zukünftige Generationen, denen demnach ja die gleichen Ressourcen zur Verfügung stehen sollen, vermag das Sozialkapital beizutragen. So sehen Serageldin und Grootaert (1999) nachhaltige Entwicklung als die Chance („opportunity“), bestehendes Kapital zu mehren und künftigen Generationen zur Verfügung zu stellen. In Übereinstimmung mit obigen Ausführungen zum Kapitalcharakter von Sozialkapital kann hier dessen Nützlichkeit anerkannt werden, da es zu anderen Kapitalarten beiträgt<sup>38</sup> und gleichzeitig hilft, Ressourcen zu schonen.

Nationale Nachhaltigkeitsstrategien und die europäische Nachhaltigkeitsstrategie weisen der Zivilgesellschaft eine wachsende Bedeutung zu. Auch hier scheint die Investition in Sozialkapital vielversprechend.

Gerade die ökologische und die soziale Dimension sind – eben weil sie nicht immer direkt Gewinne versprechen – auf das Engagement der Bürgergesellschaft angewiesen. Die Unterstützung zum Beispiel ehrenamtlich tätiger Bürger oder sozial engagierter Unternehmen stellt ein großes Vermögen dar, das vor allem auch in Zeiten von Sozialkürzungen in Zukunft immer wertvoller sein wird und das es daher auch für die Zukunft zu erhalten und zu fördern gilt. Sozialkapital fungiert hier als „Schmierstoff“ der Zivilgesellschaft.

---

<sup>37</sup> Habisch 2004, Buchbeitrag in „Innovationen - Versprechen an die Zukunft“ (in Vorbereitung)

<sup>38</sup> Die quantitativ orientierten Einlassungen zum Sozialkapital von Serageldin und Grootaert (1999) überzeugen jedoch nicht, auch wenn ihr Ansatz, Sozialkapital als Ressource für die Nachhaltigkeit zu messen, interessant ist.

Serageldin und Grootaert beziehen sich auf inoffizielle Schätzungen der Weltbank, nach denen „in 192 countries (except for a few raw material exporters), human and social capital equals or exceeds natural capital and produced assets combined“ (Serageldin/Grootaert 1999, S. 42 ff), wobei in der begleitenden grafischen Darstellung Sozialkapital nicht explizit ausgewiesen wird, sondern dem Humankapital zugeschlagen wird. Wichtiger als solche Schätzungen ist die Beschreibung der Art und Funktionsweise von Sozialkapital, um seine Bedeutung für die Nachhaltigkeit zu erkennen.

Ebenso wichtig ist jedoch der Druck engagierter Bürger auf Politik und Wirtschaft, sich z.B. der Natur anzunehmen, um sie als Ressource für zukünftige Generationen zu erhalten.

Durch die Verstärkung von sozialem Kapital in vielen Bereichen und Ebenen der Gesellschaft stabilisiert sich die soziale Ordnung, die durchaus auch als ein Vermögen gesehen werden kann, das man zukünftigen Generationen hinterlässt. Da die Handlungsdefizite des Staates (vgl. Habisch 2003, S. 38 ff.) durch die zunehmende Komplexität der Welt steigen werden, wird auch eine effiziente Selbstorganisation der Bürgergesellschaft von immer größerem Wert und unabdingbarer Notwendigkeit sein. Ohne soziale Ordnung ist nachhaltiges Wirtschaften nicht möglich.

Und ein letzter Aspekt der Förderung von Nachhaltigkeit durch das Sozialkapital soll hier nicht unerwähnt bleiben: Die Trennung der Triple-bottom-Line zwischen Ökonomie, Ökologie und Soziales kann hierdurch aufgehoben, weil integriert werden. Wirtschaftliche und soziale Ziele widersprechen sich nicht (siehe auch nachfolgendes Unterkapitel), die bereichsübergreifende Kooperation ist ein Instrument, das für die Wissenschaft und Unternehmen genau so wie für Menschenrechtsorganisationen und Umweltgruppen ein großes Potenzial birgt.

#### 5.1.4.2 Der Beitrag der Unternehmen zur Erhöhung von Sozialkapital für eine nachhaltige Entwicklung

Auch wenn man der Theorie Luhmanns von den Subsystemen folgt, wonach etwa auch die Wissenschaft ein anderes System ist als die Wirtschaft und auch ihre eigene Sprache hat, ist nicht zu übersehen, dass durch die Menschen, die zwischen den Subsystemen hin und her wechseln, eine gewisse Durchlässigkeit gegeben ist. Die wechselseitige Beziehung von Wirtschaft und Gesellschaft wird von Forschern und Wissenschaftlern jedoch unterschiedlich eingeschätzt. Zum Beispiel findet David Henderson (2001) es unpassend, wenn ein Unternehmen sich mit irgendetwas anderem als seinem (angeblich) originären Ziel, Gewinne zu machen und Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, beschäftigt. Seiner Meinung nach ist dies die einzige Rolle, die das Unternehmen in der Gesellschaft zu spielen hat. Er scheint davon auszugehen, dass z.B. alle Organisationen, die sich mit den Belangen der Gesellschaft



befassen (Nichtregierungsorganisationen), automatisch antikapitalistisch sein müssen (vgl. Henderson 2001, Einleitung xi). Er beruft sich auf Milton Friedman, der – eben bereits vor fast 40 Jahren – darauf hinwies, dass eine soziale Verantwortung von Unternehmen, die darüber hinausgeht, für seine Anteilseigner so viel Geld wie möglich zu machen, das Fundament der freien Gesellschaft zum Einsturz bringen würde. In erster Linie liege das daran, dass ein Unternehmer nicht wissen könne, was seine soziale Verantwortung sei (vgl. Henderson 2001, S. 2).

Auf der anderen Seite stehen Wissenschaftler wie zum Beispiel Francis Fukuyama (1995), der die Wirtschaft als in die Gesellschaft integriert und von Normen und Regeln gesteuert sieht, die die Gesellschaft formt. Er hält den Vertretern der „reinen Ökonomie“ entgegen, dass Unternehmen durch die dort beschäftigten Menschen ganz selbstverständlich untrennbar mit der Gesellschaft verbunden sind. „And while people work in organizations to satisfy their individual needs, the workplace also draws people out their private lives and connects them to a wider social world“ (vgl. Fukuyama 1995, S. 6). Sinn macht auch die Anmerkung Fukuyamas, dass Menschen nicht in Unternehmen ihr Eigeninteresse verfolgen, um dann nach Hause zu gehen und dort ihr „echtes“ gesellschaftliches Leben zu leben (ebd.).

Allerdings sind durch die Einsicht der letzten Jahre<sup>39</sup> die harten Vertreter des „The business of business is business“<sup>40</sup> weniger zu hören.

Der Zusammenhang zwischen Sozialkapital und Unternehmen zeigt sich deutlich in dem Beziehungsgeflecht, in das die Unternehmen auf verschiedenen Ebenen eingebettet sind. Zum einen stehen Unternehmen als Akteure der Wirtschaft in Beziehung zur Gesellschaft, für die sie Produkte bereitstellen und deren Mitglieder sie beschäftigen, zur Politik, deren Initiativen und Gesetze sie betreffen und zum eigenen Subsystem durch jene Unternehmen, die ihre Kunden, Lieferanten oder Wettbewerber

---

<sup>39</sup> Zum Beispiel sind die sogenannten „soft facts“ hoffähig geworden: Es gibt immer mehr Seminare zu Vertrauen, Diversität, gesellschaftliche Trends etc. Darüber hinaus zeigen die zunehmend aktive Reaktion von Verbrauchern und der Einfluss der NGOs, dass die Unternehmen es sich nicht mehr leisten können, die Gesellschaft aus ihren Überlegungen auszuschließen.

<sup>40</sup> Dieser Ausspruch wird allgemein Milton Friedman (Capitalism and Freedom, 1962) zugeordnet, wurde aber wohl zuerst von Alfred T. Sloan, President von General Motors, 1923 geäußert und seither gern von allen Vertretern eines freien Marktkapitalismus zitiert.

sind. Damit wird offensichtlich, dass soziale und wirtschaftliche Ziele in Einklang zu bringen sind, dass nicht das, was für die Wirtschaft gut ist, für die Gesellschaft schlecht sein kann und umgekehrt.

Was in den USA ganz unspezifisch als „giving back to the community“ bezeichnet und als nicht weiter zu begründen moralisch gesehen und verstanden wird (vgl. Habisch 2003, S. 45), trifft in Europa oft auf wenig Verständnis. Einige Unternehmen versuchen zwar, die Erwartungshaltung seitens der Gesellschaft oder das eigene Gewissen damit zu befriedigen, dass sie zum Beispiel Geld für karitative Zwecke spenden. Damit wird zwar Gutes getan, aber das Unternehmen übernimmt nicht seine ganz eigene, ganz spezifische Rolle. Die würde darin liegen, dass das Unternehmen die sozialen und die wirtschaftlichen Ziele zum gegenseitigen Nutzen – in einer so genannten Win-Win-Situation – verbindet (vgl. z.B. Habisch 2002, S. 39; Porter/Kramer 2003, S. 43).

Dabei sind verschiedene Trends zu berücksichtigen, mit denen die Unternehmen sich auseinandersetzen müssen. Zum einen wird das Humankapital in den Zeiten der Dienstleistungsgesellschaft immer wichtiger. Zudem hängen Unternehmen durch immer höhere Spezialisierung stärker von lokalen Partnerschaften ab. Also müssen die Unternehmen ein Interesse daran haben, aktiv zur Attraktivität ihres Standortes beizutragen, so zum Beispiel zur Ausbildung qualifizierter Mitarbeiter oder zu einem gesellschaftlichen Umfeld, das kompetente Arbeitskräfte und auch qualifizierte Partnerunternehmen oder Zulieferer anzieht. Nur dadurch können sie langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern. Gleichzeitig wird die gesamte soziale Struktur stabilisiert, das heißt, die Ziele der Unternehmen und der Gesellschaft kommen zur Deckung.

Die Beziehungen zwischen Gesellschaft und Wirtschaft werden auch in der Hinsicht sichtbar, dass nicht nur die Gesellschaft die Kultur der Wirtschaft prägt, sondern umgekehrt die Wirtschaft auch starken Einfluss auf die Kultur eines Landes nimmt. Das wird klar, wenn Wallacher (2001, S. 316) Putnam zitierend erwähnt, dass die sozialen Beziehungen – und damit das Sozialkapital – z.B. deshalb erodieren, weil die Menschen unter einem starken Druck stehen, was die Flexibilität und Mobilität ihres

Arbeitslebens angeht<sup>41</sup>. Durch die gestiegenen Arbeitsanforderungen nimmt die für gesellschaftlichen Austausch verfügbare Zeit ab und durch den häufigen Arbeitsplatzwechsel an andere Orte verliert der Einzelne sein Sozialkapital. Da macht es durchaus Sinn, wenn Unternehmen versuchen, durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern die Mitarbeiter der Gesellschaft „wieder zurückzugeben“<sup>42</sup>.

Porter (2003, S. 43) erklärt: „Wir begreifen in der Tat gerade: Die wirksamste Methode, den drängendsten Problemen der Welt zu begegnen, besteht oft darin, die Unternehmen in einer Weise zu mobilisieren, die sowohl ihnen als auch der Gesellschaft zugute kommt“. Damit verweist er auf die besondere Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft und es schließt sich der Kreis zwischen Wirtschaft, Sozialkapital und Nachhaltigkeit.

Hinsichtlich der Intensität in der Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft hat Habisch eine bemerkenswert plausible Position mit kategorial-ordnender Relevanz vorgetragen (Habisch 2003, S. 80 ff.), die der Tatsache Rechnung trägt, dass dieses „Zusammen-wirken“ von Gesellschaft und Wirtschaft sich über die Zeit entwickelt. Darin findet auch das Sponsoring seinen Platz, das aufgrund seines Public-Relations-Effekts und dem mangelnden Zusammenhang mit dem Geschäftszweck des Unternehmens, oft keinen guten Ruf hat. Habisch betrachtet Sponsoring einfach als ein Signal, mit dem das Unternehmen anzeigt, dass es bereit ist, sich der Gesellschaft zu öffnen und in sie zu investieren. Über die zweite Stufe, den Partner, der zusammen mit verschiedenen Organisationen und Institutionen gemeinsame Ziele verfolgt, wird das Unternehmen schließlich zum Bürger der Gesellschaft, der mit seinem Fachwissen zum Beispiel auch an der Entwicklung politischer Vorgaben mitarbeitet und so die Zukunft mitgestaltet.

---

<sup>41</sup> Richard Sennett hat in seinem Werk „Der flexible Mensch“ (1998) genau die gesellschaftlichen Problematiken beschrieben, die damit verbunden sind, dass Menschen durch neue Arbeitsstellen in immer neuen Umfeldern Fuß fassen müssen.

<sup>42</sup> In der Tat gibt es in den USA auch Unternehmen, die sogar die Familien der Mitarbeiter in das neue Arbeitsumfeld des Hauptverdieners zu integrieren versuchen. Damit wird das Spannungsverhältnis innerhalb der Familie und zwischen dem Arbeitnehmer und seinem neuen Arbeitgeber erheblich entschärft. Zum „family volunteering“ vgl. auch Habisch 2003, S. 67.

Die Instrumente, die dem Unternehmen hier zur Verfügung stehen, sollen nachfolgend beschrieben werden.

## **5.1.5 Die Strategien des Sozialkapitals**

### 5.1.5.1 Begriffseinordnung

In Unterscheidung der Akteursgruppen, mit denen sich ein Unternehmen auseinandersetzt, definiert Dyllick externes und internes Sozialkapital (vgl. Dyllick 2002, S. 10). Das interne Sozialkapital eines Unternehmens, d.h. die Beziehungen innerhalb des Unternehmens, unter Kollegen, zwischen Management und Mitarbeitern etc., sollen im Kapitel 6 dieser Arbeit untersucht werden.

Die hier genannten Instrumente des Sozialkapitals beziehen sich in erster Linie auf das externe Sozialkapital, das die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen externen Kontaktgruppen bezeichnet. Dazu gehören Partnerunternehmen, Kunden, Zulieferer, Behörden, Forschungsinstitute, NGOs, Gewerkschaften etc., d.h. alle Akteure, bei denen das Unternehmen Imagekapital hat oder von denen es Unterstützungskapital erwartet. Eine gewisse Überschneidung zwischen internem und externem Sozialkapital ist durch die Mitarbeiter gegeben, die einerseits dem Unternehmen als interne Anspruchsgruppe gegenüberstehen, aber gleichzeitig auch Mitglieder der Gesellschaft sind.

Bei der Beschreibung der Instrumente des externen Sozialkapitals ist zunächst anzumerken, dass hier ebenfalls eine große Begriffsverwirrung herrscht. Zum einen gibt es beschreibende Begriffe, die sehr allgemein sind und zum Beispiel von den spezialisierten Rating-Agenturen, der Presse oder Unternehmen verwendet werden bzw. Wortschöpfungen, mit denen Wissenschaftler ihre Theorien benennen.

Auf der anderen Seite gibt es Begriffe, die zwar oft nicht klar definiert sind oder eindeutig verwendet werden, die aber mit konkreten Konzepten oder Maßnahmen verbunden werden. Abb. 4 zeigt eine Begriffseinordnung, die politisch, rechtlich oder wirtschaftlich geprägte Konzepte darstellt. In der gleichen Darstellung finden sich

auch Begriffe, die erst im folgenden Hauptkapitel, der unternehmensinternen Betrachtung, näher erklärt werden. Der Vollständigkeit halber sollen sie aber in diese Abbildung grafisch eingeordnet werden.

### Begriffseinordnung für unternehmerisches Engagement

Politisch, rechtlich oder wirtschaftlich geprägte Konzepte und Begriffe, die mit konkreten Maßnahmen verbunden werden:

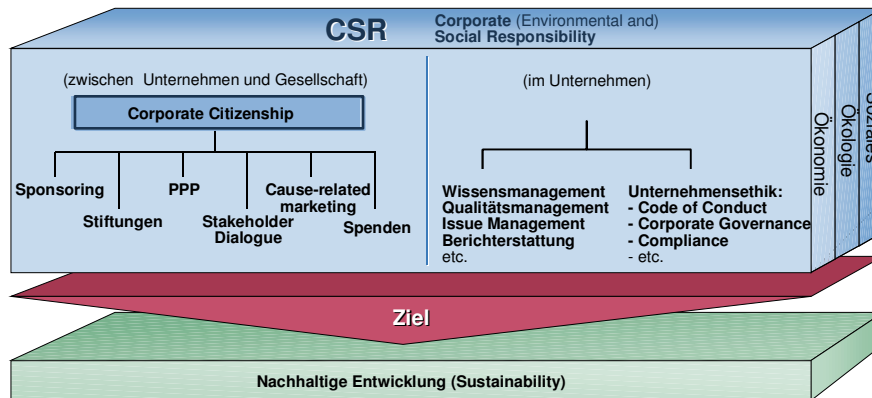


Abb. 4: Begriffseinordnung für unternehmerisches Engagement

### Beschreibende, generische Begriffe und Wortschöpfungen

Zu diesen Begriffen gehört „Responsible Business“, wie die Financial Times ihre Beilage vom Oktober 2001 nannte, in der sie einen Überblick über eine große Bandbreite von Aktivitäten und Trends im Bereich nachhaltige Entwicklung gibt. Der Begriff verweist einfach darauf, dass Unternehmen Verantwortung haben, die in der Erzielung von Gewinnen besteht, diese aber auch darüber hinausgeht. In der genannten Beilage wird auch der Begriff „Corporate Responsibility“ erwähnt, im Deutschen mit Unternehmensverantwortung übersetzt, der sich gleichermaßen sehr allgemein auf die Verantwortung bezieht, die ein Unternehmen auch über die Generierung von Gewinn hinaus hat.

Auch die Rating-Agentur oekom betitelt zum Beispiel ihren Fragebogen mit „Corporate Responsibility Rating“. Dieser Begriff ist unspezifisch, hat keine Schwerpunkte und kann alles unter sich vereinen, von Corporate Citizenship über Corporate Governance bis hin zu Verhaltenskodizes.

„Corporate Philanthropy“ findet sich als Terminus primär in Nordamerika und wurzelt – wie Habisch (2003, S. 43) belegt – in den Zeiten der Industrialisierung. Der Begriff beschreibt ebenfalls sehr allgemein die moralische Verpflichtung von Unternehmen, was so verstanden wird, dass das Unternehmen ohne spezifische Strategie Gutes tut, indem es gesellschaftliche Akteure mit Geld oder Materialspenden versorgt. Typisches Beispiel ist das *Committee to Encourage Corporate Philanthropy* ([www.corpphilanthropy.org](http://www.corpphilanthropy.org)), das so prominente Mitglieder wie den Schauspieler Paul Newman hat, und folgende Definition vorbringt: „Corporate philanthropy is a key component of a corporation’s broader social responsibility and includes cash gifts, product donations and employee volunteerism. It serves as a major link between the corporation and its communities.“ Es handelt sich hier also darum, eher unspezifisch und allgemein Gutes zu tun, statt zu einer strategisch angelegten Entwicklung von Regionen beizutragen oder in Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Gemeinden gemeinsam etwas zu erreichen.

Michael Porter spricht von „Strategic Philanthropy“ (2003) und stellt dabei den gegenseitigen Nutzen von Unternehmen und Community in den Vordergrund. Er prägte den Begriff für sich, ohne ihn in ein Verhältnis zu bestehenden Begriffen wie „Corporate Social Responsibility“ oder „Corporate Citizenship“ zu setzen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass Porters Artikel im englischen Original bereits 1998 veröffentlicht wurde und die Konkretisierung der Begriffe – gerade auch durch die Politik – noch nicht in dem gleichen Maße wie heute gegeben war. Auf den Aspekt der Gegenseitigkeit, der oft auf Unverständnis stößt, wird im Rahmen von Corporate Citizenship näher eingegangen.

Eine große Anzahl von Rating-Agenturen (z.B. SAM) benutzt den Begriff „Community Involvement“, um in ihren Fragebögen die ganze Bandbreite von Sponsoring, Projekten mit der Community und Wohltätigkeit von Unternehmen im weitesten Sinn ab-

zufragen. Auch wenn SAM hier nach einer Strategie und den entsprechenden organisatorischen Strukturen im Unternehmen fragt, ist nicht gesichert, ob es sich hier nicht auch um unspezifische und punktuelle Projekte handelt. Das heißt, die Qualität des Involvements wird nicht ausreichend berücksichtigt.

In diesem Zusammenhang sollte auch der Begriff „business ethics“ geklärt werden: In einem akademischen Umfeld kann er tatsächlich für die Übersetzung von Wirtschaftsethik stehen. Allerdings bezeichnet er im Geschäftsumfeld zunächst eher Unternehmensethik und da insbesondere das ethische Verhalten von Unternehmen, das sich durch eine klare Position gegenüber Themen wie Korruption und Bestechung, Verhaltenskodizes, Gesetzestreue und moralisch einwandfreie Produkte (im Gegensatz zu Pornografie, Waffen etc.) auszeichnet. Ethik meint im Englischen eher eine Verhaltenskomponente, während der Begriff im Deutschen mit dem erhobenen Zeigefinger und hohen (gelegentlich übertriebenen) Moralvorstellungen in Verbindung gebracht wird (vgl. Wieland 2001). Auf das Thema Unternehmensethik wird im sechsten Hauptkapitel näher eingegangen.

#### 5.1.5.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Bei der Bedeutung des Begriffs Corporate Social Responsibility muss zunächst auf das im Deutschen oft missinterpretierte Wort „social“ eingegangen werden. Es geht nämlich bei CSR nicht in erster Linie um ein Verständnis von sozial im Sinne einer sozialen Einrichtung, in der sozial Schwächeren geholfen wird. Vielmehr geht es um die Gesellschaft, das Zusammenleben der Menschen, die menschliche Gemeinschaft und ihre Entwicklung. Insofern wird auch gleichzeitig die ökologische Dimension und auch die wirtschaftliche mitgedacht, da beide die Gesellschaft betreffen. Da aber diese umfassende Deutung von sozial selbst im englischsprachigen Raum nicht selbstverständlich ist, spricht zum Beispiel Alison Warhurst von „Corporate Environmental and Social Responsibility“ (vgl. Warhurst 2001).

In der Definition des EU-Greenpaper 2001 beinhaltet CSR einerseits unternehmensinterne Maßnahmen, die in Richtung nachhaltiger Entwicklung führen, wobei der Schwerpunkt auf den Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter liegt. Als zweiten Bereich weist das Greenpaper die Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesell-

schaft aus, wobei zwischen den unternehmensinternen und den externen Maßnahmen Wechselwirkungen bestehen. Dabei soll jedoch immer die Triple-bottom-Line, wie sie bereits in Kapitel 4 dargelegt wurde, berücksichtigt werden. Das Folgepapier sieht CSR als Beitrag der Wirtschaft zur nachhaltigen Entwicklung (vgl. Kommission 2002) und bezieht sich auf die Green Paper Definition: „A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis“. Ausdrücklich wird auch formuliert, dass CSR einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet und damit untrennbar verbunden ist (Kommission 2002). Der gegenseitige Vorteil wird nicht dargestellt.

„Corporate Social Responsibility“ wurde schon früh von Wissenschaftlern verwendet: Es erschienen bereits in den Jahren 1970 und 1980 Bücher zum Thema Corporate Social Responsibility<sup>43</sup>, allerdings überwiegend in den Vereinigten Staaten, zum Teil auch in Großbritannien. Dabei wurde der Begriff allerdings noch eher beschreibend verwendet.

Seit 1999 gibt es u.a. eine Zeitschrift, die „Corporate Social Responsibility and Environmental Management“ zum Titel hat. Bei den einzelnen Artikeln liegt der Schwerpunkt primär auf Umweltthemen, es werden aber auch Artikel zur Nachhaltigkeit im allgemeinen veröffentlicht.

Die OECD verwendet sowohl den Begriff „Corporate Responsibility“ als auch den Terminus „Corporate Social Responsibility“. Unter „Corporate Responsibility“ versteht die Organisation die Anwendung eines Verhaltenskodex, den sie selbst in einer fortgesetzten Roundtable-Diskussion für multinationale Unternehmen entwickelt hat. Dieser Kodex bezieht sich auf „voluntary principles and standards for responsible business conduct in such areas as human rights, disclosure of information, anti-corruption, taxation, labour relations, environment, and consumer protection“ (OECD

---

<sup>43</sup> vgl. z.B. Beesley, M., Corporate Social Responsibility, 1978; Buono, A.F., Corporate policy, values and social responsibility, 1985; Carroll, A.B., Managing Corporate Social Responsibility, 1977; Farmer, R.N., Corporate Social Responsibility, 1985



2003). Da der Schwerpunkt auf unternehmensethischen Dimensionen liegt, soll dieser Ansatz im sechsten Kapitel dargestellt werden.

„Corporate Social Responsibility“ umfasst in der Definition der OECD innovative Partnerschaften mit Regierungsorganisationen und mit anderen Akteuren der Bürgergesellschaft, also externes Sozialkapital, aber auch die unternehmensinternen Rückwirkungen auf einzelne Abteilungen wie zum Beispiel Weiterbildung der Mitarbeiter und Arbeitssicherheit, das heißt internes Sozialkapital. Damit sind die Definitionen von OECD und Europäischer Union nahezu deckungsgleich. Die OECD unterstreicht den lokalen Charakter von CSR und hat daher auch das LEED (Local Economic and Employment Development) Programm aufgelegt (vgl. Erklärungen zu LEED, [www.oecd.org](http://www.oecd.org), Zugriff 6.10.03).

Somit stellt sich der Begriff CSR als übergeordneter, gleichsam kategorialer Terminus dar, der mögliche Strategien für Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung umreißt.

In vielen Fällen wird CSR als bedeutungsgleich mit Corporate Citizenship oder auch mit Nachhaltigkeit verwendet, wie auch Corporate Citizenship oft mit Nachhaltigkeit gleichgesetzt wird. Das liegt unter anderem vermutlich daran, dass die unternehmensinterne Seite, wie auch das sechste Hauptkapitel dieser Arbeit zeigen wird, am schwersten zu definieren und in der Wirkung auf die Nachhaltigkeit nicht leicht zuzuordnen ist. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Gesellschaft ist leichter greifbar.

Ursachen für die Begriffsvermischung liegen weiterhin darin, dass Kategorienfehler begangen werden. So werden Strategien mit dem Ziel verwechselt und Inhalte als Oberbegriffe gesehen. Grundsätzlich ist zu sagen, dass Corporate Social Responsibility (CSR) sowohl internes als auch externes Sozialkapital umfasst und trotz des eigentlich unpassenden Begriffs „Verantwortung“ eine Strategie darstellt. Zu CSR im Unternehmen gehören Instrumente wie Corporate Governance, Qualitätsstandards etc., während externes Sozialkapital durch Corporate-Citizenship-Aktivitäten erworben wird, wie Sponsoring, Stiftungen und Instrumente wie den Stakeholder Dialogue.

Ein Blick auf die Semantik der Begriffe Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility gibt erste Einblicke in ihre Unterschiede. Wenn ein Unternehmen als Unternehmen zum Bürger der Gesellschaft, zum Corporate Citizen, wird, dann kommen ihm dadurch bestimmte, auch für das Unternehmen typische Eigenschaften zu, die fest mit ihm verbunden sind. Corporate Social Responsibility bezieht sich hingegen auf die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft, die jedes Unternehmen grundsätzlich hat. Das bedeutet, dass Corporate Social Responsibility der allgemeinere, übergeordnetere Begriff ist, während Corporate Citizenship eine klarere und unternehmensspezifischere Ausprägung der Verhaltensweise betont.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Definition des niederländischen Sozial- und Wirtschaftsrats (Sociaal-Economische Raad – SER), der unter dem Kapitel „What is Corporate Social Responsibility“ die Rolle des Unternehmens, wie sie von Friedman definiert wurde<sup>44</sup>, um das angelsächsische Konzept des Corporate Citizenship erweitert wissen möchte, d.h. dass das Unternehmen selbst über gesetzlichen Vorschriften hinaus sich ein Urteil über das ethisch Angemessene bildet (SER 2001, S. 16). Darüber hinaus hätte Corporate Social Responsibility eine wertschöpfende Funktion hinsichtlich der Gewinne, der Menschen und der Umwelt, was wiederum den drei Säulen der Nachhaltigkeit entspricht. Abgesehen von diesen Umschreibungen wurden die Begriffe auch hier nicht deutlich voneinander abgegrenzt.

“Corporate Social Responsibility” (CSR) wird auf der offiziellen E-Learning-CD des World Business Council unter Hinweis darauf, dass es keine einheitliche und allgemein anerkannte Definition gibt, wie folgt definiert: “It refers to the management of companies' impacts on society with the aim of maximising positive and minimising negative effects. The WBCSD defines CSR as the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families,

---

<sup>44</sup> „To use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as its stays within the rules of the games, which is to say, engages in open and free competition, without deception and fraud“ (zitiert nach SER 2001, S. 16).

the local community and society at large to improve their quality of life” (vgl. Chronos 2003).

Bei der Beschreibung von Corporate Citizenship auf der gleichen CD-Rom offenbart sich die Schwäche dieser Definition. Für den World Business Council ist Corporate Citizenship “the interaction of a business with society at all levels of its operations. This broad definition has grown from corporate philanthropy to encompass community involvement as a whole.” Der Mangel an klarer Unterscheidung wird damit kommentiert, dass die Begriffe Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility oft in gleicher Bedeutung verwendet werden: “It is frequently used interchangeably with corporate social responsibility.”

Wiederum kann die Triple-bottom-Line mit ihren drei Säulen als eine thematische oder inhaltliche Orientierung gesehen werden, die sich in allen Strategien, Instrumenten und Ansätzen wiederfindet (vgl. Abb. 4).

Grundsätzlich ist das Ziel aller Strategien die nachhaltige Entwicklung oder Nachhaltigkeit (im Englischen sustainability oder sustainable development), wie sie bereits in den vorausgehenden Kapiteln definiert und beschrieben wurde (vgl. Abb. 3).

#### 5.1.5.3 Corporate Citizenship

Das Problem bei der Literatur zu Corporate Citizenship (CC) ist, dass oft nur Beispiele von Unternehmensengagement relativ wahllos in einem Band zusammengetragen werden. Die Definition von Corporate Citizenship, der Netzwerkcharakter, der Nutzenaspekt, die Motive der Unternehmen und die Qualität der einzelnen Projekte werden nicht umfassend dargestellt. Das heißt, es handelt sich häufig um eine Ansammlung von Beispielen, die auch in plakativer Form von Anekdoten mit Zitaten der Akteure dargestellt werden. So findet sich z.B. bei Bockelmans Analyse (2000) von Minnesota als richtungsweisendem Staat in Sachen Corporate Citizenship der Begriff selbst nur im Titel. Im Buch wird er nicht mehr aufgegriffen und auch nicht systematisch erläutert.

McIntosh et al. (1998) sprechen von „New Corporate Citizenship“, das nach den Autoren durch die Anforderungen der Globalisierung entsteht (S. 35). Was das alte Corporate Citizenship ist oder war, kommt allerdings nicht ans Licht; es wird nur

suggeriert, dass es sich dabei um „kosmetische“ Imagepflege von Unternehmen handelte. Eingerahmt werden diese Beschreibungen wieder mit Zitaten von Unternehmensführern. Als die wichtigen Themen von Corporate Citizenship werden Corporate Governance, die Umwelt, Menschenrechte und Arbeitsplatz, Gerechter Handel, Ethische Investitionen, Waffenhandel, Tabak, Tierschutz und Ausbildung genannt (S. 84). Vermutlich ist es genau diese Vermischung von Sachverhalten, die Unternehmen verwirrt und der Sache des Corporate Citizenship mehr schadet als nützt. Es scheint, dass die Kategorien nach den verfügbaren Unternehmensbeispielen festgelegt wurden.

Die Definition in der Einleitung (McIntosh 1998, xxi) bleibt sehr verschwommen: Dem Corporate Citizenship werden sowohl praktische als auch explizit „ethische Dimensionen“ zugesprochen (wobei nicht in Erwägung gezogen wird, dass das Praktische auch ethisch sein könnte). Im Anschluss wird festgestellt, dass Corporate Citizenship grundsätzliche Unternehmensprobleme wie Risikovermeidung und Schutz des guten Rufes, Versicherung für die Zukunft, höhere Kompetenz durch den guten Umgang mit Diversität und Komplexität in einer globalen Wirtschaft, die Stärkung der Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft, Grenzen überschreitende Partnerschaften adressiert, aber auch ganz generell und einfach „das richtige zu tun“. Leider wird durch diesen in den Inhalten vieldeutigen, ja vagen „Rundumschlag“ der durchaus richtige Kern des Gemeinten verdeckt. Das Ganze wird durch Beispiele untermauert, die als Einzelfälle durchaus beeindruckend sind, aber wenig über die Gesamtsituation des jeweiligen Unternehmens aussagen.

Auch das Corporate Citizenship Unit der Warwick Business School unterscheidet nicht zwischen internem und externem Sozialkapital und subsummiert unter Corporate Citizenship auch Corporate Governance und Sozialaudits (vgl. [www.users.wbs.warwick.ac.uk/ccu](http://www.users.wbs.warwick.ac.uk/ccu), Zugriff 27.10.03). Eine Abgrenzung zu CSR wird hier nicht vorgenommen.

Zadeks Buch „The Civil Corporation: the new economy of corporate citizenship“ (2001) gibt auch keine klare Definition von Corporate Citizenship, differenziert aber zwischen verschiedenen Arten des Corporate Citizenship und mahnt, das breitere Bild nicht aus den Augen zu verlieren. Zadek verweist auch auf die Schwierigkeiten

der Messbarkeit und Umsetzbarkeit und auch darauf, dass viele Menschen unter den verschiedenen Begriffen, nämlich Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility, Unternehmensverantwortung etc., unterschiedliches verstehen.

Die Reihe dieser Art von zwar in ihren Exempla beeindruckenden, aber – wissenschaftlich betrachtet - lediglich beschreibenden und nicht systematisch analysierenden Literaturquellen ließe sich noch weiter fortsetzen.

Einen ersten Schritt hin zu einer systematischen Aufbereitung des Themas Corporate Citizenship gingen Westebbe/Logan bereits 1995. Westebbe/Logan versuchten schon relativ früh – zumindest für deutsche Verhältnisse – die Motive der Unternehmen zu klären und geben auch eine relativ konkrete Definition von Corporate Citizenship: „Corporate Citizenship ist das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. (...) Für dieses Engagement sollen alle Arten von Ressourcen des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung seiner spezifischen Kompetenzen genutzt werden“ (Westebbe/Logan 1995, S. 13). Hier werden schon zentrale Elemente des Corporate Citizenship gezielt angesprochen. So wurde in diesem Buch auch versucht, die einzelnen Tätigkeiten des Corporate Citizenship ansatzweise zu beschreiben (vgl. ebd., S. 13 ff.). Dennoch merkt man dem Buch an, dass es schon acht Jahre alt ist. Das zeigt sich zum Beispiel daran, dass die Kommunikation des Unternehmens hinsichtlich seiner guten Taten noch angeregt wird – was heute zumeist als selbstverständlich gilt. Ein zweiter Aspekt, der bei Westebbe/Logan kaum Beachtung findet und heute kontrovers diskutiert wird, besteht in der potenziellen Win-Win-Situation von Unternehmen und ihren Kooperationspartnern bzw. auch in der qualitativen Bewertung von Corporate-Citizenship-Projekten.

Eine erste wirklich systematische Aufarbeitung des Themas Corporate Citizenship findet sich bei Habisch (2003). Zum einen unterlegt er Corporate-Citizenship-Projekte mit klaren Qualitätskriterien, die eine bessere Bewertung der Bedeutung sowohl für die gesellschaftlichen Akteure als auch das Unternehmen ermöglichen. Habisch (vgl. 2003, S. 92 ff.) fordert für den Erfolg von CC-Projekten Zusammenarbeit, Dauerhaftigkeit, Wirkung und Kompetenz. Erfolgversprechend sind also Projekte, die auf

der Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und externen „Bürgern“ (Stakeholder im weitesten Sinne) beruhen, nicht nur vorübergehend als einmalige Aktion, sondern längerfristig angelegt sind, eine Veränderung bewirken oder Neues entstehen lassen und dabei eng mit dem Geschäft des Unternehmens verbunden sind.

In diesem Zusammenhang unterstreicht Habisch die Bedeutung der Win-Win-Situation, d.h. das Unternehmen soll genau wie die anderen Akteure in dem jeweiligen Projekt davon profitieren können. Hier trifft er sich mit Porter, der auch fordert, dass die Wohltätigkeit, die ein Unternehmen gegenüber der Gesellschaft zeigt, auch für das Unternehmen von Vorteil sein sollte. Die Zusammenführung der vermeintlich gegensätzlichen Begriffe „strategic“ und „philanthropy“ ist hier durchaus aussagekräftig (Porter 2003).

Zudem findet sich bei Habisch (2003) endlich eine Kategorisierung und qualitative Einordnung von Unternehmensengagements (wie sie bereits im letzten Kapitel kurz angerissen wurden). Er sieht das Sponsoring als eine erste Stufe, die signalisiert, dass das Unternehmen sich grundsätzlich der Gesellschaft verpflichtet fühlt. Die nächst höhere Stufe, die ein Unternehmen erklimmen kann, ist die des Partners, der zusammen mit anderen Akteuren aus der Gesellschaft Projekte zum beiderseitigen Nutzen durchführt. Bürger wird das Unternehmen dann, wenn die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern zum Beispiel zu neuen Gesetzesvorlagen führt und damit einen Beitrag zur ordnungspolitischen Rahmensetzung leistet (vgl. Habisch 2003, S. 80 ff.). Natürlich sind diese Kategorien nicht als absolut starr zu sehen und es ist vorstellbar, dass ein Unternehmen gleichzeitig auf zwei Stufen agiert. Nichtsdestotrotz ist diese Systematisierung eine Orientierungshilfe für Unternehmen, die dadurch leichter ihre Position bestimmen können. Sie macht auch wesentlich mehr Sinn als der Versuch einer Abstufung von McIntosh et al. (vgl. McIntosh 1998, S. xxii), wonach die erste Stufe darin bestehe, dass ein Unternehmen das Minimum tut und die Gesetze befolgt. Eine Selbstverständlichkeit wie diese, die ja lediglich die Existenz eines Unternehmens legitimiert, als erste Stufe des Corporate Citizenship zu definieren, würde die Messlatte sehr weit nach unten verschieben. Wohltätigkeit ist die zweite Stufe und die Integration des bürgerschaftlichen Engagements in das Unternehmensgeschäft die höchste. Hier zeigt sich die Überlegenheit des Denk-

ansatzes von Habisch, der die Verbindung zur Unternehmenskompetenz auf der zweiten Stufe ansiedelt, um dann in der obersten Kategorie eine erneute Zuwendung zur Lösung gesellschaftlicher Probleme – jetzt auf politischer und die gesamte Gesellschaft betreffender Ebene – zu postulieren.

Vor diesem Hintergrund soll der politische Aspekt von Corporate Citizenship stärker beleuchtet werden.

#### 5.1.5.4 Exkurs: Der dritte Sektor und die Rolle des Staates

##### *Aktuelle Trends*

Es zeigt sich in den Beispielen der Literatur zu Corporate-Citizenship (z.B. Habisch 2003; McIntosh 1998; Bockelman 2000; Austin 2000), dass viele Corporate-Citizenship-Projekte zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen stattfinden. Für die USA hält Austin fest (2000, S. 7), dass viele soziale Aufgaben von der nationalen auf die lokale Ebene und vom öffentlichen auf den privaten Sektor verschoben wurden. Diese Verschiebung führt zu einem Aufschwung des Dritten Sektors, eine Entwicklung, die allerdings – aus unterschiedlichen Gründen – weltweit zu beobachten ist.

Zum einen ist hier die weltweite Demokratisierung zu nennen, wie sie in den Ländern in Mittel- und Osteuropa und Lateinamerika stattfindet. Ein weiterer Faktor ist die zunehmende wirtschaftliche Öffnung kommunistischer Länder in Asien. In beiden Fällen wird hier private Organisation wieder möglich. Aber auch in Westeuropa finden Entwicklungen statt, die den Dritten Sektor fördern. So kämpfen viele Industriestaaten mit der Finanzierung ihrer Sozialsysteme und müssen sich nach Alternativen zum staatlichen Versorgungs- und Fürsorgesystem umsehen. Als gesellschaftlicher Generaltrend gewinnen hier die zunehmende Individualisierung und der Wandel der Geschlechterrolle an Einfluss (vgl. Priller/Zimmer 2001).

Ein letzter Punkt betrifft die Entwicklungsländer, in denen die von den entwickelten Ländern her zentral gesteuerten Hilfeprogramme nicht den erhofften Erfolg brachten. „Wenngleich in den verschiedenen Regionen und Ländern unterschiedlich stark ausgeprägt, wird die Kompetenz des Staates zunehmend in Frage gestellt. Äußerte sich dies zunächst in einem lauten und unüberhörbaren Ruf nach ‚mehr Markt‘, richteten

sich die Erwartungen und die Aufmerksamkeit bald auch auf die Potentiale der Zivilgesellschaft. Weltweit befinden sich der Dritte Sektor und seine Organisationen inzwischen auf dem Vormarsch“ (Salamon 2001, S. 29).

Beim Dritten Sektor handelt es sich um einen zwischen Markt und Staat angesiedelten Bereich, der in engem Zusammenhang mit gesellschaftlichen Strukturen und Veränderungen steht. „Denn die Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen, die sich mit dem Sektor verbinden, sind gewissermaßen ein Spiegel der Veränderungen in anderen Sphären der Gesellschaft, sei es Staat, Wirtschaft, Familie, Kirche, seien es die traditionellen Verbände oder die politischen Parteien“ (Anheier 2001, S. 57).

Zentrale Kennzeichen der globalen Entwicklung und des Wandels in diesem Sektor sind sein deutlich gestiegenes ökonomisches Gewicht, die Zunahme seiner arbeitsmarktpolitischen Relevanz und der Bedeutungsgewinn im politischen Diskurs. Im internationalen Maßstab tritt besonders hervor, dass sich die Non-profit-Organisationen in ihrer Ressourcenerschließung zunehmend am Markt orientieren und daher sukzessiv sowohl ihr Leistungsangebot als auch ihre Arbeitsweise verändern.

Durch die zunehmende Bedeutung von lokalen Corporate-Citizenship-Projekten sind die Entwicklungen auf dem Dritten Sektor auch für Unternehmen von großem Interesse.

#### *Warum sich Unternehmen mit dem Dritten Sektor beschäftigen sollten*

Unternehmen, die sich dem Dritten Sektor öffnen und mit ihm zusammenarbeiten, tragen damit selbst zu einem Wirtschaftsfaktor bei: Der internationale Vergleich zeigt<sup>45</sup>, dass dieser Sektor Arbeitsplätze schafft und in den letzten Jahren ein erhebliches Beschäftigungswachstum ausweist. Da der Dritte Sektor sich zunehmend über den Markt finanziert, gewinnt er mehr Unabhängigkeit vom Staat und damit neue Spielräume. Durch die finanzielle Schwäche vieler Staaten verschiebt sich die Ver-

---

<sup>45</sup> Hier sei auf das vielfach dokumentierte Johns-Hopkins-Projekt zur internationalen Erforschung des Dritten Sektors verwiesen (z.B. Priller E., Zimmer, A. (Hrsg.), Der dritte Sektor international: mehr Markt – weniger Staat? Berlin 2001).



antwortung für die Gesellschaft stärker zur Gesellschaft selbst und den Unternehmen hin.

Die Tatsache, dass das bürgerschaftliche und das freiwillige Engagement sich verstärken, weist darauf hin, dass Partnerschaften – sei es zwischen Staat und Drittem Sektor oder Wirtschaft und Drittem Sektor – sich zunehmender Anerkennung seitens der Bürger bzw. der Gesellschaft sicher sein können. Unternehmen müssen sich also unbedingt mit den Entwicklungen im Dritten Sektor beschäftigen, um hier Möglichkeiten der Zusammenarbeit und neue Arbeits- und Geschäftsmodelle nicht zu verpassen.

Stellvertretende Beispiele sind hier die Entwicklung des FCKW-freien Kühlschranks oder des Renault Twingo unter Beteiligung von Greenpeace.

### *Förderung des Dritten Sektors durch die Regierungen*

Die Haltung der Regierung gegenüber Corporate Citizenship oder CSR-Projekten lässt sich an ihrem Verhalten gegenüber dem Dritten Sektor ablesen, der eine wichtige Kraft der Bürgergesellschaft darstellt. Die Regierungen sind in Zeiten der knappen Kassen und Sozialreformen stark an der Förderung des Dritten Sektors interessiert, weil der Staat selbst viele Leistungen nicht mehr zentral zur Verfügung stellen kann. Das zeigt sich deutlich am Beispiel Großbritanniens: Noch in den 1990er Jahren fokussierte sich die Regierung immer noch ausschließlich auf Marktmechanismen, so zum Beispiel durch die Privatisierung staatlicher Einrichtungen oder die Schaffung von „Märkten“ für soziale Dienstleistungen, die der Staat früher erbrachte. Zu dieser Zeit gab es nur die zwei Sektoren Markt und Staat. Durch Tony Blair wurde dann Mitte der 1990er Jahre, auch durch die politische Entwicklung von New Labour, dem Dritten Sektor und auch der entsprechenden Zusammenarbeit von Staat und Drittem Sektor eine wichtige Rolle zugestanden. Um die Zivilgesellschaft zu stärken, sollte ein Compact zwischen Staat und Drittem Sektor geschlossen werden, der sich über die bislang rechtlich und steuerlich mehr oder weniger starke Förderung bis in die Politikformulierung ziehen sollte (vgl. Kendall 2001, S. 140 ff.).

Insbesondere in Frankreich ist der Dritte Sektor ein Instrument der Arbeitsmarktpolitik (vgl. Archambault 2001), was unter anderem auf unterschiedliche rechtliche Rahmenordnungen zurückzuführen ist.

Auch in der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie zeigt sich, dass ein neues Gewicht auf Partnerschaften von unterschiedlichen Sektoren gelegt wird und die Bürgergesellschaft in den Augen der Politik wieder an Bedeutung gewinnt (vgl. BMU 2002 „Perspektiven für Deutschland; Bericht der Enquête-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ 2002)

#### 5.1.5.5 Corporate Citizenship: integrierende Sicht

Allen Definitionen oder Beschreibungen gemein ist, dass Corporate Citizenship ein Engagement von Unternehmen zugunsten der Gesellschaft ist. In den meisten Fällen wird unter gesellschaftlich „sozial“ verstanden, wobei sich Corporate-Citizenship-Projekte auf alle drei Säulen der nachhaltigen Entwicklung beziehen können und sollen. Die Spannbreite reicht von finanzieller Unterstützung von Projekten bis hin zu Partnerschaften im gegenseitigen Interesse.

Der größere Rahmen, der von Unternehmen gespannt wird, die durch ihr Engagement die Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeit der eigenen Organisation fördern und damit ihrer Aufgabe in der Gesellschaft in doppelter Hinsicht nachkommen, wird – mit Ausnahme von Habisch – bislang weder in wissenschaftlichen Zusammenhängen noch in praktischen ausreichend berücksichtigt. Es ist zu erwarten, dass diese Corporate-Citizenship-Projekte in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden, da in vielen Ländern die Rolle des Staates und seine finanziellen Möglichkeiten zur Bereitstellung von Diensten für die Gesellschaft schwächer werden.

Corporate-Citizenship-Projekte können wie nachfolgend dargestellt verschiedene Formen annehmen oder mittels unterschiedlicher Instrumente durchgeführt werden. Dabei ist zu beachten, dass es auch Partnerschaften zwischen und Unternehmen und Gesellschaft gibt, die eine Mischform der beschriebenen Instrumente darstellen.

#### 5.1.5.6 Die Instrumente des Corporate Citizenship

##### 5.1.5.6.1 Sponsoring

Wie bereits dargelegt bezeichnet Habisch das Sponsoring als die erste Stufe eines Unternehmens auf dem Weg zum Corporate Citizen (Habisch 2003, S. 80 ff. und S. 97). Dabei gibt es viele Unternehmen, die auf dieser Stufe stehen bleiben und die

finanzielle Unterstützung von gesellschaftlichen Gruppen ausschließlich dafür nutzen, sich einen guten Ruf in der Öffentlichkeit zu schaffen oder ihren Bekanntheitsgrad zu steigern.

Es ist Habisch jedoch beizupflichten, der das Sponsoring als ein Signal dafür interpretiert, dass ein Unternehmen bereit ist, etwas für die Gesellschaft zu tun. Die Tatsache zu erkennen, dass hier eine positive Wirkung für die Reputation des Unternehmens erzielt werden kann, lässt auf Überlegungen im Unternehmen schließen, die der zukünftigen Entwicklung von Projekten zum gegenseitigen Nutzen förderlich sein könnten. Diese auf zukünftige Entwicklungen gerichtete Perspektive wird untermauert durch die Tatsache, dass Unternehmen für Sponsoring-Maßnahmen zunehmend Kritik ernten, da solche Maßnahmen als „Scheckbuch-Politik“ und „Feigenblatt“ bezeichnet werden und kaum noch überzeugen können. „Es ist falsch anzunehmen, Verantwortungs-Defizite im operativen Geschäftshandeln könnten durch Maßnahmen mit ‚sozialem Touch‘ kompensiert werden: Die Erwartung ist zuallererst eine Erwartung an die sozial- und verantwortungsethische Qualität in dem, was Unternehmen in ihrer ureigensten Rolle als Wirtschaftsunternehmen tun“ (CSR-Monitor 2001 des kanadischen Umfrageinstituts Environics). Die Stakeholder werden hier in der Zukunft anspruchsvoller werden und die Unternehmen werden sich mehr Gedanken über einen ausgefeilteren Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung machen müssen.

#### 5.1.5.6.2 Stakeholder Dialogue/Engagement

Mit diesen zwei gleichbedeutenden Begriffen ist die Auseinandersetzung mit den Stakeholdern, das heißt den Anspruchsgruppen, eines Unternehmens gemeint. Dazu gehören externe Gruppen (Verbraucher, Behörden, Gewerkschaften, Verbände etc.) genauso wie interne Gruppen (Betriebsrat, Frauenbeauftragte, Mitarbeiter, leitende Angestellte etc.). Natürlich haben sich Unternehmen in der Vergangenheit auch schon mit einigen dieser Gruppen auseinandergesetzt. Der Stakeholder-Dialog ist aber noch weiter gefasst. Der World Business Council formuliert die Aufgabe positiv und definiert: „A corporate commitment to increased consultation and discussion with stakeholders to ensure that their needs and concerns are properly considered in company policy and action“ (CD-Rom des WBCSD 2003). Hier geht es also darum, dass die Anforderungen und Besorgnisse der Stakeholder ausreichend berück-

sichtigt werden, die Motivation wird nicht genannt. In der Deutung von SAM geht es, wie Unterkapitel 4.1.1.2 dargelegt, um reines Risiko-Management vor dem Hintergrund der Industrieskandale, wie sie bei Shell, Nike, Monsanto etc. passiert sind und unter anderem mit der zunehmenden Macht von Verbraucherorganisationen, Presse und Nichtregierungsorganisationen zusammenhängen.

Es zeigt sich in der Rückschau, dass Shell den Skandal um die Brent Spar durch einen richtig geführten Stakeholder-Dialog (u.a. mit Greenpeace in Deutschland) hätte vermeiden können (vgl. Deutsche Shell 1995, z.B. S. 3 und S. 257 ff.) und auch Bob Shapiro, der Vorstandsvorsitzende von Monsanto, gab zu, dass der Skandal um genmanipulierte Nahrungsmittel entstand, weil das Unternehmen seine Kunden aus den Augen verloren hat: "We forgot to listen" (Bieker et al. 2001, S. 33).

Eine große Herausforderung liegt für die Unternehmen darin, die tatsächlichen Stakeholder zu definieren und die einzelnen Gruppen und ihre Bedürfnisse zu erkennen. Von den Unternehmen wird in den letzten Jahren größere Transparenz gefordert (vgl. Bieker et al. 2001, S. 30) und man kann auch beobachten, dass bei dem sozialen Engagement der Unternehmen der Stakeholder-Gedanke wichtiger wird (vgl. auch Rieth 2003, S. 377). Da Unternehmen aber ungern in allen Bereichen und in gleichem Umfang für alle Zielgruppen Information bereitstellen, versuchen sie sich auf die wichtigsten (und gefährlichsten) Stakeholder zu konzentrieren.

Der Stakeholder-Dialog kann jedoch noch andere Funktionen wahrnehmen: Im Bereich des Corporate Citizenship kann er aufgrund von Informationsaustausch die Grundlagen für ein beiderseitig gewinnbringendes Partnerschaftsprojekt legen.

Aber auch unabhängig von Projekten haben viele Unternehmen noch nicht den Wert der Information entdeckt, die sie durch einen etablierten Stakeholder-Dialog gewinnen würden. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen, die oft von ihrem unmittelbaren Umfeld am stärksten abhängig sind und andererseits nicht Investoren und Analysten berichten müssen, ist der Stakeholder-Dialog ein gutes Mittel zur Integration des Unternehmens in die Gesellschaft zum beiderseitigen Vorteil.

#### 5.1.5.6.3 Stiftungen

Stiften, genauso wie Spenden, unterscheidet sich von Sponsoring dadurch, dass keine Gegenleistungen für das Bereitstellen von Geld- und Sachspenden – zumin-

dest im Sinne von Reputation – erwartet werden. Aus diesem Grund ist die Stiftung eines Unternehmens auch nicht mit seiner strategischen Ausrichtung verbunden, wenn auch Unternehmenstiftungen sich oft einem Förderzweck verschreiben, der im weitesten Sinne mit dem Geschäft des Unternehmens zu tun hat. So zum Beispiel die Stiftungen der SAP-Gründer, die u.a. der Universität Potsdam einen Lehrstuhl für Softwaresystemtechnik stifteten ([www.sap.info](http://www.sap.info)).

Andererseits hat die Allianz Group zwei Stiftungen ins Leben gerufen, die nichts mit Versicherungsleistungen zu tun haben: eine Umweltstiftung und eine Kulturstiftung.

Allerdings darf nicht vergessen werden, dass – auch wenn keine Gegenleistung erwartet wird – die Unternehmen von dem Ruf, den die Stiftung genießt und die von der Öffentlichkeit auf das Unternehmen übertragen wird, profitieren. Aber das steht hier viel weniger als zum Beispiel beim Sponsoring im Vordergrund.

Auch hier spielt die lokale Dimension eine Rolle: Die Zwecke, die die Stiftungen verfolgen, sind häufig auch auf die Regionen ausgerichtet, in denen das Gründerunternehmen agiert. „Fast immer ist der Ausgangspunkt gemeinnütziger Aktivitäten der Unternehmen die Heimatgemeinde („charity begins at home““ (vgl. *Stiftung&Sponsoring* 4/2000, S. 3ff.).

Grundsätzlich erfüllen die Stiftungen zwei wichtige Erfolgskriterien für Corporate-Citizenship-Projekte: Erstens handelt es sich um ein langfristiges Engagement, da das Stiftungskapital immer erhalten bleibt und daher nicht von wirtschaftlichen Schwankungen, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, beeinträchtigt wird. Es kann jedoch passieren, dass die finanziellen Möglichkeiten der Stiftung durch niedrige Zinssätze, wie dies zur Zeit der Fall ist, eingeschränkt werden. Zweitens ist eine Wirkung des Engagements gegeben durch die Konzentration auf einen bestimmten Zweck über eine bestimmte Zeit. Und „häufig sehen die Unternehmen in ‚ihren‘ Stiftungen einen geeigneten Weg zur Public Private Partnership“ (*Stiftung&Sponsoring* 4/2000).

#### 5.1.5.6.4 Secondment und Corporate Volunteering

Secondment als Form des Unternehmensengagements soll beschrieben werden, da dieses Instrument gut zeigt, dass es verschiedene Stufen des Engagements auch bei einzelnen Instrumenten geben kann. Beim Secondment geht es darum, dass ein Mit-

arbeiter für eine bestimmte Zeit an eine gemeinnützige Einrichtung „ausgeliehen“ wird. Wenn es sich um eine Aushilfe handelt, dann spendet das Unternehmen in erster Linie Zeit, also Arbeitsstunden, die die Einrichtung sonst nicht zur Verfügung hätte oder bezahlen müsste. In einer abgeänderten Variante geht es darum, dass Führungskräfte wieder mehr Bodenhaftung bekommen und sich ihre Sozialkompetenz dadurch erhöht.

Im Falle des Corporate Volunteering geht es um die einfachere Form, in der Mitarbeiter sich für eine gute Sache engagieren, z.B. die Wände eines Kinderheims streichen. Dabei ist es oft so, dass die Unternehmen für jede freiwillig vom Arbeitnehmer geleistete Arbeitsstunde ihn um eine weitere Arbeitsstunde frei stellen, die er dann auch für das betreffende Projekt verwendet. Ähnlich wird mit Spenden verfahren, dass das Unternehmen den Betrag, der von Mitarbeitern für einen guten Zweck gesammelt wurde, verdoppelt. Damit wird gewährleistet, dass die Wohltätigkeiten auch den Interessen der Mitarbeiter entsprechen, da sie zum Gewinn des Unternehmens beitragen, von dem das jeweilige Engagement bestritten wird.

#### 5.1.5.6.5 Cause-related Marketing

Cause-related Marketing erfreut sich in den USA und in Großbritannien wachsender Beliebtheit. Die NGO Business in the Community (BITC) hat Cause-related marketing eine eigene Kampagne gewidmet. BITC definiert Cause-related Marketing so: "A commercial activity by which businesses and charities or causes form a partnership with each other to market an image, product or service for mutual benefit" ([www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk), Zugriff 30.10.03).

Riquista, die deutsche Niederlassung von Environics International, bezieht sich auf eine Studie von Cone Communications (Cause-Marketing Trends Report 1997), die Cause-related Marketing die folgende, etwas breitere Definition unterlegt, die den gegenseitigen Vorteil nicht ausdrücklich erwähnt: "A strategic positioning which links a company and its products and services to a social cause or issue". Auch hier wird ausgeführt, dass diese Form der Partnerschaft zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen stark ansteigt. In der genannten Studie zeigt sich auch, dass Cause-related Marketing eine steigende Akzeptanz bei Verbrauchern hat. Bemerkenswert ist, dass die Kunden gleichzeitig die Meinung äußern, dass sich die

Unternehmen um die Probleme im eigenen Hinterhof kümmern soll, statt Probleme auf nationaler oder globaler Ebene anzugehen. Das bedeutet, dass Projekte im direkten Umfeld des Unternehmens beim Kunden höhere Akzeptanz und Glaubwürdigkeit besitzen.

Die Herausforderung liegt beim Cause-related Marketing für die Unternehmen darin, einen guten Zweck zu finden, der zu ihrem Unternehmen passt. Auch den Verbrauchern muss die Verbindung zwischen dem Unternehmen und der gemeinnützigen Organisation sofort einsichtig und logisch sein, da sich dadurch die Glaubwürdigkeit erhöht.

Worin liegt nun der Unterschied zwischen diesen Projekten und der höchsten Stufe des Corporate Citizenship, so wie sie Habisch (2003) beschrieben hat? Zum einen gibt es Unterschiede beim gegenseitigen Nutzen: Bei dem Cause-related Marketing geht es darum, dass die Verbraucher ein Produkt kaufen, weil sie damit gleichzeitig für einen bestimmten Zweck spenden oder Gutes tun können. Das Unternehmen gewinnt, weil es dadurch seinen Umsatz steigert, aber auch etwas für seinen Ruf tut, die gemeinnützige Organisation steigert ihren Bekanntheitsgrad und nimmt auf diese Weise Spendengelder ein. Das Problem dabei ist, dass das nachhaltig sein kann, aber nicht zwangsläufig ist, weil durch die Kooperation nichts Neues oder Anderes entsteht. Der gegenseitige Nutzen, den Habisch (vgl. 2003, S. 60 ff.) beschreibt, geht darüber hinaus: Es geht darum, dass Kompetenzen gebündelt werden, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen und durch Innovation die Zukunftsfähigkeit gewährleistet wird.

#### 5.1.5.6.6 Public-Private-Partnership

Die Bezeichnung weist bereits darauf hin, dass diese Art der Partnerschaft auf eine Zusammenarbeit zwischen Staat und privatwirtschaftlichen Akteuren abzielt. Dabei wird die einseitige Verpflichtung von Sponsoring und Stiftungen überschritten. Allerdings ist die genaue Definition des Begriffs schwierig, da er in Deutschland eher in Zusammenhang mit Entwicklungsprojekten der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) verwendet wird, während er in der USA oder Großbritannien auf nationaler Ebene eine große Rolle spielt. Der gemeinsame Nenner der vielen Definitionsversuche sind die folgenden Punkte:

„Public Private Partnership bedeutet

- Interaktion zwischen öffentlicher Hand und Akteuren aus dem privaten Sektor
- Fokus auf Verfolgung komplementärer Ziele
- Synergiepotentiale bei der Zusammenarbeit
- Prozessorientierung
- Identität und Verantwortung der Partner bleiben intakt und
- die Zusammenarbeit ist (gesellschafts-)vertraglich formalisiert“ (Budäus et al., zitiert nach Nölling 2003, S. 3).

Im Gegensatz zu den Projekten der GTZ, die sich primär auf die Förderung von wirtschaftlichen Projekten in strukturarmen Regionen beschäftigt (vgl. [www.gtz.de](http://www.gtz.de)), bezieht sich der Ansatz, wie er in den USA und Großbritannien verfolgt und nun auch für Deutschland untersucht wird, auf Projekte im Bereich Verkehrsinfrastruktur, öffentlicher Hochbau, Verteidigung (außerhalb des Bereichs militärischer Kernaufgaben) und Wohlfahrtspflege. Auf politischer Ebene wurde in den vergangenen Jahre eine Reihe von Maßnahmen im Bereich PPP<sup>46</sup> ergriffen, allerdings bleibt die rechtliche Situation durch unterschiedliche Regelungen auf Bund-, Länder- und Kommunalebene sehr unübersichtlich.

Die Zukunft dieser Public-Private-Partnerships ist jedoch positiv zu sehen, da Mitte 2003 ein entsprechender Antrag in den Bundestag eingebracht wurde, in dem unter anderem gefordert wird, die Chancen von ÖPP-Modellen in den verschiedenen Politikbereichen nutzbar zu machen, die rechtlichen Rahmenbedingungen zu prüfen, ÖPP-Kompetenz- und Service-Strukturen zu schaffen und einen bundeseinheitlichen Maßstab für den Wirtschaftlichkeitsvergleich zu entwickeln (Deutscher Bundestag 2003).

---

<sup>46</sup> in der deutschen Übersetzung von PPP häuft sich in jüngster Zeit die Abkürzung ÖPP - Öffentlich Private Partnerschaft



### *Die Verbindung zu Corporate Citizenship*

Wenn Unternehmen Aufgaben des Staates übernehmen und an seiner Stelle anbieten bzw. der Staat für die Aufgaben das Unternehmen bezahlt, dann kann das für die Nachhaltigkeit mehrere Vorteile bieten: Zum einen sind die Kosten für die gleiche Leistung oft niedriger, d.h. die Effizienz wird im Interesse des Bürgers gesteigert. Zweitens können Strukturen geschaffen werden, die langfristig zukunftsfähiger sind, weil das Interesse und die Motivation verteilt sind und Kompetenzen besser genutzt werden. In diesem Sinne tut das Unternehmen auch etwas für die Gesellschaft, allerdings stellt sich die Frage, ob es tatsächlich durch die Kooperation mit dem Staat mehr tut, als wenn es von sich aus ein Produkt auf dem Markt anbietet.

Die Lösung findet sich auf der Website der amerikanischen Industrie- und Handelskammer ([www.uschamber.com/ccc/news/newsletter/0308postconference.htm](http://www.uschamber.com/ccc/news/newsletter/0308postconference.htm), Zugriff 5.11.2003), die Mitte Juli 2003 eine Konferenz mit dem Titel „Public-Private-Nonprofit Conference“ organisierte, die sich mit Vertrauen und der Auswirkung von öffentlicher Politik auf Corporate Citizenship befasste. Dort wird die Beteiligung der gemeinnützigen Organisationen als Kernelement in den Public-Private-Partnerships gesehen, damit sie als Corporate-Citizenship-Instrumente gewertet werden können. Die Problematik der rechtlichen Situation bleibt dabei allerdings bestehen.

Abschließend lässt sich zu dem Überblick über die Instrumente des Corporate Citizenship sagen, dass es neben den dargestellten Möglichkeiten noch Mischformen zwischen den Instrumenten bzw. Partnerschaften gibt, die keine klar definierbare Form haben. Da es sich hier um einen stark dynamischen und kreativen Ansatz handelt, der stark von der Initiative Einzelner abhängt, sind die einzelnen Fälle schwer zu kategorisieren und ständiger Veränderung und Fortentwicklung unterworfen.

## 5.2 Ergebnisse aus der Empirie

Bei der empirischen Befragung war die Anzahl der Mitarbeiter, die mit dem Thema der Nachhaltigkeit auf politischer oder normenbezogener Ebene beschäftigt sind, relativ gering. Wie in den Kapiteln zur politischen und normierenden Perspektive ausgeführt, haben die Mitarbeiter – wenn es nicht direkt zu ihrer Aufgabe gehört – geringe Kenntnisse über die Nachhaltigkeit, auch wenn sie ihren Zielen grundsätzlich zustimmen. Auch die Ratings oder Standards sind im Unternehmen kaum bekannt. Nachfolgend sollen die Antworten auf Fragen dargestellt werden, die mit Corporate Citizenship und seinen Instrumenten direkt oder auch indirekt verbunden sind. Grundlage der Fragen und der Bewertung sind die Erkenntnisse, die im Zusammenhang mit den Sozialkapitaltheorien mit Bezug auf Vertrauen, Netzwerke und Zusammenarbeit gewonnen wurden. Besondere Aufmerksamkeit gilt dem Beziehungsdreieck von Mitarbeitern, Unternehmen und Gesellschaft, das für gelingende Corporate-Citizenship-Projekte entscheidend ist. Dabei wird sich zeigen, dass das Engagement des einzelnen Mitarbeiters, die Kultur des jeweiligen Unternehmens und die Probleme der jeweiligen Gesellschaft eine wichtige Rolle spielen.

Zu diesem Zweck sollen fünf Themenbereiche untersucht werden. Zum einen sollen die bestehenden Corporate-Citizenship-Ansätze der einzelnen Unternehmen und die Wahrnehmung dieser Ansätze seitens der Mitarbeiter eruiert werden. Der zweite Themenbereich bezieht sich auf die Netzwerke der einzelnen Mitarbeiter und das Instrument des Stakeholder Dialogs, die den Austausch zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft widerspiegeln. Als drittes wird das Zusammenspiel von Unternehmensimage, Mitarbeiteridentifikation und Corporate-Citizenship-Ansätzen untersucht. Anhand der Frage über die Zukunft der Kinder sollen viertens dann die gesellschaftlichen Probleme aufgezeigt werden, die die Menschen wirklich beschäftigen und somit auf inhaltliche Anhaltspunkte für Corporate-Citizenship-Projekte verweisen. Fünftens und letztens sollen die Erwartungen an ein fiktives Unternehmen abgefragt werden, um zu prüfen, in wie weit Mitarbeiter das nachhaltige Engagement von Unternehmen schätzen würden. Die Ergebnisse sollen zeigen, ob und welches Interesse die Unternehmen und ihre Mitarbeiter am Bereich Corporate Citizenship

haben, um potenzielle Umsetzungsmöglichkeiten vor dem jeweiligen kulturellen, gesellschaftlichen und unternehmensbezogenen Hintergrund zu erörtern.

### 5.2.1 Bewertung bestehender Corporate-Citizenship-Ansätze

*Gibt es soziale oder ökologische Initiativen im Unternehmen, wie z.B. besondere Personalprogramme (Diversität), Recyclinginitiativen, Sponsorenschaften etc.? Wie schätzen Sie die Offenheit Ihrer Kollegen in dieser Hinsicht ein?*

Diese Frage zielt auf den Bekanntheitsgrad von Corporate-Citizenship-Projekten im Unternehmen ab und untersucht, wie die Mitarbeiter zu diesen Aktivitäten stehen.

Die Allianz Hauptverwaltung in München engagiert sich in der Initiative der Lichterkette und hat zwei großzügig ausgestattete Stiftungen, die Umweltstiftung und die Kulturstiftung. Die Mitarbeiter des Kreditrückversicherers Hermes nannten diese großen Aktionen jedoch nicht als Engagement der Allianz, sondern verwiesen auf den Weihnachtsmarkt vor ihrem Firmengebäude, bei dem sie Behindertengruppen unterstützen. Außerdem versucht sich Hermes in sein Umfeld – das eine Wohngegend darstellt – zu integrieren, indem es einerseits Häuser renovieren lässt, aber auch neben dem Firmengebäude Kindern ein ausgewiesenes Areal zur Verfügung stellt, wo sie mit dem Skateboard fahren dürfen.

Die Personalabteilung verweist auf das Programm „Seitenwechsel“, bei dem es um das oben beschriebene Secondment geht. Zur Zeit der Umfrage hatte erst ein Mitarbeiter daran teilgenommen, es besteht aber im Unternehmen ein großes Interesse an diesem Projekt. Zudem bemüht sich die Personalabteilung um die Integration Schwerbehinderter in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Verbänden.

Aufgrund eines neuen Gesetzes in Italien, hat sich durch die Privatisierung der Banken die Möglichkeit verbessert, Stiftungen zu errichten. Auf dieser Grundlage hat das italienische Allianz-Unternehmen die Stiftung Umana Mente mitbegründet, eine Institution, die Kinder und Jugendliche aus schwierigen sozialen Verhältnissen fördert. Dieses Projekt wurde vereinzelt für die Außenwirkung des Unternehmens

genannt. Allerdings wird hier auch immer gleichzeitig das Problem der Glaubwürdigkeit verwiesen: Wenn ein Unternehmen so etwas tut, unterstellt die Öffentlichkeit leicht, dass das Unternehmen damit etwas verbergen oder verdecken möchte. Mehrere Befragte äußern hier die Voraussetzung, dass jedes soziale Engagement absolut glaubwürdig sein und das Unternehmen eine „weiße Weste“ haben muss, damit nicht ein Skandal hochkommt, der alle Bemühungen zunichte macht. *„C'è questa diffidenza di fondo per cui è anche più difficile convincere la gente che non la stai prendendo in giro, che non stai cercando di ottenere un risultato diverso con queste iniziative“* (Übersetzung: Die Leute sind grundsätzlich äußerst misstrauisch, deswegen ist es auch so schwer, sie zu überzeugen, dass man es Ernst meint [mit nachhaltigem Engagement, M.W.] und mit diesen Initiativen nicht etwas ganz anderes erreichen möchte.) *„Chiaro che chiunque si prenda il diritto di comunicare di avere una bella faccia e poi in realtà dietro questa faccia nasconde un altro tipo di faccia sta facendo molto male i suoi conti. Molto meglio organizzarsi al interno, creare strutture trasparenti [...] e presentare una faccia pulita, ma realmente pulita“* (Übersetzung: Wer sich herausnimmt, eine schöne Fassade zu kommunizieren und dahinter in Wirklichkeit ein anderes Gesicht verbirgt, hat sich verrechnet. Viel besser ist es, intern Veränderungen durchzuführen und transparente Strukturen zu schaffen und dann eine schöne Fassade, die tatsächlich schön ist, nach außen zu zeigen). Dazu passt auch, dass italienische Befragte sich wünschen, dass ihr Unternehmen in Italien Vorreiter im Bereich Corporate Governance wird.

Soziale Projekte werden auch bei Nachfrage nicht genannt. Ein einziger Befragter nannte den neuen betriebseigenen Kindergarten als besondere Initiative. Erstaunlicherweise wurde dieser von dem Unternehmen entschieden, bei den Mitarbeitern wurde nur nachgefragt, ob Interesse besteht. Es wurden keine Alternativen angeboten. Seitens eines Managers wird hier die negative Haltung der Mitarbeiter beklagt: *„Non va mai bene niente. Abbiamo fatto l'asilo. 'Sì, bella idea, ma dov'è il posteggio?“* (Übersetzung: Man macht es ihnen [den Mitarbeitern, M.W.] nie recht. Wir haben den Kindergarten eingerichtet. ‚Ja, gute Idee, aber warum gibt es keinen Parkplatz?’).

Das Unternehmen in Polen fördert ein archäologisches Projekt, um sich von den umfangreichen Sponsoringaktivitäten der Wettbewerber im Bereich der klassischen Musik abzugrenzen, und veranstaltet in ganz Polen in einzelnen Städten einen Kunstwettbewerb, der interdisziplinär über die Bereiche Wissenschaft, Kultur und Medien geht. Das kulturelle und soziale Engagement hat in Polen Vorrang vor dem ökologischen: [Soziales Engagement ist, M.W.] *sehr wichtig für Allianz Polska. Im Moment reicht es nicht aus, weil es nur einzelne Aktionen sind. Die Kunden reagieren stark darauf*; „Community projects always give credibility“; „Environmental issues are not important, more the social ones“ [...] „Events in the community are often more interesting for the public than for the employees“.

In China ist die Allianz Dazhong im Bereich des Corporate Citizenship dadurch sehr engagiert, dass sie 30 Schulabgängern eine dreijährige duale Ausbildung nach deutschem Vorbild in Zusammenarbeit mit der Hanns-Seidl-Stiftung anbietet, um Versicherungskaufleute auszubilden. Außerdem wird ein Lehrstuhl für Versicherungswirtschaft an der Tongji-Universität sowie mit Unterstützung der People's Bank of China und der Alexander-von-Humboldt-Stiftung junge Professoren bei der Forschung an deutschen Universitäten finanziert. Diese Aktivitäten wurden von den Mitarbeitern nicht genannt. Genannt wurden zwei kleinere Sponsorenschaften.

Hinsichtlich des Engagements als Corporate Citizen ist das englische Unternehmen weiter als die anderen. So gibt es eine *local profile group* für die Durchführung lokaler Projekte, wodurch zum Beispiel eine Organisation, die die Gewalt gegen Kinder bekämpft, unterstützt wird. Es wird im Unternehmen ständig für einen guten Zweck gesammelt und die Mitarbeiter zeigen eine hohe Spendenbereitschaft. Bei einer wohlthätigen Spendenaktion pro Jahr stockt das Unternehmen um den gleichen Betrag, der gesammelt wurde, auf. Den Spendenzweck suchen sich die Mitarbeiter aus. Auch im Umweltbereich arbeiten die *local profile groups* und gewinnen Preise für ihre Umweltarbeit.

In England neigen die Leute dazu sich zu engagieren und wollen in kleinen lokalen Projekten wohlthätig sein, weil man die Defizite der Regierung sieht: „People are charitably minded and get involved in little local projects. There are so many things that you think governments should do but don't. So that it needs local organizations

*to raise money to buy e.g. equipment for hospitals“.* Es wird also als selbstverständlich angesehen, die Defizite des Staates aufzufangen. Dazu noch ein Befragter aus England: *„People feel they can make a difference by raising money and working for the community, but as individual people we don't have the feeling that we can change something about the NHS [das staatliche Gesundheitssystem, M.W.] and the school system.“*

Die Empirie zeigt auch, dass dementsprechend viele nachhaltige Ansätze zum Beispiel in Großbritannien nicht als solche erkannt werden, da sie unter anderen Überschriften im Unternehmen kommuniziert werden. Das Problem ist dabei, dass die Integration der drei Säulen der Nachhaltigkeit dadurch behindert wird und keine das Unternehmen als Ganzes durchdringende Nachhaltigkeitsstrategie entsteht.

Das Corporate-Citizenship-Engagement ist in Frankreich allerdings begrenzt, denn grundsätzlich herrscht die Meinung, dass die Bereitstellung sozialer Leistungen Aufgabe des Staates sei. Allerdings gibt es eine Stiftung, die medizinische Forschung unterstützt und verschiedene kleinere Sponsoring-Aktivitäten, auch im kulturellen Bereich. *„In the US you often become a member of associations, charities or Lions' etc., this is necessary for business. But in France, everything is provided by the state and as long as you don't break the law... [hat man keine Probleme, M.W.]“; „Of course, French people do have a social attitude, but in the end they think that the government has to take care of the people“.*

### *Fazit der Frage*

Wenn Mitarbeiter Corporate-Citizenship-Aktivitäten kennen, dann sind das immer nur die ihrer eigenen Unternehmen – Ansätze anderer Konzerngesellschaften sind nicht bekannt. Auch die großen Stiftungen in Deutschland wurden nicht einmal von den Mitarbeitern der untersuchten Einheit in Deutschland genannt. Hier besteht noch kein Erfahrungsaustausch, der jedoch von einigen Mitarbeitern als notwendig empfunden und auch konkret vorgeschlagen wird.

Als zweite Erkenntnis soll hier festgehalten werden, dass die Mitarbeiter (insbesondere in Großbritannien!) keine Verbindung zwischen Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit herstellen. Die punktuellen Aktivitäten werden von den Mitarbeitern

eher der Unternehmenskultur (Großbritannien, Deutschland) oder der Gesellschaft (Polen!) angerechnet und mit der Fragestellung der Interviews nicht in Zusammenhang gebracht.

Die Auswertung dieser Frage bringt aber noch ein drittes bemerkenswertes Ergebnis: Das Engagement der Unternehmen spiegelt stark die Entwicklungen und Trends auf dem Dritten Sektor des jeweiligen Landes. Das zeigt sich besonders deutlich am Beispiel Polens und Chinas. In Polen, wo die Allianz Polska ein archäologisches Projekt und einen Kunstpreis fördert, wurde die Kultur auch schon zu Zeiten des Kommunismus gefördert, so dass die Strukturen entsprechend ausgerichtet sind und heute auch der Bereich Kultur das Hauptbetätigungsfeld für das Engagement der Wirtschaft darstellt. Der Kommunismus der Vergangenheit könnte auch erklären, warum die Mitarbeiter der Idee der Nachhaltigkeit gegenüber vergleichsweise skeptisch waren: Die „Überdosis“ Idealismus aus den Zeiten des Kommunismus scheint noch nicht verdaut zu sein. Das zeigt sich auch in den Akzeptanzproblemen von gemeinnützigen Organisationen, die sich aus dem Kommunismus in die heutige Zeit hinübergerettet haben (vgl. Regulska 2001, S. 183 ff.).

In China hingegen wird traditionell großer Wert auf Bildung gelegt<sup>47</sup>. Nach der Kulturrevolution hat sich der neu erwachende chinesische Non-Profit-Bereich zunächst auf das Bildungswesen konzentriert (vgl. Ma 2002). Dazu passt, dass das chinesische Allianz-Unternehmen das duale Ausbildungssystem für Versicherungskaufleute in China aufbaut und einen Lehrstuhl an der Pekinger Universität unterstützt.

Hier ist es für Unternehmen bei der Entscheidung für ein Corporate-Citizenship-Projekt die Überlegung interessant, ob es sich als Vorreiter oder als Follower positionieren möchte.

Insgesamt ist für die Haltung der Mitarbeiter gegenüber dem bürgerschaftlichen Engagement ihres Unternehmens auch die Rolle entscheidend, die sie dem Staat zuweisen. Während die englischen Befragten selbstverständlich die Defizite staatlicher Versorgung ausgleichen, sehen die Franzosen hier keine Notwendigkeit. Durch die staatliche Regulierung aller Lebensbereiche, wie sie noch vor relativ kurzer Zeit

---

<sup>47</sup> Zum Teil mag das durch den Konfuzianismus begründet sein, der aussagt, dass der Arbeiter des Kopfes dem Arbeiter der Hand immer überlegen sei.

in Polen und vor allem auch in China bestand, haben hauptsächlich die Generationen über 40 oder 50, aber auch noch jüngere, dem Staat gegenüber nach wie vor eine starke Erwartungshaltung. Das belegen die folgenden Antworten chinesischer Befragter: „*The government has a much more important role than the companies; it has always been very strong due to Communism*“; „*The government has to do more to protect people* [in Bezug auf medizinische Versorgung, Altersvorsorge, M.W.]“; „*The state has to rule this, people do not think about nature*“ [zur Umweltverschmutzung, M.W.].

Bewertet man die beschriebenen Corporate-Citizenship-Projekte nun nach den oben genannten vier Erfolgskriterien von Habisch, so zeigt sich, dass die meisten Projekte eher im Bereich des Sponsoring liegen. Eine Ausnahme bildet das chinesische Ausbildungsprojekt, das langfristig, wirksam und auf das eigene Geschäft zugeschnitten ist.

Ein Beziehungsdreieck Gesellschaft-Unternehmen-Mitarbeiter ist bei den Corporate-Citizenship-Ansätzen auch selten zu erkennen. Entweder ist es das Unternehmen, das Geld für gesellschaftliches Engagement gibt oder es sind die Mitarbeiter, die sich selbst engagieren. Nur in England sind bei den Spendensammlungen alle drei Akteure involviert.

Der Einfluss des gesellschaftlichen Umfelds auf die Mitarbeiter und damit auf das Unternehmen sowie der Austausch zwischen diesen Akteuren sollen anhand der Antworten auf die Fragen zu Netzwerken, der Herkunft von neuen Ideen und dem Corporate-Citizenship-Instrument des Stakeholder Dialogs näher untersucht werden.



## 5.2.2 Vernetzung in die Gesellschaft hinein

*Wie kommen eigentlich neue Themen / Ideen in Ihre Abteilung?*

*Wie groß ist Ihr Netzwerk? Unter Netzwerkpartnern verstehen wir Ansprechpartner, mit denen Sie regelmäßig in Kontakt stehen, sich austauschen und die auch Sie und Ihr Aufgabenfeld kennen.*

*Wie viele Personen umfasst Ihr externes Netzwerk? (Nachfragen nach fachlicher, geographische Breite; Themen; Art der Institutionen; Prozentsatz Frauen etc.)*

*Könnten Sie das Netzwerk kurz charakterisieren: Sind es Personen, die Sie schon sehr lange kennen?*

*Wie viele Ihrer Netzwerkpartner kennen Sie persönlich?*

*Was steht dem weiteren Ausbau Ihres Netzwerkes im Weg bzw. was fördert diesen Ausbau? Wie pflegen Sie Ihr Netzwerk (z.B. Einladungen Bereichsfremder, Mitgliedschaften in Gremien, Teilnahme an Konferenzen etc.)*

*Was ist für Sie der größte Vorteil Ihres Netzwerkes? Was ist der größte Vorteil, den Ihre Netzwerkpartner von Ihnen haben?*

*Stehen Sie in regelmäßigem Kontakt mit Verbänden, NGOs, Organisationen, Regierungsbehörden etc. (hinsichtlich der Nachhaltigkeit oder auch allgemein)? Mit welchen? Wie sieht dieser Kontakt aus? Wie regelmäßig ist dieser Kontakt?*

Diese drei Fragenkomplexe sollen prüfen, ob und wie die Mitarbeiter und das Unternehmen mit ihrem Umfeld in fachlicher, aber auch gesellschaftlicher Hinsicht verzahnt sind. Mit der ersten Frage wurde dies in organisatorischer Hinsicht und mit dem zweiten Fragenkomplex mit Blick auf den einzelnen Mitarbeiter eruiert. Die Frage zum Stakeholder-Dialog zeigt, ob es hier einen institutionalisierten Austausch – auch über fachliche Fragen hinaus – gibt.

Damit greift die Frage auf die Ergebnisse der Erörterung von Sozialkapital dieser Arbeit zurück, die zeigte, dass gerade Netzwerke, basierend auf Vertrauen und Kooperation, zwischen Wirtschaft und Gesellschaft Zukunftsfähigkeit bedeuten und zur Idee der Nachhaltigkeit beitragen.

### *Neue Ideen*

Im Bezug auf die erste Frage lässt sich für alle untersuchten Länder feststellen, dass es kein etabliertes Ideen-Management gibt. Das bedeutet, dass die Unternehmen

ihre Mitarbeiter nicht dazu anregen, Verbesserungsvorschläge einzubringen, was in anderen großen Firmen<sup>48</sup>, gemacht wird. Dabei werden die besten Vorschläge prämiert bzw. die Mitarbeiter an Kostenersparnissen beteiligt.

Die Befragung in dem deutschen Unternehmen hat ergeben, dass man davon ausgeht, dass vielleicht Mitarbeiter Vorschläge machen, vereinzelt wird auch der Verband und der Markt, sprich die Wettbewerber, als Ideengeber genannt.

In Italien hatte kaum einer der Befragten eine Vorstellung davon: Einer von ihnen erwähnte Wettbewerber und Berater, was eine sehr niedrige Meinung von der Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens spiegelt. Andere sahen Möglichkeiten für neue Ideen im gegenseitigen Austausch in der gleichen Abteilung. Es gab aber auch die Aussage: „*Non saprei proprio...*“ (Übersetzung: Wüsste ich nun wirklich nicht).

In Polen geht man davon aus, dass die neuen Ideen durch die Mitarbeiter und die Marktbeobachtung ins Unternehmen kommen, dabei hält einer der Befragten es für erforderlich, dass die Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten dazu angeregt werden.

In China ist dieser Aspekt stark kulturell geprägt: Kreativität war in diesem Land lange nicht gefragt und so verhalten sich die Mitarbeiter oft passiv. Für das Management ist das ein schwieriger Punkt, da die Mitarbeiter selbst keine Initiative ergreifen: „*People are sceptical about new ideas, also because of their education, because they are spoon-fed and creative thinking was not important in the past*“. Das spiegelt sich auch in den vagen Antworten der Mitarbeiter: „*Shanghai is a changing world. There is always something new*“; „*I made a recommendation which was accepted in the Investment Manual*“.

Im Gegensatz zu allen anderen Unternehmen wird in Großbritannien eine große Bandbreite von Ideengebern genannt: Fachzeitschriften, Verbände, Kontakte zu Kollegen von anderen Unternehmen oder neue Kollegen. Es lässt sich hier eine stärkere Eigenverantwortung für Ideen beobachten. Hier könnte ein Zusammenhang

---

<sup>48</sup> Um die Mitarbeiter zu neuen Ideen anzuspornen hat die Netzwerksparte von Siemens auch das sog. Idea Racing veranstaltet, um in 2003 neue Produktideen zu generieren, 2004 sollen neue Vertriebsstrategien ausgelobt werden (vgl. Mitarbeiterzeitung ICNetline, September 2003, S. 3)

zwischen den größeren Netzwerken und der stärkeren Öffnung nach außen bestehen („*England has a club atmosphere*“).

In Frankreich geht man davon aus, dass es bei kleineren Dingen die bestehenden oder neuen Mitarbeiter sind und bei großen Ideen das Management.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass man sich offensichtlich wenig Gedanken über neue Ideen und Innovation macht. Zwar erwartet man in vielen Fällen von den Mitarbeitern neue Ideen einzubringen, das spiegelt sich aber kaum in Form von Anreizen, von Fortbildung und der Förderung von Netzwerken.

### *Netzwerke*

Hinsichtlich der persönlichen Netzwerke ergibt sich folgendes Bild: In Deutschland scheinen die Mitarbeiter nach außen gut vernetzt zu sein, sie pflegen ihre Kontakte und profitieren von ihnen.

In Italien wird die Frage nach den Netzwerken schlecht verstanden. Es scheint sehr wenige Kontakte nach außen zu geben, die auf persönlicher Ebene auch geschäftlich von Nutzen sind.

In Polen beziehen sich die externen Kontakte in erster Linie auf die Allianz in Deutschland und in China auf den „Singapore-Hub“, das heißt die für Asien zentrale Anlaufstelle. In beiden Ländern ist das vermutlich durch die noch schwache wirtschaftliche Entwicklung bedingt, die diese Art von Kontakten bisher nicht oder nur sehr begrenzt hervorbringen konnte.

In England ist die Vernetzung insgesamt sehr gut: Die Befragten haben alle Kontakte zu Verbänden, bei denen sie sich fachlichen Rat holen können oder auch zu Kollegen in anderen Unternehmen, die sie persönlich kennen. Allerdings erwähnte auch ein Mitarbeiter, dass er hier noch Potenzial sieht: „*I would like to do more, but there are financial restrictions*“; wobei eine Führungskraft erwähnt, dass sie möchte, dass ihre Mitarbeiter noch stärker nach außen gehen, um sich zu informieren. Das weist darauf hin, dass in England ein stärkeres Bewusstsein hinsichtlich der Notwendigkeit von Vernetzung besteht und gleichzeitig auch eine höhere Bereitschaft dazu.

In Frankreich ist die Vernetzung im privaten Bereich durch die Eliteschulen oft umfangreich, allerdings scheint sie nicht für einen unkomplizierten Austausch genutzt

zu werden. In Einzelfällen drücken kreative und engagierte Mitarbeiter diesbezüglich einen Mangel aus, andere sehen die Notwendigkeit nicht:

*„I think my network is not big enough, I try to enlarge it by colleagues, also from outside the company“.*

*“Il est restreint à mon pôle. J'ai peu de contacts à l'extérieur”* (Übersetzung: Von meiner Seite aus ist es sehr begrenzt. Ich habe kaum Kontakte nach außen).

*„I have a big network to the outside. But I would not contact them, because I want to separate business and private. I want an advice from an expert not from a friend. The responsibility would be too big for the friend. Perhaps I may ask for a contact.“*

### *Stakeholder-Dialog*

Es zeigt sich, dass in der deutschen Hauptverwaltung kein institutionalisierter Stakeholder-Dialog besteht. Nur in einzelnen Fällen waren die Befragten mit ihren jeweiligen Themen engagiert und mit Stakeholdern vernetzt. Das Nachhaltigkeitsbüro agiert hier vorbildlich, indem es zum Beispiel für die Überarbeitung seines Internet-Auftritts zur Nachhaltigkeit in einer Diskussion die Meinung von maßgeblichen Stakeholdergruppen eingeholt hat.

Bei dem Kreditrückversicherer Hermes wurde durch den Druck von außen die Notwendigkeit zum Gespräch erkannt. Die AGA (Ausfuhr genehmigungen des Bundes) wird wegen der Absicherung von Projekten, die von Umweltschützern als riskant eingeschätzt werden, oft kritisiert. Die Presseabteilung steht daher im Kontakt mit Nichtregierungsorganisationen.

In Italien war der Umgang mit Stakeholdern überhaupt kein Thema, zu dem die Befragten sich hätten äußern können oder wollen.

Als relativ kleines und neu gegründetes Unternehmen lehnt sich die Allianz in Polen in wichtigen Fragen an die Allianz in Deutschland an und sucht keinen eigenen Stakeholder-Dialog. Die Verbandsarbeit liegt beim Vorstand, aber das Unternehmen ist so klein, dass es keinen Einfluss hat im Vergleich zu seinen viel größeren Wettbewerbern in Polen. *„There is an insurance association and when the government*

*plans a new law, we are asked for our opinion. But we have no influence as the state insurer is much stronger. Its board members are politicians”.*

In China gibt es einen Stakeholder-Dialog auf der Ebene des Top Managements, der dort auch sehr wichtig zu sein scheint. So gibt es auch ein spezielles Repräsentanzbüro in Peking, um in der Nähe des politischen Lebens zu sein. Aber auch das Top Management in Shanghai pflegt die Kontakte zum City Government.

In Großbritannien sind die Mitarbeiter in Berufs- und Fachverbänden stark vernetzt, einen systematischen Stakeholder-Dialog gibt es scheinbar aber nicht. Insgesamt besteht jedoch eine viel größere Offenheit gegenüber dem „Networking“ als in anderen Ländern.

In Frankreich besteht der Stakeholder-Dialog in der umfassenden Kommunikation mit Journalisten – was aber strukturell im Unternehmen verankert ist und auch im Fall der anderen Unternehmen, z.B. in Form von Investor Relations, geschieht. Darüber hinaus erwähnen die Befragten, dass die Beziehungen zu den Gewerkschaften ausgezeichnet seien. Auf der Ebene der Nichtregierungsorganisationen wurden zurzeit der Interviews gerade Kontakte mit Amnesty International geknüpft.

### *Fazit des Fragenkomplexes*

Es zeigt sich, dass der Stakeholder-Dialog bisher in keinem Land maßgeblich über das durch das Geschäft Geforderte hinausgeht. Unterschiede in den einzelnen Unternehmen lassen sich aus der Landeskultur heraus erklären: So ist England am stärksten in einen Stakeholder-Dialog eingebunden, was aber auf die Tradition des Landes zurückgeht. Die Funktion des Stakeholder-Dialogs als Form des Risiko- und Innovationsmanagements wurde von den Mitarbeitern nicht wahrgenommen. Der Dialog wird auch nicht als wichtiger Bestandteil des Geschäfts gewertet.

Es war insgesamt ein Zusammenhang zwischen einer guten Vernetzung und Offenheit gegenüber neuen Ideen auf der einen Seite und Kritikfähigkeit gegenüber dem eigenen Unternehmen auf der anderen Seite zu beobachten.

Außerdem zeigte sich, dass Offenheit gegenüber Vernetzung auch von der jeweiligen Landeskultur geprägt wird (England!).

Darüber hinaus scheint die private Vernetzung dann höher zu sein, wenn sie als Quelle für neue Ideen gesehen wird. Allerdings wurde in keinem Land die Notwendigkeit einer Systematik in der Nutzung gesehen.

Wer ein persönliches Netzwerk pflegen, gibt als Nutzen in den überwiegenden Fällen „Information“ an. Insgesamt ist das Bewusstsein über den Nutzen der Vernetzung nicht stark genug ausgeprägt und findet sich allenfalls bei Einzelpersonen.

Wie in dem Kapitel zum Sozialkapital ausgeführt, dient das gesellschaftliche Engagement auch dazu, die Reputation des Unternehmens und seine Anerkennung bei (potenziellen) Mitarbeitern zu fördern. Die Auswertung der nächsten Fragenkomplexe soll nun untersuchen, ob die Mitarbeiter das Image des eigenen Unternehmens mit Nachhaltigkeit in Verbindung bringen können. Dazu wird einerseits das Image des Unternehmens in den Augen der Mitarbeiter als Voraussetzung abgefragt und dann die potenzielle Verbindung zu ökologischen und gesellschaftlichen Themen und schließlich, welche Vorteile das bringen würde.

### 5.2.3 Image, Identifikation und Corporate Citizenship

*Was würden Sie sagen, welches Image hat das Unternehmen? Mit welchen Maßnahmen versuchen Sie das Image zu beeinflussen?*

*Glauben Sie, dass es in Ihrem Land Sinn machen würde, das Unternehmen als vorbildlich hinsichtlich Ökologie und Soziales/Gesellschaftliches zu positionieren? Würden Sie dafür Personal/Budget bereitstellen?*

*Was finden Sie ist das Besondere an Ihrem Unternehmen, was tut das Unternehmen für Sie, was andere Unternehmen nicht tun. (Bei keiner schlüssigen Antwort verstärkt durch): Bitte beschreiben Sie Ihr Unternehmen in einem Wort.*

*Könnte man sich vorstellen, dass eine einheitliche Nachhaltigkeitsstrategie der Allianz weltweit Vorteile bringen würde? Ist das erstrebenswert?*

Die Imagefrage, die an Mitarbeiter der Fachabteilungen Marketing und Kommunikation gestellt wurde, soll in Zusammenhang mit dem Image, das die Mitarbeiter des Unternehmens wahrnehmen, betrachtet werden. Darüber hinaus soll es mit den Assoziationen, die die Befragten hinsichtlich des Wertes der Nachhaltigkeit für das

eigene Unternehmen haben, in Beziehung gesetzt werden. Die Perspektive soll hier auf das Image und das auf dieser Basis Sinn gebende potenzielle Engagement des Unternehmens als Corporate Citizen gelenkt werden, das die Mitarbeiter aufgrund ihrer Identifikation mit dem jeweiligen Image und den damit verbundenen Werten mittragen können.

Eine Aussage wurde in allen Ländern getroffen und immer wieder bestätigt: Die Versicherungsbranche hat ein negatives Image in der Gesellschaft. Die Mitarbeiter sind sich dessen bewusst, manche empfinden dies als ungerecht, andere sehen hier ein Rechtfertigungspotenzial:

*„Ich hätte nie gedacht, dass ich mal für eine Versicherung arbeiten würde“*  
(Deutschland)

*„Insurance companies always have an image problem, because people always associate them with bad times and emergencies“* (Frankreich)

*“Insurance companies have the reputation that they are thieves: they take your money but they never pay”* (Frankreich)

*“The insurance business is not as attractive as other industries are, it does not have a good reputation”* (Großbritannien)

*“C’è una percezione generalmente non positiva dell’assicurazione ancora in Italia resiste ancora quest’ idea che l’assicuratore ti frega un po i soldi“* (Übersetzung: Die Versicherungen werden in Italien noch immer nicht positiv wahrgenommen, es besteht weiterhin die Vorstellung, dass der Versicherer einen über’s Ohr haut).

In Polen genau wie in China gibt es Versicherungen erst seit kurzer Zeit. Daher gab es lange wenig Interesse an Versicherungsunternehmen. Durch die veränderte politische Situation ergibt sich heute ein neuer Versicherungsbedarf. In beiden Ländern sind die Versicherungsleistungen noch eingeschränkt, so ist in Polen das wichtigste nach wie vor die Kraftfahrzeugversicherung. In vielen Fällen verstehen die Versicherten das System nicht und kommen sich dann betrogen vor. Andererseits gibt es in beiden Ländern auch viel Versicherungsbetrug. Generell gilt jedoch auch in beiden Ländern, dass die Versicherungsbranche ein guter und im Vergleich zu anderen Industrien ein sicherer Arbeitgeber ist.

Es zeigt sich jedoch, dass es hinsichtlich des schlechten Rufs von Versicherungen Möglichkeiten der Verbesserung gibt. In Italien wird hier die Einführung einer Service-Karte erwähnt, die durch ihre Kundenorientierung das Image der Versicherung bei den Kunden verbessert.

Es wird sich nachfolgend auch zeigen, dass Mitarbeiter das Versicherungsgeschäft sehr wohl auch mit der Nachhaltigkeit in Verbindung bringen können.

Die weiteren Ergebnisse sollen auch hier nach Ländern geordnet wiedergegeben werden.

Verglichen mit anderen Ländern herrscht bei der Allianz AG in Deutschland die größte Beunruhigung hinsichtlich ökologischer und sozialer Themen. Das entspricht dem Wunsch der Befragten, dass das Unternehmen sich im Bereich Nachhaltigkeit engagieren und am besten eine Vorreiterrolle übernehmen soll.

Bei Hermes zeigt sich ein etwas anderes Bild. Die Nachhaltigkeit wird für gut erachtet, insofern die individuelle Unternehmenskultur berücksichtigt wird und das Geschäft davon unbeeinträchtigt bleibt. Das Marketing hat keine eigene Vision oder Mission für das Unternehmen ausgearbeitet, das heißt es gibt kein „offizielles“ Bild nach außen. Allerdings hat diese spezielle Geschäftseinheit der Allianz einen guten Ruf in der Industrie und bei den Banken. Die Mitarbeiter hatten sichtlich Schwierigkeiten, dem Unternehmen eine besondere Eigenschaft zuzuordnen, viele von ihnen nennen die sozialen Arbeitsbedingungen als Vorteil und Grund, warum sie gerne im Unternehmen arbeiten. *„Trotz aller Veränderung ist der Hermes menschlich und sozial.“* Dazu passen auch die Vorschläge, die die Mitarbeiter für ein Unternehmensengagement machen. Sie liegen ausschließlich im sozialen Bereich: *„Der Hermes könnte so [durch soziales Engagement] Anstöße geben.“* *„Die Mitarbeiter würden sich dadurch [durch ein soziales Engagement] aufgewertet fühlen. Sie haben dann das Gefühl, ‚wir tun etwas Besonderes‘. Das müssen die Mitarbeiter aber selbst, aus sich heraus machen. Das darf von einem Coach nur begleitet werden.“* *„Gut wäre das ‚Wir sind nicht tatenlos-Gefühl‘“.*

In Italien befand die Mehrheit der Befragten eine Nachhaltigkeitsstrategie nicht nur als möglich, sondern auch als für die Allianz wichtig, passend und nützlich: *„Nachhaltigkeit passt zu RAS und zur Allianz.“*



Es wurde hierbei allerdings klar vermerkt, dass jedes Land und jedes Unternehmen mit seiner jeweils spezifischen Kultur seinen eigenen Weg finden muss.

Für die Umsetzung der Nachhaltigkeit wird auf die Notwendigkeit von Glaubwürdigkeit und Konsequenz verwiesen. In Italien haben die Menschen wenig Vertrauen in den Staat und in die Wirtschaft und so identifizieren sich die Mitarbeiter am stärksten mit einem Unternehmen, das sich nach außen als „anständig“ positioniert. Gerade im Produktbereich ist es aufgrund des herrschenden Misstrauens schwer, Neues einzuführen, weil der Verbraucher den Unternehmen nicht Gutes zutraut. Für innovative Projekte, wie z.B. Mikrokredite, heißt das, dass sie nicht nur strategisch schwer im Unternehmen durchzusetzen sind, sie müssten auch vorsichtig vermarktet werden, *„sonst heißt es, wir wollen den Afrikanern nur das Geld aus der Tasche ziehen“*. Auch die Beteiligung des Unternehmens an der Stiftung Umana Mente muss glaubwürdig kommuniziert werden, da die Öffentlichkeit misstrauisch nachfragt *„Warum machen die das? Was wollen die verbergen?“*.

Die Charakterisierung des eigenen Unternehmens durch die Mitarbeiter bezieht sich in erster Linie auf Größe und Geschäft und nicht auf Image oder persönliche Wertschätzung (*„groß“, „komplex“, „in der Entwicklung begriffen“* etc.).

In Polen ist die Einstellung gegenüber der Nachhaltigkeit im Vergleich zu anderen Ländern negativer. Die Meinung der Mitarbeiter zu diesem Thema ist sehr heterogen, manche halten es für gut, manche haben keine Meinung, man ist sich auch nicht einig, ob das Unternehmen noch zu klein oder genau richtig groß ist dafür.

Grundsätzlich hat die Allianz Polska ein gutes Image wegen ihres internationalen Hintergrunds, dem großen Kapital und der Stabilität. Zudem steht „deutsch“ für Qualität.

Als das Besondere sehen die Mitarbeiter, dass sie einen sicheren Arbeitsplatz und die Möglichkeit zur Weiterbildung haben.

In China wird das Joint Venture der Allianz als Teil des weltweiten finanzstarken Versicherers gesehen, der als Fortune-500-Unternehmen einen guten Ruf hat. Dieses Image spiegelt sich auch bei den Mitarbeitern: Sie sehen die Allianz als *„groß und stark“*. Darüber hinaus wurden wenige Aussagen zur Charakterisierung des Unternehmens getroffen. Die Idee der Nachhaltigkeit wurde von den Mitarbeitern

sehr positiv aufgenommen. Das hat einerseits seinen Grund darin, dass die chinesische Politik zur Zeit der Interviews einen ähnlichen Begriff propagierte, um langfristiges und nachhaltiges Wirtschaften in China anzumahnen.<sup>49</sup> Darüber hinaus sehen die Mitarbeiter die Nachhaltigkeit als eine für die Allianz angemessene Strategie, da die Allianz ein Traditionsunternehmen ist und Nachhaltigkeit zum Versicherungsgeschäft passt. *„We are not just here to make money, but we also take a social and an environmental responsibility“*. Allerdings scheint es, dass die Mitarbeiter diese Verantwortung dem Unternehmen zuweisen und nicht auf sich selbst beziehen.

In England wird die Nützlichkeit einer Nachhaltigkeitsstrategie und ihre Eignung für die Allianz Group als Versicherungsunternehmen allgemein anerkannt. Man erwartet allerdings, dass diese Strategie von Deutschland angeordnet wird.

Insgesamt hat das englische Unternehmen in der Versicherungsbranche des Landes den Ruf, etwas rückständig und nicht sehr modern zu sein. Das spiegelt sich auch unternehmensintern: Die Mitarbeiter sehen das Unternehmen als konservativ und rückschrittlich. Die positivste Eigenschaft, die ein Mitarbeiter dem Unternehmen zuordnete war *„Beständigkeit“*, alle anderen Befragten äußerten sich eher negativ.

Das französische Unternehmen der Allianz wird auch weniger als modern, sondern eher als sicherer und nicht besonders dynamischer Arbeitgeber gesehen. Die Mitarbeiter scheinen aber nichts anderes zu erwarten: *„All of the big companies are like that“*. Als das besondere an ihrem Unternehmen nannten die befragten Mitarbeiter: *„Sicherheit“*, *„im Wandel begriffen“*, *„noch der sozialen Tradition verhaftet“*<sup>50</sup>. In Frankreich war der Anteil der Beschäftigten, die auf die mangelnde Beliebtheit der Versicherungsbranche hinwiesen, besonders groß. Das könnte unter anderem ein Grund für die niedrige Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sein.

Hinsichtlich der Nachhaltigkeit waren die Mitarbeiter gut informiert, weil zurzeit der Interviews in Frankreich Wahlen stattfanden und die neue Regierung eine Staats-

---

<sup>49</sup> Allerdings ist das als Seitenhieb auf die amerikanischen Investoren zu sehen: Die Chinesen sollen darauf achten, auch aus eigener Kraft zu wachsen, und kurzfristige Aktionen ausländischer Investoren, die sich dann wieder zurückziehen, vermeiden.

<sup>50</sup> Das Unternehmen wird sowohl von außen als auch von innen noch im Zusammenhang mit seiner Geschichte als ehemals staatliches Unternehmen gesehen.

sekretärin für Umwelt und Nachhaltige Entwicklung in den Wahlkampf schickte. Davon abgesehen hat das Unternehmen zwei Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen und auch intensiv intern kommunizieren. Das hat sicher auch damit zu tun, dass es mittlerweile für Unternehmen dieser Größenordnung in Frankreich Pflicht ist, über die Themen der Nachhaltigkeit zu berichten.

Die Gedanken zur Nachhaltigkeit sind stark organisatorisch geprägt: Man wünscht sich ein klares Commitment von der deutschen Firmenleitung und auch Workshops, um festzulegen, was im Rahmen der täglichen Arbeit dafür getan werden kann. Nachhaltigkeit wird als Strategie gesehen: *„Sustainability is a strategy like any other. And we know how to implement strategies. So, what's the problem?“* Dieses Zitat spiegelt die Unternehmenssituation gut wieder, in der das Engagement über den Geschäftszweck hinaus weniger gesehen wird als die rationale Notwendigkeit einer Strategie. Das zeigt sich auch in der Art der Projekte, die die Mitarbeiter vorschlagen: Einer der Befragten regte an, die ungenutzte Computer-Kapazität des Unternehmens Universitäten oder Instituten für Forschungszwecke zur Verfügung zu stellen. Allerdings waren auch zwei Befragte der Meinung, das Unternehmen solle auch mit praktischen Taten auf lokaler Ebene aktiv werden, zum Beispiel durch die Unterstützung von Umweltinitiativen. Auch in Frankreich ist man der Ansicht, dass bei einer globalen Unternehmensstrategie die lokalen Kulturen zu berücksichtigen seien: *„Sustainability is global but local too“*.

### *Fazit des Fragenkomplexes*

Die Möglichkeit von Initiativen ist stark daran gebunden, wie die Mitarbeiter ihr Unternehmen und sein Image sehen. Ganz deutlich wird dies im Fall von Hermes, wo die Mitarbeiter im Unterschied zu anderen Unternehmen eine sehr konkrete Vorstellung von der Außenwirkung ihres Unternehmens haben, auf deren positive Seite, das Soziale, sie stolz sind. Genau an diesem Punkt sehen sie dann Anknüpfungspunkte, sogar auf persönlicher Ebene, um Initiativen im Bereich Corporate Citizenship vorzuschlagen. Bislang scheint die Identifikation der Mitarbeiter mit den Corporate-Citizenship-Ansätzen ihrer jeweiligen Unternehmen relativ gering zu sein. Ein sich gegenseitig verstärkender Mechanismus, bei dem sowohl das Unternehmen wie auch seine Mitarbeiter, aktiv zu Corporate Citizenship beitragen, findet sich

höchstens in Großbritannien, wo die Spendenbereitschaft jedoch eher traditionell verankert ist.

#### 5.2.4 Projektive Frage zu gesellschaftlichen Problemen

Um von dieser Abstraktionsebene des Engagements und des Geschäftsumfelds wegzukommen, wurde noch die folgende Frage gestellt:

*Was ist Ihre größte Sorge, wenn Sie an die Zukunft Ihrer Kinder denken? Wo sind Sie sehr zuversichtlich?*

Die Antworten sollen aufzeigen, worum die Menschen sich wirklich sorgen, wodurch sie sich bedroht fühlen. Das gibt Aufschluss darüber, welches Engagement ihres Arbeitgebers sie auch besonders schätzen würden, und spiegelt gleichzeitig die Gesellschaft, in der sie leben. Darüber hinaus sind das die für die Befragten wichtigen Lebensbereiche, in denen sie bereit sind, sich persönlich zu engagieren bzw. Unterstützung zu leisten.

Die Ergebnisse zeigen allerdings, dass die Themen so stark variieren, dass sie für ein multinationales Unternehmen – nicht einmal im europäischen Raum – nicht auf einen Nenner zu bringen sind. Das Problem Nummer eins in Deutschland ist die Umwelt, gefolgt von der Problematik der immer schwierigeren Wertorientierung bzw. dem Werteverfall, dem die Befragten ihre Kinder ausgesetzt sehen. *„Ich hoffe, meine Kinder werden stark genug sein, sich schlechtem Umgang zu entziehen [auf Drogen etc. bezogen, M.W.]“* *„Einerseits bin ich der Meinung, dass man Geld und Beruf nicht zu wichtig nehmen darf. Auf der anderen Seite haben meine Kinder eine so lockere Einstellung, dass ich nicht weiß, ob das dann noch richtig ist und gut geht“*.

In Frankreich machen die Befragten sich in erster Linie Sorgen um die Ausbildung der Kinder und die daran anschließenden beruflichen Perspektiven<sup>51</sup>: *„I want my son*

---

<sup>51</sup> Hier muss der Korrektheit halber angemerkt werden, dass diese Frage für französische Verhältnisse fast zu privat war, da viele Befragte verlegen reagierten. Ob hier noch weitere Sorgen bestehen, die sie Fremden gegenüber nicht formuliert wollen, konnte nicht geklärt werden.

*to have opportunities and the abilities to put them into practice. I want him to live in a country, in a world where there is growth“; “I’m not worried about my children. They have to make a good exam and create the basis for a career“.*

In Italien herrschte die Sorge vor, ob die Kinder in Zeiten der Informationsflut ihren Weg finden werden und – sehr allgemein und unspezifisch – wie sie ihr Leben glücklich leben können.

Eine sehr besondere Problematik findet sich in China, wo die häufigste Antwort war, dass auf die Kinder in China aufgrund der Ein-Kind-Politik großer Erfolgsdruck seitens der Eltern und der Gesellschaft ausgeübt wird.<sup>52</sup> *„People have only one child. You think your child has to be best. You put all you expectations on this kid and this is not fair for the kids.“* Daneben fürchten sich die Chinesen auch vor Arbeitslosigkeit und Krieg. Auch in Polen war die Arbeitslosigkeit ein Thema, das allerdings davon überlagert wurde, dass die befragten Frauen Sorge haben, sich aufgrund ihrer langen Arbeitszeiten nicht ausreichend um die Kinder kümmern zu können, um sie entsprechend zu erziehen.

Eine sehr lebensnahe Problematik wurde in England von einer überwältigenden Mehrheit der Befragten geäußert: Ihre Kinder finden keine Wohnungen, da diese teuer und knapp sind, und können sich kein eigenes Leben aufbauen. Daneben wird die Gesundheit als Thema genannt. *„The first thing you always think of is health. Health does come with making sure that we still produce the right sort of food. I think genetic food is a very dangerous road we are going down“; “My biggest fear that he [sein Sohn, M.W.] will probably move out of the area because of the housing market“.*

### *Fazit der Frage*

Die Ergebnisse der projektiven Frage zur Zukunft der eigenen Kinder zeigt, dass die Sorgen der Menschen sehr stark von ihrem unmittelbaren Erlebnisumfeld geprägt sind. Bei der Zukunft ihrer Kinder, das heißt ihrer persönlichen Nachfolgegeneration, zergliedert sich nun die Forderung des Brundtland-Berichts nach gleichen Lebensbedingungen für zukünftige Generationen in sehr konkrete Probleme, die oft nicht einmal nur national stark variieren, sondern sogar regional. Wenn wir nun davon ausgehen, dass der Corporate-Citizenship-Ansatz eines Unternehmens immer auch

---

<sup>52</sup> Das spiegelt sich in der Realität an einer hohen Selbstmordquote unter Kindern in China (inoffizielle Zahlen).

von den Mitarbeitern mitgetragen werden muss, um Wirkung zu entfalten, dann ist es für das Unternehmen unabdingbar, dabei auch auf die eigenen Mitarbeiter und die Probleme, die sie in ihrem individuellen gesellschaftlichen Umfeld wahrnehmen, einzugehen. Das bedeutet, dass die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft im Grunde aus dem Akteursdreieck Unternehmen, Mitarbeiter und Gesellschaft besteht. Die Qualität eines Unternehmens als Corporate Citizen wird maßgeblich von dem Zusammenspiel dieser Akteure profitieren.

### 5.2.5 Erwartungen gegenüber der Nachhaltigkeit des Unternehmens

Der letzte in diesem Zusammenhang zu erörternde Fragenkomplex bezieht sich darauf, ob Mitarbeiter – auch als Spiegel ihrer Gesellschaft – Vorstellungen von einem engagierten Unternehmen haben bzw. ob Engagement für sie zu einem „Traumunternehmen“ gehört. Dabei werden zuerst die Antworten auf die Frage behandelt, ob die Befragten überhaupt ein nachhaltiges Unternehmen kennen und wie sie dieses (ein-)schätzen. Die zweite Frage bezieht sich dann darauf, ob zu den idealen Eigenschaften eines Unternehmens auch soziale oder ethische Dimensionen gehören. Dabei ist allerdings zu beachten, dass diese Information ungestützt in einer offenen Frage abgefragt wurde, d.h. die Mitarbeiter hatten nicht eine Liste von idealen Unternehmenseigenschaften, deren Bedeutung sie für sich bewerten sollten.

*Kennen Sie Unternehmen/Wettbewerber in Ihrem Land, die sich im Bereich der Nachhaltigkeit engagieren bzw. besondere Initiativen hinsichtlich Ökologie oder sozialem Engagement haben? (Beispiele!)*

*Welches Unternehmen ist für Sie ein „Traumunternehmen“? Warum, was gefällt Ihnen daran?*

Bei der ersten Frage ist die Anzahl der Mitarbeiter, die hier eine Vorstellung haben, sehr begrenzt.

In Deutschland wurde in diesem Zusammenhang von zwei Befragten der Otto-Versand genannt, der tatsächlich eine Vorreiterrolle einnimmt. Den italienischen Befragten war kein Unternehmen bekannt. In Polen und China konnten die befragten Mitarbeiter ebenfalls kein der Nachhaltigkeit auffällig verpflichtetes Unternehmen benennen, was insofern nicht verwundert, als die Nachhaltigkeit auch als Begriff

nicht bekannt war. Wie schon im Fall Deutschland nennen einzelne Befragte in England (Cooperative Bank) und Frankreich (Lafarge) die Unternehmen, die in dem jeweiligen Land als Vorreiter der Nachhaltigkeit bekannt sind.

Bei Hermes in Deutschland wird das Traumunternehmen beschrieben als ein Unternehmen mit dynamischerem und internationalerem Flair und mit ausgeprägterer Firmenphilosophie im Vergleich zum eigenen Unternehmen.

Für die Italiener ist das Traumunternehmen in einem besonderen Fachbereich besonders stark (Olivetti wegen seiner damals revolutionären Unternehmenskultur, Unilever wegen seines neuen Marketing-Ansatzes). In Polen wurde lediglich das eigene Unternehmen genannt (was in diesem Fall wohl eher die Bemühung war, den Erwartungen des Befragers zu entsprechen), ein Auto-Begeisterter nannte BMW. Auch die Chinesen hatten kaum eine Vorstellung von einem Traumunternehmen. Nur General Electric wird genannt, da das Unternehmen in vielen Branchen und Ländern erfolgreich ist.

Die projektive Frage, die darauf zielen sollte, was die Mitarbeiter an ihrem Unternehmen vermissen, spiegelt zunächst eine vage Vorstellung, konkretisiert sie sich, zeigt sich der Wunsch nach Erfolg. Keiner der englischen Befragten konnte ein Traumunternehmen benennen und auch bei den Franzosen wurde lediglich ab und zu – vielleicht auch hier aus Gründen des Opportunismus – die Allianz genannt.

### *Fazit des Fragenkomplexes*

Die Ergebnisse zeigen klar, dass das Engagement von Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit zum einen noch wenig Aufmerksamkeit erregt und andererseits in den Augen der Arbeitnehmer nicht eine grundlegende Attraktivität darstellt, die sich jeder Mitarbeiter für sein Unternehmen wünscht. Obwohl die Mitarbeiter grundsätzlich die Werte der Nachhaltigkeit befürworten, scheinen sie persönlich keine absolute notwendige Verbindung zwischen diesen Werten und dem Unternehmen anzunehmen. Es besteht also kein Bewusstsein darüber, dass das Unternehmen hinsichtlich dieser Werte in der Gesellschaft eine tragende Rolle spielen könnte, die das Unternehmen für den Mitarbeiter zum „Traumunternehmen“ machen würde.

Relativiert wird diese Aussage dadurch, dass die Mitarbeiter sich offensichtlich insgesamt wenig Gedanken über die Vorteile oder Nachteile einzelner Unternehmen

machen. Das mag zum einen daran liegen, dass sie wenige Unternehmen im Detail kennen, was wieder auf mangelnde Vernetzung verweist, und eine sehr passive Haltung einnehmen, was darauf hindeuten könnte, dass sie in ihrem persönlichen Arbeitsbereich keine Verbesserungschancen sehen. Darauf soll auf der Unternehmensebene noch näher eingegangen werden.

## **5.2.6 Bewertung und Lösungsansätze basierend auf den Interviewergebnissen**

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse sollen beispielhaft nachhaltige Corporate-Citizenship-Ansätze skizziert werden, um das Potenzial dieser Strategie zu demonstrieren. Aufgrund der deutlich dokumentierten regionalen Unterschiede müssen diese Lösungen auch nach kulturellen Gegebenheiten und Art des Unternehmens differenziert dargestellt werden.

### 5.2.6.1 Deutschland

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass für das untersuchte Unternehmen in Deutschland der Ausbau der sozialen Säule aus verschiedenen Gründen besonders geeignet ist.

Zum einen zeigte die Befragung, dass die Mitarbeiter ihren Arbeitgeber mögen, weil er sozial ist, aber andererseits Identität mit dem Unternehmen und Motivation verloren gehen, weil anstehende geschäftliche Veränderungen nicht ausreichend kommuniziert und zukünftige strategische Ausrichtungen nicht klar vorgegeben werden<sup>53</sup>. Auf der anderen, eher privateren Seite, sind die Mitarbeiter durchaus mit Gesellschaftsfragen befasst, wie die Frage zur „Zukunft der Kinder“ zeigt.

Durch eine dynamischere Kommunikation mit den Mitarbeitern, die Formulierung einer Vision und Mission sowie das Aufbrechen der starken Abteilungsstrukturen könnten hier mehr Begeisterung und Innovationskraft ausgelöst werden. Empfehlenswert wären Corporate-Citizenship-Programme, die gleichzeitig das Unternehmen

---

<sup>53</sup>Die unternehmensinternen Ergebnisse werden im nächsten Kapitel detaillierter dargestellt. Sie sollen hier der Vollständigkeit halber vorgezogen und in die Lösungsvorschläge integriert werden.



und seine Mitarbeiter positiv darstellen, die bereichs- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit fördern und wertbildend wirken.

Beispiele wären das bereits begonnene Programm „Seitenwechsel“ und die von einem Befragten vorgeschlagene Integration von ehemaligen Drogenabhängigen in den Arbeitsprozess mit einem Coaching, das wiederum auch den beteiligten Arbeitnehmern neue Erkenntnisse eröffnet. Auch Freiwilligenarbeit in Form von Corporate Volunteering in einer gemeinnützigen Organisation wäre denkbar.

#### 5.2.6.2 Italien

Die italienische Bevölkerung hat sowohl in die Wirtschaft als auch in die Politik und die Regierung extrem wenig oder überhaupt kein Vertrauen. Daher kann jedes Unternehmen, dem kein unethisches Geschäftsgebaren (z.B. Korruption) nachgewiesen wird, positiv auffallen. Ehrlichkeit und Transparenz sind im Wirtschaftsleben in den Augen der Öffentlichkeit seltene Tugenden. Das gilt nicht nur für das Image nach außen, sondern auch für das Image nach innen.

Die Öffentlichkeit reagiert auf bürgerschaftliche Initiativen mit einem gewissen Misstrauen, so dass es schwer ist, eine Hinwendung des Unternehmens zu bürgerschaftlichem Engagement zu kommunizieren, ohne in den Verdacht zu geraten, mit diesem Engagement etwas verdecken oder wieder gut machen zu wollen. Wenn dann Corporate-Citizenship-Maßnahmen kommuniziert wurden, darf kein Schatten des Verdachts unethischen Handelns auf das Unternehmen fallen, da das Unternehmen die Glaubwürdigkeit als angehender Corporate Citizen und damit in den Augen der Öffentlichkeit doppelt an Image verlieren würde.

In diesem Zusammenhang könnte das Unternehmen sich in Zusammenarbeit mit einer Nichtregierungsorganisation wie zum Beispiel Transparency International einen besonders guten Ruf aufbauen und in Projekten versuchen, auch auf die Politik einzuwirken. Bürgerschaftlichkeit im sozialen Bereich ist in Italien schwer zu erreichen, da der Dritte Sektor in Italien traditionell schwach ausgeprägt ist, auch wenn sich dies in den letzten Jahren schon gebessert hat. Die Sozialgesetzgebung für Unternehmen trifft in Italien umfassend Vorsorge für den Arbeitgeber (Mutterschaft, Chancengleichheit etc.) und andere soziale Aspekte (z.B. Kinderbetreuung) werden nach wie vor durch die Familie abgedeckt, die als der einzige Vertrauensfaktor

selbstverständlich einspringt. Das zeigte sich auch in der Reaktion auf den betriebs-eigenen Kindergarten, der zwar freundlich angenommen, aber nicht begeistert geschätzt wird.

Das Umweltthema interessiert die Öffentlichkeit – wenn überhaupt – nur hinsichtlich der Lebensmittel. Da das italienische Unternehmen auch Öl- und Weinanbau betreibt, könnte es dennoch ein Ansatzpunkt sein. Die Ausweisung der Produktion von RAS als ökologischer Anbau wurde bereits geprüft und könnte durchgesetzt werden. Vor dem Hintergrund eines Versicherungsunternehmens könnte besonders das Zusammenwirken von Gesundheitsversicherung und Ernährungserziehung gefördert werden. Bei der Ernährung handelt es sich um ein gesellschaftliches Problem, das auf den Geschäftszweck des Unternehmens rekurriert und auch das Bild der Versicherungsbranche in der Gesellschaft verbessern könnte. Das hätte wiederum positive Rückwirkungen auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

#### 5.2.6.3 Polen

Allianz Polska war das Unternehmen, das die Inhalte der Nachhaltigkeit am zögerlichsten beurteilte. Das mag einerseits daran liegen, dass Strömungen, wie zum Beispiel Umweltbewegungen oder zumindest eine eindringliche Presseberichterstattung darüber, in Polen kaum existieren. Zum anderen mag auch wenig Wunsch nach Ideologie da sein sowie grundsätzlich eine gewisse Unsicherheit im wirtschaftlichen Bereich, so dass solche abstrakten, nicht bis zum Ende erforschten und ausgereiften Konzepte wie die Nachhaltigkeit für Polen der Faszination entbehren.

In der projektiv zu beantwortenden Frage über die Zukunft der Kinder zeigte sich jedoch, dass sich auch in dem polnischen Unternehmen die Mitarbeiter um Themen sorgen, die das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft betreffen. So hatten die Mitarbeiter Angst, dass sich die Kinder in der herrschenden Informationsflut nicht zurechtfinden (Thema: Ausbildung, Fähigkeit zur Teilnahme am Arbeitsleben) und fürchten, nicht genug Zeit für ihre Kinder zu haben (Thema: Vereinbarkeit von Familie und Beruf).

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass in Polen im Bereich Kultur traditionell Sponsoring stattfindet. Für entsprechend wichtig hält auch Allianz Polska diesen Bereich und konzentriert sich mit seinen beiden Hauptaktivitäten – Archäologie und Kulturwettbewerb – auf die kulturelle Seite.

Es wäre aber auch denkbar, Aufklärungskampagnen zum Thema Gesundheit – etwa Alkohol stellt in Polen zum Beispiel ein sehr ernst zu nehmendes gesellschaftliches Problem dar – durchzuführen, da dieser Bereich einerseits nicht von Wettbewerbern besetzt ist und dadurch die Glaubwürdigkeit und das Image der Versicherung erhöht werden könnte. Auch hier wäre wieder der Vorteil gegeben, dass das bürgerschaftliche Engagement mit dem Kerngeschäft verbunden wäre. Wichtig ist dabei, in Übereinstimmung mit den Untersuchungen zum Dritten Sektor auf attraktive Partner zu setzen, die kein Spannungsverhältnis mit dem alten Regime evozieren.

Ein weiterer Schritt im bürgerschaftlichen Engagement wäre auch die Zusammenarbeit mit einem Sozialdienstleister, um für die weiblichen Arbeitnehmer eine bessere Kinderbetreuung zu gewährleisten.

#### 5.2.6.4 China

Die Ideen der Nachhaltigkeit waren für die chinesischen Befragten leicht fassbar. Sowohl das ethisch anständige Verhalten eines Unternehmens, d.h. das positive Image, das letztlich auch auf sie zurückfällt, als auch die soziale Seite und das wachsende Umweltbewusstsein können sie mittragen und sich damit identifizieren.

In Übereinstimmung mit dem allgemeinen Trend auf dem Dritten Sektor hat sich Allianz Dazhong im Bereich der Bildung engagiert. Ein möglicher Bereich, der auch mit dem Geschäft in Verbindung zu bringen ist, wäre das Umweltthema – gerade auch im Zusammenhang mit den Olympischen Spielen – und das Risiko-Management. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich die Kommunistische Partei noch weigert, Privatpersonen und -gruppierungen an umweltbezogenen Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen. Laut UNDP ist aber die Umkehr im Umweltschutz nur in Partnerschaft mit dem Volk zu schaffen: Die größte Hoffnung für eine grüne Zukunft sei die Zivilgesellschaft (Strittmatter, SZ 29.07.2002). Das ist ein weiterer Verweis darauf, dass das regionale Umfeld entscheidend ist: In China ist die Toleranz der staatlichen Behörden bis hin zu den Regional-Regierungen selbst von Provinz zu Provinz unterschiedlich.

Aufgrund der Offenheit der Mitarbeiter ist damit zu rechnen, dass sie begeisterungsfähig sind für die Belange der Öffentlichkeit, sei es in den Bereichen Soziales oder Umwelt. Vielleicht könnte hier ein Konzept kreiert werden, das sie gleichzeitig durch eigenes Managen ihres Engagements zu selbstständigerer Arbeit motiviert.

#### 5.2.6.5 Großbritannien

In Großbritannien könnte eine ganz spezielle Art von Corporate-Citizenship-Projekt eine große Wirkung haben. Nachdem sich die befragten Mitarbeiter fast ausnahmslos Sorgen um die Wohnungssuche ihrer Kinder machen, könnte sich das englische Unternehmen in einem Public-Private-Partnership-Projekt engagieren. Vor dem Hintergrund seines Know-how bei der Gebäudeverwaltung könnte es in Zusammenarbeit mit den Local Authorities Wohnungen der Gemeinde renovieren. Laut Aussage der Mitarbeiter gibt es durchaus genug Wohnungen im Besitz der Stadt oder der Gemeinde, die nur nicht bewohnbar sind. Für die Gesellschaft wäre es von Vorteil, wenn diese Wohnungen wieder bewohnt wären, und es müssten nicht neue Flächen durch Neubauten versiegelt werden. Für das Unternehmen ergibt sich hier der Vorteil, dass sich sein Image bei den Mitarbeitern und im Umfeld verbessert und es als fortschrittlich angesehen wird. Gleichzeitig wäre ein weiteres Problem gelöst: Das Unternehmen ist klein und hat Schwierigkeiten, gute Mitarbeiter zu bekommen. Durch die Verfügbarkeit von Wohnraum könnte man potenziellen Mitarbeitern einen zusätzlichen Anreiz bieten, und gute Mitarbeiter könnten leichter gehalten werden.

#### 5.2.6.6 Frankreich

In Frankreich stellt sich die Situation wiederum ganz anders dar. Die befragten Mitarbeiter in Frankreich sehen ihr Unternehmen in erster Linie als sicheren und sozialen Arbeitsplatz, womit die Grundanforderungen erfüllt zu sein scheinen, die sie an ein Unternehmen stellen. Die Umsetzung von Nachhaltigkeit wird von allen Mitarbeitern als notwendiges Handeln gesehen, allerdings wird es sehr rational auf das staatlich Geforderte abgestellt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang der Vorschlag eines Mitarbeiters, der sowohl nach innen als auch nach außen Image-bildend sein könnte. Er schlägt vor: Die ungenutzte Computer-Kapazität des Unternehmens sollte für Forschungszwecke Universitäten oder öffentlichen Institutionen zur Verfügung gestellt werden. Das

entspricht stark dem rationalen Ansatz der Franzosen, der die soziale Fürsorge für den Einzelnen dem Staat zuordnet und weniger Interesse an „sozialen“ Projekten hat. Mit dem o.g. Projekt kann das Unternehmen sich als zukunftsorientiertes, soziales Unternehmen „mit Intelligenz“ positionieren.

Darüber hinaus könnte es von Vorteil sein, wenn das Unternehmen sich mit einer neuen Versicherungsstrategie (z.B. Vorsorge) engagieren würde, gerade auch im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit, was zurzeit in Frankreich stark in der Diskussion ist.

Das würde eine positive Rückwirkung auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter haben und auch die bestehenden Mitarbeiter motivieren, insbesondere weil die französischen Befragten besonders stark unter dem schlechten Branchenimage der Versicherungen leiden. Es könnte auch dabei helfen, die Öffentlichkeit zu überzeugen, dass aus dem alten Staatsunternehmen ein dynamischer Betrieb geworden ist.

Dabei müsste geprüft werden, inwieweit eine Zusammenarbeit mit dem Dritten Sektor Sinn macht. Denn sowohl die Einstellung der Befragten als auch ein Blick auf den Dritten Sektor unmittelbar zeigen, dass das Engagement im sozialen Bereich nicht selbstverständlich ist. Die Frage ist, ob sich hier eine Trendsetter-Funktion ausgestalten lässt und ob das für das Unternehmen Sinn machen würde.

### **5.3 Fazit: Das Potenzial des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen**

Die umfangreiche theoretische und empirische Analyse macht deutlich, dass die Ebene des bürgerschaftlichen Engagements als entscheidender Hebel für die Nachhaltigkeitsaktivitäten für Unternehmen gelten kann.

Folgende Punkte sollen als Schlussfolgerung festgehalten werden:

- Die Diskussion der Instrumente des Corporate Citizenship zeigte, dass jedes Unternehmen nur seine eigene Strategie finden kann, die auf sorgfältigen Abwägungen beruhen muss. Jedes Unternehmen tut gut daran, eine längerfristige Strategie anzulegen, bevor es seine Karriere als guter Bürger beginnt bzw. in den

Fällen, in denen Unternehmen bereits tätig sind, eine kluge Abstimmung der einzelnen Maßnahmen vorzunehmen.

- Nicht alle Instrumente sind für alle Unternehmen als Einstieg gleich gut geeignet. Hier muss die Geschäftssituation, der Geschäftszweck und das Umfeld genau untersucht werden. So mag für ein Kleinunternehmen ein Corporate Volunteering aufgrund kleiner Mitarbeiterzahlen nicht durchführbar sein, dafür aber die Gestaltung einer Homepage durchaus eine Möglichkeit darstellen, z.B. die Kampagne eines NGOs zu unterstützen.
- Es gibt es bei den einzelnen Instrumenten auch verschiedene Stufen der Intensität und Ausgereiftheit. Zum Beispiel kann ein Seconding eine Aushilfe in einem NGO-Büro sein, kann aber auch die Sozialkompetenz von Führungspersonen in sozialen Einrichtungen schulen oder sogar die Ausarbeitung politischer Richtlinien für solche Einrichtungen vor dem Hintergrund des im Unternehmen vorhandenen Fachwissens bedeuten. Das heißt also, dass die drei Stufen der Intensität des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen (vgl. Unterkapitel 5.1.4.2) sich auch in den einzelnen Instrumenten wiederfinden können.
- Die politischen, rechtlichen, volks- und betriebswirtschaftlichen Ausgangspositionen können sehr unterschiedlich sein. So ist das Stiftungsrecht in den USA für die Gründung von Unternehmensstiftungen förderlicher als das deutsche Stiftungsrecht; in Italien wurde durch die Privatisierung der Banken die Gründung von Stiftungen stark gefördert. Diese rechtlichen Situationen haben über lange Jahre Traditionen begründet, so dass auch die unterschiedliche Kultur eines Landes im Falle von multinationalen Unternehmen betrachtet werden muss, damit die Reputation eines Unternehmens auch tatsächlich von der jeweiligen Maßnahme profitiert.
- Corporate Citizenship bietet über den Beitrag zur Gesellschaft hinaus die Möglichkeit, die Gesamtheit der Mitarbeiter eines Unternehmens zu motivieren und *für* sie und *mit* ihnen das Image des Unternehmens zu gestalten. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Mitarbeiter von sich aus nicht an dem

bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen interessiert sind; vielmehr muss man von ihren drängenden Problemen ausgehen, die auch Themen in der jeweiligen Gesellschaft darstellen, um hier eine Identifikation mit und damit auch eine Motivation zu nachhaltigem Engagement zu bewirken.

- Corporate-Citizenship-Projekte müssen nicht nur für jedes Land, sondern auch für jede Region und jedes lokale Unternehmen ganz speziell zugeschnitten werden. Was allgemein (zum Beispiel auch von Rating-Agenturen) als gut erachtet wird, erfüllt nicht automatisch das Kriterium der Wirksamkeit im jeweiligen örtlichen Unternehmen und muss im einzelnen Land auch nicht unbedingt einen guten Ruf begründen.
- Die Offenheit gegenüber den einzelnen Instrumenten des Corporate Citizenship sind deutlich kulturell geprägt. Es zeigt sich zum Beispiel, dass manchen Ländern (z.B. England) der Stakeholder Dialog mehr liegt als anderen. Im Bezug auf die Mitarbeiter wurde ein Zusammenhang zwischen der Offenheit (in Vernetzung gedacht) und der Kritikbereitschaft (in neuen Ideen ausgedrückt) von Mitarbeitern festgestellt.  
Die Trends auf dem jeweiligen Dritten Sektor eines Landes oder einer Region sind unbedingt zu verfolgen. Ein Unternehmen kann sich durch Maßnahmen, die aktuelle Situationen aufgreifen, als Vorreiter positionieren oder aber in traditionelle Muster einfügen, die der strategischen Ausrichtung des Unternehmens besser entsprechen können.
- Die Anbindung von Corporate-Citizenship-Aktivitäten an die eigene Geschäftstätigkeit des Unternehmens steigert die Qualität, Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der Projekte und hat eine direkte positive Auswirkung auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.
- Es ist wichtig, die Mitarbeiter selbst an und in den Corporate-Citizenship-Projekten arbeiten zu lassen. Das Gefühl, persönlich etwas beigetragen zu haben, unterscheidet sich stark von dem Gefühl, das der Mitarbeiter hat, wenn das Unternehmen etwas „Gutes“ getan hat. Im ersten Fall finden wir eine positive

Rückwirkung: die Identifikation mit dem Unternehmen, das dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, sich zu engagieren, bleibt bestehen.



## **6 Die betriebswirtschaftliche Perspektive**

Ziel dieses sechsten Hauptkapitels ist es, die unternehmensinterne Perspektive zu beleuchten. Mit Blick auf Abb. 4 sollen einerseits Instrumente für ethisches Handeln (Corporate Governance, Verhaltenskodizes etc.) untersucht werden, aber auch Führungs- und Steuerungsinstrumente zur Sprache kommen, die die Nachhaltigkeit implizit fördern können. Es soll überprüft werden, welches Potenzial und welche Bedeutung diese Instrumente haben und wie sie von den Mitarbeitern auf internationaler Ebene gesehen werden. Dazu werden in der empirischen Untersuchung auch Messgrößen des internen Sozialkapitals abgefragt, die maßgeblich zur Nachhaltigkeit beitragen.

### **6.1 Theoretischer und faktischer Hintergrund**

#### **6.1.1 Schwierigkeiten der Untersuchung**

Die unternehmensinterne Ebene unter Aspekten der Nachhaltigkeit zu beleuchten fällt aus mehreren Gründen schwer. Die größte Schwierigkeit liegt darin, dass es kein einheitliches Bild davon gibt, wie ein zu hundert Prozent dem Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichtetes Unternehmen, also der Idealtyp eines nachhaltigen Unternehmens aussieht. Viele Gruppen haben Ansprüche, die sie von den Unternehmen verwirklicht sehen wollen, aber niemand würde sich zutrauen, einem Unternehmen zu sagen, wie es seine Geschäfte zu führen hat, um mit absoluter Sicherheit zukunftsfähig zu sein. Zudem gibt es betriebswirtschaftliche Instrumente, z.B. Managementsysteme, die implizit auch die Nachhaltigkeit unterstützen, indem sie z.B. Unternehmensrisiken minimieren, wodurch das Fortbestehen des Unternehmens gesichert wird. Unter anderem ist es diese mangelnde Trennschärfe, die Aussagen hier schwer macht. Vielleicht liegt hierin auch ein Grund, warum man kaum Literatur über diesen Bereich der Nachhaltigkeit findet.

Eine weitere Schwierigkeit, die nachhaltigen Ansätze von Unternehmen auf der betriebswirtschaftlichen Ebene zu fassen, liegt darin, dass zwar viele Unternehmen

Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung ergriffen haben (vgl. z.B. Münzing 2001, S. 414; Homepages eines Großteils der börsennotierten Unternehmen in Deutschland), aber – zumindest bei den multinationalen Unternehmen – keine durchgängige Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen umgesetzt wird. Oft sind die punktuellen Maßnahmen auch nicht einem Zeitplan unterworfen, so dass die Fortschritte und die Richtung einzelner Aktionen schwer nachprüfbar sind.

Man kann also nicht von einem Unternehmensbeispiel die betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren zur Erreichung von Nachhaltigkeit ableiten, sondern sie nur aus Ansprüchen an die Unternehmen und dem, was zur Erfüllung dieser Ansprüche notwendig wäre, ableiten.

Dass es sich für das Unternehmen auch lohnt, diese Ansprüche zu erfüllen, hat man bereits nachgewiesen (vgl. Münzing 2001, S. 411). Nach diversen Unternehmensskandalen ist heute auch allgemein anerkannt, dass ein Unternehmen nicht nachhaltig (hier im Sinne von „langfristig ungestört“) wirtschaften kann, ohne die Ansprüche von außen – die Ansprüche seiner Stakeholder – zu beachten. Über das Ausmaß lässt sich allerdings streiten. Genügt es für ein Unternehmen, seinen Ruf zu wahren, indem es zum Beispiel Sozialstandards in Drittländern erfüllt? Ist diese Haltung im Hinblick auf die angestrebte globale Nachhaltigkeit zu passiv? Liegt es in der Verantwortung der Unternehmen, durch ihre Präsenz und ihren Einfluss vor Ort auf die Beseitigung von politischen Missständen hinzuwirken? Ein Beispiel: Soll ein Unternehmen, das in China tätig ist, wo die menschenrechtlich verankerte Versammlungsfreiheit nicht besteht, seinen Mitarbeitern diese zugestehen?

In diesem Kapitel sollen zunächst die organisatorischen Strukturen, die sich Unternehmen geben, um die Nachhaltigkeit im Unternehmen zu fördern, dargestellt werden. Danach werden die Instrumente und Systeme untersucht, die nachhaltiges Handeln im Unternehmen unterstützen. Ein dritter Punkt ist die eigentliche Unternehmensethik mit ihren typischen Elementen, wie zum Beispiel Unternehmenskodizes (vgl. auch Abb. 4). In einem vierten Schritt, der gerade für diese stark auf den Mitarbeiter zugeschnittene Studie entscheidend ist, wird das interne Sozialkapital als Maßstab nachhaltigen Wirtschaftens behandelt und umfassend anhand der empirischen Studie illustriert. Schlussfolgernd soll die Frage beantwortet werden, was unternehmensintern der Kern nachhaltigen Handelns sein kann, d.h. wie sich nach-

haltiges Wirtschaften genauer von Aktivitäten im normalen Geschäftsprozess unterscheidet.

### **6.1.2 Die organisatorischen Strukturen**

Eine wichtige Voraussetzung, um Nachhaltigkeit als Thema und Aktionsprogramm in ein Unternehmen zu bringen, scheint das „Commitment von oben“ zu sein. Dabei handelt es sich um eine grundlegende, wenigstens kurze Aussage, die das Engagement des jeweiligen Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit umreißt und zumeist dem Vorstandsvorsitzenden obliegt. Typische Beispiele sind: „Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit können wir als Finanzdienstleister nicht getrennt betrachten. Nur mit dieser Einsicht werden wir als Unternehmen und als Gesellschaft die Reformen der Altersvorsorge und des Gesundheitswesens bewältigen“ (Diekmann, Vorstandsvorsitzender Allianz, Internetauftritt: [www.allianz.com/nachhaltigkeit/](http://www.allianz.com/nachhaltigkeit/)). „Es ist meine Überzeugung, dass sich wirtschaftliches Handeln zukünftig nicht mehr nur an dem ökonomischen Nutzen orientiert, sondern gleichermaßen ökologischen Schaden abwehren und sozialen Gewinn anstreben muss“ (Dr. Michael Otto, Otto-Versand in der Präsentation von A. Lohrie, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 102, S. 106). Auch wenn mit diesen „Statements“ oft noch nicht viel Konkretes ausgesagt und noch weniger getan ist, bewirken sie viel: Sie sind eine Signalwirkung in das Unternehmen hinein und bilden einen Referenzpunkt für die Mitarbeiter, die nun eine Legitimation für nachhaltige Aktivitäten bekommen, wenn sie selbst aktiv werden wollen. Nach außen signalisiert das Unternehmen damit, dass es sich über die Nachhaltigkeit Gedanken macht und darauf angesprochen werden kann.

Die Strukturen im Unternehmen sind abgesehen von diesem Vorstandsrahmen sehr unterschiedlich. Manche Unternehmen haben – meist als Ausgründung von Abteilungen – eigene (Beratungs-)Unternehmen, die das eigene und andere Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit beraten. Beispiele sind hier das Unternehmen Systain, das als 100-prozentige Tochter von Otto ausgegründet wurde, etwa 20 Mitarbeiter hat und sowohl Otto als auch andere Unternehmen der Textilkette berät (IWÖ Diskussionsbeitrag Nr. 102). Für das Stammhaus ergeben sich durch diese Lösung einer-

seits Kostenvorteile, da die Beratungsfirma ein eigenes Profit-Center ist, andererseits können Partnerschaften auf diese Weise professioneller gepflegt werden. Einen ähnlichen Ansatz verfolgte das Versicherungsunternehmen Gerling mit der Sustainability-Projekt GmbH. Nachteil dieses Ansatzes kann die mangelnde Durchschlagskraft der Beratungsunternehmen sein, das heißt: Sie haben keine Entscheidungsbefugnis, sind nicht weisungsberechtigt und haben keine hierarchische Durchsetzungsmöglichkeit für nachhaltiges Handeln.

Eine weitere Möglichkeit der organisatorischen Einbindung von Nachhaltigkeitsthemen ist, dass sich bestehende Mitarbeiter zusätzlich um dieses Thema kümmern. Dabei kommen – wie die Untersuchung zur Bearbeitung von Nachhaltigkeitsfragebögen (von Rosen 2003, S. 34) zeigt – mehrere Abteilungen in Frage: Manche Unternehmen sehen Nachhaltigkeit als Kommunikationsthema und siedeln es dabei meist im gesellschaftspolitischen Bereich der Unternehmenskommunikation an. Hier besteht die Gefahr, dass das Thema sachlich nicht vorangetrieben wird. Eine weitere Möglichkeit ist, dass das Thema Nachhaltigkeit von der Umweltabteilung mitbetreut wird, was bedeuten kann, dass das Thema Umwelt zu stark betont wird. Oft wird das Thema Nachhaltigkeit auch aufgeteilt, so dass die Ökologie von der Umweltabteilung behandelt wird, das Thema Soziales von der Kommunikations- oder Personalabteilung und das Thema Ökonomie einfach als Finanzthema gesehen wird, das nicht unter nachhaltigen Aspekten betrachtet werden muss.

Man findet das Thema kaum in einer Strategieabteilung oder im Rang einer Stabsstelle, wo es direkte Schlagkraft hätte. Das bedeutet für die mit der Nachhaltigkeit beauftragten Mitarbeiter, dass sie selbst im Unternehmen für das Thema werben müssen. Da sie keinen hierarchischen „Hebel“ zur Durchsetzung haben, müssen sie versuchen, Verbündete im Unternehmen zu finden, die bereit sind, Projekte durchzuführen. Das ist ein sehr mühsamer Weg, der sehr stark personenabhängig ist. Die mangelnde offizielle Etablierung der Nachhaltigkeit etwa durch Anreizsysteme in der Personalbewertung<sup>54</sup> oder durch Richtlinien zur Nachhaltigkeit im Unternehmen kann dazu führen, dass das Thema Nachhaltigkeit wieder stark in Vergessenheit gerät,

---

<sup>54</sup> Zum Beispiel in der Form, dass Führungskräfte als Teil des Management by Objectives (Überprüfung der individuellen Leistung anhand von Zielen) auch nachhaltige Ansätze zum Ziel haben.

wenn die treibende Person das Unternehmen wechselt oder andere Aufgaben übernimmt.

Deutlich wird, dass die organisatorische Verankerung eine der Grundvoraussetzung für das nachhaltige Wirtschaften eines Unternehmens ist. Dazu gehören die entsprechenden Kapazitäten genau so wie definierte Durchsetzungsstrukturen.

### **6.1.3 Unternehmensinterne Instrumente der Nachhaltigkeit**

Hier muss unterschieden werden zwischen Instrumenten und Systemen, die das nachhaltige Wirtschaften fördern, aber nicht unmittelbar mit der Nachhaltigkeit verbunden sind – also implizit Nachhaltigkeit fördern –, und solchen, die direkt auf die Nachhaltigkeit zielen.

Zu ersteren gehören Instrumente und Systeme, die schon länger auf dem Markt sind und für reibungslose, effiziente und innovative Prozesse und Strukturen im Unternehmen sorgen sollen. Dazu gehören Qualitätsmanagementsysteme (EFQM), Controlling, Anreizsysteme im Personalwesen, Wissensmanagement, Balanced Scorecards und so weiter. Es zeigt sich, dass viele Anforderungen, die zum Beispiel Rating-Agenturen an Unternehmen stellen, mit diesen Systemen abgedeckt werden. Zudem fragen auch Rating-Agenturen nach der Existenz dieser Systeme (vgl. SAM 2002; Auswertungen zu den Rating-Agenturen im Anhang), da sie einen wichtigen Faktor im Risiko-Management eines Unternehmens darstellen. Umgekehrt ist natürlich auch festzustellen, dass Unternehmen, die generell keine effizienten Managementsysteme haben, zum Beispiel auch kein Umweltmanagementsystem der Nachhaltigkeit wegen einführen werden. Auch die Balanced Scorecard, die von verschiedenen Universitäten für die Anwendung in der Nachhaltigkeit getestet wurde<sup>55</sup>, hätte sicher ihren Sinn, wenn in den Unternehmen eine generelle Einführung von Balanced Scorecards stattgefunden hätte. Hinsichtlich der Nachhaltigkeit liegt das Problem

---

<sup>55</sup> Zum Beispiel Figge, Hahn, Schaltegger et al., Sustainability Balanced Scorecard, Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard, Lüneburg April 2001, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) oder Bieker, Dyllick, Gminder et al., Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 94 Oktober 2001, ebenfalls vom BMBF gefördert

weniger darin, dass sie nicht gemessen werden kann, sondern eher darin, dass die dahinter stehenden Management- und Controllingsysteme nicht existieren und damit auch die entsprechenden Strukturen für die Nachhaltigkeit nicht bestehen.

Diese Problematik zeigt sich beispielhaft in der Berichterstattung zur Nachhaltigkeit.

#### **6.1.4 Exkurs: Berichterstattung**

Die Berichterstattung hat in der Nachhaltigkeitsdiskussion einen besonderen Stellenwert. Zum einen kann sie als eine Art Symbol der größeren Transparenz von Unternehmen gewertet werden und die Möglichkeit eröffnen, die Unternehmen damit beim Wort nehmen zu können. Symbol deswegen, weil Unternehmen wie Enron und Worldcom ihre Bilanzen zwar veröffentlicht haben, Unregelmäßigkeiten jedoch verschleiert werden konnten, weil nicht umfassend genug berichtet wurde. Zum anderen beschäftigen sich Standards explizit mit der Berichterstattung (vgl. Unterkapitel 4.1.2) und wird zum Teil auf politischer Ebene der Ruf nach gesetzlich verordneter Berichterstattung laut. Französische Unternehmen sind ab 2003 zur Berichterstattung über einen Katalog von sozialen und ökologischen Indikatoren verpflichtet. Ein entsprechendes Gesetz wurde am 21. Februar 2002 verabschiedet (Décret no. 2002-221). Die Neuregelung betrifft die 200 größten Unternehmen in Frankreich und bezieht sich auf so unterschiedliche Faktoren wie Emissionen, Arbeitsstandards und Stakeholder-Einbindung (vgl. ORSE 2002).

Auch auf europäischer Ebene werden unter anderem durch das CSR-Grünbuch Forderungen hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung laut. Vor diesem Hintergrund hat das deutsche Bundesumweltministerium (BMU) am 13. November 2003 Experten zu einem Fachdialog geladen, um die Herausforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen zu analysieren (vgl. das einseitige Rundschreiben von S. Braun, 2003). Eine Kernbotschaft dieser Veranstaltung war, dass die Unternehmen nicht nur auf die Anforderungen von außen reagieren sollen, sondern ihre eigene Strategie mit eigenen Botschaften entwickeln müssen. „Wesentliche Voraussetzung dafür ist, seine Geschäftsprozesse zu verstehen und die Berichterstattung daran auszurichten“ (vgl. ebd.). Dazu gehört auch, dass Ziele benannt und nicht nur Angaben zu Indikatoren gemacht werden. Das fördert die

Glaubwürdigkeit der Berichterstattung. Die Experten kamen weiter zu dem Schluss, dass die wichtigste Zielgruppe neben den Analysten und Investoren die Mitarbeiter sind: „Ihre Identifikation ist nicht nur wichtig für die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts, sondern auch wesentliches Element des Reputationsmanagements“ (ebd.).

Insgesamt lehnten alle Experten des Dialogs, auch die Nichtregierungsorganisationen, eine Verpflichtung zur Berichterstattung ab, da dies nur „kosmetische“ Aktivitäten und eine Nivellierung hervorrufe. Bei großen Unternehmen ist es laut den Experten jedoch so, dass für einen guten und glaubwürdigen Nachhaltigkeitsbericht auch ein Managementsystem und Controlling erforderlich sind.

*Was bedeutet dies nun für die Instrumente, die die Nachhaltigkeit fördern?*

Die Berichterstattung soll hier als Instrument gewertet werden, da es sich auch hier um eine Form handelt, die mit Inhalten gefüllt werden muss, genau wie Wissensmanagement, Qualitätsmanagement etc. Aus dem Beispiel der Berichterstattung lässt sich viererlei lernen

- Die Form ist in jedem Fall nachrangig zum Inhalt. Wenn es die entsprechenden Inhalte nicht oder noch nicht gibt, ist auch die Form unerheblich. Die Form oder das Tools muss sich aus den Inhalten entwickeln, sonst besteht die Gefahr, dass sie lediglich eine (leere) Hülle bleiben.
- Genauso notwendig sind die Ziele: Ohne Ausrichtung ist die Aufarbeitung von Inhalten, das gilt zum Beispiel auch für das Wissensmanagement, nicht nützlich oder glaubwürdig.
- Ein wichtiger Punkt sind die Mitarbeiter als Zielgruppe: Letztlich müssen die Instrumente darauf ausgerichtet sein, den Mitarbeiter zu aktivieren, damit er neue Inhalte generieren und mittragen kann.
- Es muss eine Strategie zugrundegelegt werden, die jedes Unternehmen für sich finden muss und die jeder Vorgabe überlegen ist, weil sie spezifisch für das

Unternehmen erarbeitet wurde. Das stereotype Erfüllen von Vorgaben führt die Unternehmen in die Passivität.

Als Quintessenz zeigt sich hier, dass Nachhaltigkeit tatsächlich als Strategie eingeführt werden muss, von der sich Ziele, Prozesse, Controlling etc. ableiten. Zurzeit findet sich jedoch dominant die Praxis, dass Einzelprozesse oder Einzelprojekte und Einzelmessungen als Nachhaltigkeit „verkauft“ werden. Unter diesem Aspekt ist Nachhaltigkeit auf der betriebswirtschaftlichen Ebene noch nicht angekommen.

### **6.1.5 Die Unternehmensethik und ihre Instrumente**

Zu den Instrumenten der Unternehmensethik gehören Corporate Governance, bei der es um Ansprüche von Gesetzgeber und Anspruchsgruppen hinsichtlich der Transparenz des Unternehmens geht und Unternehmenskodizes, die die Unternehmen sich selbst geben.

#### **6.1.5.1 Corporate Governance**

Als Auswirkung unethischer Verhaltensweisen während der New Economy, bei denen Investoren und Verbraucher zu Schaden kamen, und in Bilanzfälschungsskandalen wie bei Enron in den USA wurden die Gesetzgeber auf Schwachpunkte im Aktien- und Bilanzrecht aufmerksam. In Deutschland wurde eine Regierungskommission eingesetzt, die den Deutschen Corporate Governance Kodex erarbeitet und im Februar 2002 vorgestellt hat. Mit dem Ziel, das Vertrauen in die Führung deutscher Unternehmensgesellschaften zu stärken, adressiert der Kodex alle wesentlichen – vor allem internationalen – Kritikpunkte an der deutschen Unternehmensverfassung, nämlich mangelhafte Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, die duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat, mangelnde Transparenz der deutschen Unternehmensführung, mangelnde Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte und die eingeschränkte Unabhängigkeit der Abschlussprüfer. Dieser Kodex enthält ungefähr 50 Empfehlungen für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, die sich an international anerkannten Standards orientieren. Ein Teil der Regeln entspricht geltendem Recht. Was über die gesetzlichen Anforderungen



hinaus empfohlen wird, unterliegt bei Nichterfüllung keinen Sanktionen. Allerdings enthält das Transparenz- und Publizitätsgesetz die sogenannte Comply-or-explain-Regelung, nach der die börsennotierten Unternehmen verpflichtet sind, Verletzungen des Kodex gegenüber den Aktionären offen zu legen (vgl. FAZ 23.06.02; <http://www.corporate-governance-code.de>, Zugriff 19.11.03).

#### 6.1.5.2 Unternehmenskodizes

Aufgrund der zunehmenden Anforderung an die Unternehmen, „ethisch“ zu handeln, haben „Unternehmen in den siebziger und achtziger Jahren so viele Ethikkodizes (Unternehmens(ethik)kodex, Code of Conduct, Verhaltenskodex, Unternehmensleitlinien), wie nie zuvor angenommen“ (Bowie 1992, S. 337). Dabei verpflichteten sich Unternehmen auf selbst festgelegte Handlungsrichtlinien, die das Unternehmen als richtig ansieht und bei deren Zuwiderhandlung dem einzelnen Mitarbeiter Sanktionen drohen. Zumeist müssen die Mitarbeiter bei Eintritt in das Unternehmen diesen Kodex unterschreiben oder er ist fester Bestandteil des Arbeitsvertrags.

Die Inhalte dieser Kodizes beziehen sich für die Mitarbeiter auf vielfältige Themenbereiche, von Bestechung über Korruption bis hin zur Geheimhaltung von Informationen und werden in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich konkret formuliert. Darüber hinaus kann es auch einen gesonderten Kodex für Führungskräfte geben, die besonderen Situationen ausgesetzt sind. Auf einer breiteren Basis gibt es auch Kodizes, die sich auf faires Verhandeln, Verbraucher- und Umweltschutz oder den Umgang mit Mitarbeitern beziehen (vgl. Lenk/Maring 1992, S. 355 ff.).

Kritik wird an den Kodizes geübt, da sie – oft nicht zu Unrecht – als „Etikettenschwindel und bloße Imagepflege“ (Gerum 1992, S. 263) oder als „wohlklingende Worte“ ohne „praktische Effektivität“ (Bowie 1992, S. 339) kritisiert werden. Es gibt einen standardisierten Kodex, den die OECD (2003) für multinationale Unternehmen veröffentlicht hat. Für die Unternehmen scheint es bislang aber vorteilhafter zu sein, einen eigenen Kodex zu entwickeln, der weniger umfangreich ist und vielleicht auch weniger Nachprüfbarkeit festschreibt. Sowohl im Falle der Corporate Governance als auch bei den Unternehmenskodizes liegt die Glaubwürdigkeit in der Nachprüfbarkeit

und der Anwendung von Sanktionen, für die im Unternehmen Compliance-Abteilungen zuständig sind.

*Ist ein Unternehmen allein aufgrund von Corporate Governance bzw. eines Unternehmenskodex schon ethisch?*

Vor obigem Hintergrund soll kurz ein unternehmensethischer Aspekt skizziert werden, um die Problematik von Instrumenten wie Corporate Governance und Unternehmenskodizes zu illustrieren.

Wenn man der Argumentation von Steinmann und Löhr (1992, S. 239 ff.) folgt, dann ist das Problem des moralisch vertretbaren Wirtschaftens nicht neu, vielmehr ist neu, dass in unserer pluralistischen Gesellschaft nicht mehr auf „allgemeinverbindliche, festgefügte Wert- und Ordnungsvorstellungen zurückgegriffen werden“ (ebd.) kann. Um einen Konsensus der Akteure erreichen zu können – der die einzige Alternative zu Beeinflussungsstrategien darstellt – ist die Verpflichtung auf eine Wertebasis erforderlich. Das heißt die Unternehmensethik müsste als rationale Konsensethik angelegt werden (vgl. ebd., S. 240), wobei immer die Frage nach der Gültigkeit dieser Normensetzung bleibt.

In praktischer Hinsicht ist die Unternehmensethik prozessual anzulegen, um eine starre Anwendung von Regeln in allen Situationen, die zu falschen Ergebnissen führen kann, auszuschließen. Das ist mit der Einrichtung von Vermittlungsstellen im Unternehmen verbunden (so zum Beispiel die oben genannten Compliance-Abteilungen oder -Officer). Darüber hinaus führen auch Richtlinien, die verfügt werden und damit monologisch sind, nicht zum Ziel. Sie verletzen die Forderung nach Konsens in der Beziehung zwischen der Unternehmensführung und ihren Mitarbeitern.

Aber auch in der Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen fordern Steinmann und Löhr (ebd., S. 246, 247), dass die Unternehmensethik auf Selbstverpflichtung beruhen muss. „Sie kann nicht noch einmal auf externen Stimuli, wie Belohnungen oder Bestrafungen, aufgebaut werden.“

Im Hinblick auf das untersuchte Instrument der Corporate Governance ergibt sich nun, dass die rechtlichen Forderungen aufgrund ihrer gesetzlichen Sanktions-

potentiale nicht schon zur Unternehmensethik im beschriebenen Sinn beitragen. Der darüber hinausgehende freiwillig geleistete Beitrag zur Transparenz des Unternehmens ist auch nicht wirklich freiwillig, da Regelverletzungen offengelegt werden müssen. Andererseits ist natürlich anzumerken, dass die Regierungskommission auch aus Mitgliedern der Wirtschaft bestand und der Corporate Governance Kodex gemeinsam – also konsensual – erarbeitet wurde. Dennoch ist fraglich, ob ein Unternehmen so zu seiner eigenen ethischen Haltung kommt.

Hinsichtlich der Mitarbeiter gibt es keinen konsensualen Ansatz: Wer in dem Unternehmen arbeiten möchte, muss den – mit Sanktionen verbundenen – Kodex unterzeichnen oder unterliegt ihm durch die geleistete Unterschrift unter dem Arbeitsvertrag. In Zeiten mit hoher Arbeitslosigkeit ist das eher eine Beeinflussungsstrategie und kein Konsensus. Andererseits ist es sicher zu begrüßen und als ethisches Verhalten zu bewerten, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter dazu verpflichten, auf Bestechung oder Korruption zu verzichten. Aber auch hier stellt sich die Frage, ob auf diese Weise eine Unternehmensethik entsteht.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang eine weitere Frage: Ist es bereits ethisch, wenn man Gesetze befolgt? Mit Blick auf die Bilanzführungsgesetze kann das leicht verneint werden: Es ist vielmehr die Grundlage, um ein Geschäft auch nur mittelfristig zu führen, da Gesetzesverletzungen drakonische Strafen nach sich ziehen können. Wie sieht dies aber in dem Falle aus, wenn ein deutsches Textilunternehmen in Indien produzieren lässt, wo es in den Produktionsbetrieben üblich ist, dass Menschen bis zu 16 Stunden arbeiten müssen? Die staatlichen Gesetze in Indien sehen eigentlich eine Höchstzahl von zehn Arbeitsstunden pro Tag vor. Ist es selbstverständlich, dass das deutsche Unternehmen die Gesetze des indischen Staates anwenden lässt oder ist dies bereits ein ethisches Verhalten, da es ja auch auf die landesüblichen praktizierten Standards zurückgreifen könnte? Wäre es „noch ethischer“ die deutschen Sozialgesetze anzuwenden? Wie kann sich ein Unternehmen ethisch verhalten, wenn Menschenrechte, wie zum Beispiel die Versammlungsfreiheit in China, nicht befolgt werden?

In der empirischen Untersuchung ergab sich aus einem Interview mit einem Mitarbeiter aus Korea, dass die Allianz die Arbeitszeit dort von 60 auf 45 Stunden herab-

gesetzt hat (ohne dass die Produktivität zurückgegangen wäre). Die Allianz wird dafür von den Wettbewerbern in Korea getadelt, weil sie ihre Mitarbeiter verwöhne. In diesem Falle ist es jedoch so, dass auch die koreanische Regierung in die gleiche Richtung arbeitet und dabei ist, generell die 5-Tage-Woche einzuführen.

Es zeigt sich, dass unternehmensethische Fragen dann problematisch werden, wenn sie mit einem anderen Werteset (in einer anderen Region, einem anderen Land) konfrontiert werden. In diesen Fällen ist deshalb der genaue Blick auf die kulturellen Entwicklungen des jeweiligen Landes notwendig, um tatsächlich im Sinne der Menschen zu handeln und nicht konfrontativ Unfrieden zu stiften.

Unternehmensethik innerhalb des Unternehmens, das heißt die faire Behandlung von und Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, basiert eher auf einer Unternehmenskultur, die sich als Ergebnis geteilter Werte bzw. Werte einzelner ergibt: Die Qualität der Unternehmenskultur hängt – wie sich zeigen wird – von dem Maß ab, in dem Werte geteilt werden. Ein guter Maßstab dafür ist das interne Sozialkapital im Unternehmen, das nachfolgend dargestellt werden soll.

#### 6.1.5.3 Internes Sozialkapital als aktiver Beitrag zur Unternehmensethik

In Ergänzung zu der bereits beschriebenen Sozialkapitaldiskussion (Unterkapitel 5.1) wird von einer zunehmenden Anzahl von Wissenschaftlern auch die Existenz und Auswirkung von Sozialkapital im Unternehmen diskutiert (vgl. z.B. Dyllick 2002; Cohen/Prusak 2001; Nahapiet/Goshal 1998).

Nachhaltigkeit meint ja im Kern einen verantwortlichen Umgang mit Ressourcen, also den langfristig ökonomisch effizienten, ökologisch schonenden und sozial verträglichen Einsatz von Ressourcen. Für Naturkapital (d.h. die Umwelt), das Vermögenskapital und das Humankapital ist das mittlerweile in der Betriebswirtschaftslehre allgemein akzeptiert und anerkannt. Anders sieht es noch mit dem Sozialkapital aus, das im Unternehmen noch nicht umfangreich gesehen und berücksichtigt wird.

Im Gegensatz zum externen Sozialkapital, das zwischen einem Unternehmen und seinen externen Anspruchsgruppen besteht, geht es beim internen Sozialkapital um „die Qualität der internen Beziehungen“; es „bezieht sich auf das Unterstützungspotenzial in der Organisation, bei Mitarbeitern und Kollegen. Diesbezüglich ist vor

allem an Kapital in Form von Motivations-, Loyalitäts- und Kooperationspotenzial zu denken“ (Dyllick 2002, S. 10).

Auf den Unternehmensalltag übertragen gehen Cohen und Prusak (März 2002) davon aus, dass das Unternehmen besser funktioniert, wenn die Mitarbeiter sich verstehen und gegenseitig vertrauen. Denn dadurch können Aufträge schneller erledigt werden, Teams arbeiten produktiver und kreativer und die Mitarbeiter lernen schnell. In der Studie der Bertelsmann Stiftung (2003) zeigt sich: „Kompetenz, Motivation, Identifikation und Kreativität von Führung und Mitarbeitern wurden in Verbindung mit der Firmenphilosophie, den Führungswerten und Kernkompetenzen als das wichtigste Kapital des Unternehmens erkannt“ (S. 4). Unternehmenskultur und Führungsverhalten, die als Erfolgsfaktoren gelten, können damit auf internes Sozialkapital zurückgeführt werden.

Die „Menge“ an Sozialkapital, die in einem Unternehmen besteht, lässt sich somit an verschiedenen Parametern ablesen. Es gibt bereits eine große Anzahl von Unternehmen, die Mitarbeiterzufriedenheitsabfragen durchführen, allerdings werden nur wenige unter dem Aspekt Sozialkapital betrachtet und ausgewertet. Als vorbildlich nennen Cohen/Prusak (2001, S. 150-152) den amerikanischen Paketdienst UPS, wo Mitarbeiter jedes Jahr anhand eines Fragebogens beurteilen, ob die Karriere-möglichkeiten gerecht und die Kollegen bereit zur Zusammenarbeit sind sowie in wie weit ihre Arbeit geschätzt wird, ob die Führungskräfte offen für neue Ideen sind und so weiter. Dadurch bekommen die Führungskräfte eine Vorstellung davon, wieviel Vertrauen, Kommunikation, Zusammenarbeit und Gefühl von Gleichheit und Gerechtigkeit in ihrer Betriebseinheit besteht – Faktoren, die alle für das Sozialkapital in einem Unternehmen von Bedeutung sind. Wichtig ist auch, dass diese Abfrage auf kleine Unternehmenseinheiten zugeschnitten wurde, so dass Maßnahmen direkt da ergriffen werden können, wo Probleme entstehen.

Da vor dem Hintergrund der Analysen von Cohen und Prusak deutlich wird, dass das interne Sozialkapital zum Unternehmenserfolg beiträgt, weil es die Grundlage für die optimale Nutzung von Humankapital darstellt und damit für die Zukunft eines Unternehmens von größter Bedeutung ist, soll es auch im Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften empirisch untersucht werden.

## 6.2 Ergebnisse aus der Empirie

Die Fragen zum internen Sozialkapital wurden in Übereinstimmung mit Seite 3 des Fragebogens im Anhang gestellt. In den untersuchten Unternehmen zeigte sich meist ein homogenes Bild, d.h. es gab keine entscheidenden Abweichungen in den Aussagen der Mitarbeiter eines Unternehmens, eher bestätigte und vervollständigte sich der Eindruck des ersten Interviews mit jedem weiteren in dem betreffenden Unternehmen.

Es sollen hier die Bereiche Wertschätzung, Zusammenarbeit (Kollegialität), Kommunikation, Führung und Offenheit (für neue Ideen) betrachtet werden. Herausragende Erkenntnis dieser Befragung war – wie bereits im Falle des externen Sozialkapitals –, dass die kulturellen Kontexte in den einzelnen Ländern so unterschiedlich sind und die Bedürfnisse oder Haltungen der Menschen mit dadurch bedingt so stark divergieren, dass die Ergebnisse schwer vergleichbar sind und globale Maßnahmen als schwer umsetzbar erscheinen.

Das lässt sich auch vor dem Hintergrund verstehen, dass die genannten Parameter im weitesten Sinn alle mit Vertrauen zu tun haben. Und Vertrauen ist ein stark kulturell geprägter Begriff, wie Fukuyamas Studie zu diesem Thema gezeigt hat (Fukuyama 1995). Allerdings sind in ähnlichen Unternehmensstrukturen dennoch ähnliche Phänomene zu beobachten.

### 6.2.1 Wertschätzung

*Wie passiert mit Ihrer Arbeit(skraft)? Haben Sie das Gefühl, dass ihre Ergebnisse gut integriert und weiter verwendet werden oder machen Sie viel „umsonst“? Schätzt Ihr Vorgesetzter/Ihre Kollegen Ihre Arbeit?*

Es zeigt sich eine klare Abhängigkeit zwischen der Unternehmensgeschichte sowie -struktur<sup>56</sup> und dem Grad der Wertschätzung, die die Mitarbeiter empfinden. In den Unternehmen, die schon sehr lange bestehen und deren Strukturen starrer sind, fühlen sich die Mitarbeiter weniger geschätzt. Dort macht man zwar seine Arbeit und

---

<sup>56</sup> im weitesten Sinne also der Unternehmenskultur!

das ist so auch in Ordnung, ein ausgeprägtes Motivationspotenzial, mehr und bessere Arbeit zu leisten, besteht allerdings nicht. In Großbritannien fühlen sich die Befragten mehr oder weniger geschätzt, finden jedoch, dass man mit mehr Mitarbeitern oder mehr Budget auch noch mehr machen könnte. Allerdings gibt es auch einen Befragten, der diese Aussage besonders negativ formuliert: *„People are disappointed, because their work is not appreciated. The problem is they have been here for so long that they are used to it“*. In Deutschland fühlt man auch, dass die Arbeitskraft besser genutzt werden könnte. In Frankreich sind die Meinungen geteilt, es scheint aber, dass die Mitarbeiter, die finden, dass ihre Fähigkeiten gut genutzt werden gleichzeitig auch die sind, die weitere Anwendungsmöglichkeiten für ihre Fähigkeiten suchen: *„My abilities are well used [...] I could do more if we were allowed to play a more important role. I try to reach this by expanding my networks“*. Anders sieht es bei den jungen Unternehmen aus, in denen der einzelne Mitarbeiter, das Unternehmen und oft auch die ganze Volkswirtschaft (z.B. Polen) ums Überleben kämpfen. Hier wird jeder Mitarbeiter stark beansprucht und es stellt sich die Frage nach einer gesondert betonten Wertschätzung weitaus weniger. In Italien bestätigt sich das Bild von etablierten versus jungen Unternehmen insofern, als das Unternehmen zwar einerseits schon lange besteht, aber in den letzten Jahren eine intensive Restrukturierung stattgefunden hat, die auch eine gezielte Förderung von Mitarbeitern mit sich brachte. Die Mitarbeiter, die die Umstrukturierung und das neue junge Top Management gut finden, sind auch hoch motiviert. Ein besonderer Fall ist China: Hier scheint – zumindest bei einigen Mitarbeitern – das konfuzianische Weltbild seinen Einfluss auszuüben. Man denkt nicht über Wertschätzung nach, sondern gibt an, immer noch härter arbeiten zu müssen, um den Vorgesetzten zufrieden zu stellen. Das heißt, man arbeitet weniger für sich selbst oder das Unternehmen als Ganzes, sondern sehr stark für den Vorgesetzten. *„We have to work harder to reach our goal and to catch up, because competition is very tough“*; *„I keep improving my abilities, I continue to learn. I trust that the company will appreciate it“*. Darauf wird im Zusammenhang mit dem Thema Führung noch zurückzukommen sein.

## 6.2.2 Zusammenarbeit

Was machen Sie, wenn Sie bei einem fachlichen Problem nicht weiter wissen? Wer hilft Ihnen? Haben Sie manchmal Probleme, jemanden zu finden, der weiterhelfen kann?

Wann konnten Sie das letzte Mal etwas von einem Kollegen lernen? (nicht im Sinne von Information, sondern von Wissen)

Haben Sie das Gefühl, dass es im Unternehmen isolierte, abgegrenzte Gruppen gibt, die wenig mit anderen kommunizieren?

Unabhängig von der Unternehmensgröße und -geschichte zeigt sich bezüglich der Zusammenarbeit in fast allen Unternehmen ein durchgängiges Muster: Die Zusammenarbeit im Team ist meist gut, während die Zusammenarbeit über die Bereiche hinweg sehr schwierig ist. In Deutschland bezeichnet man daher die einzelnen Abteilungen als „Stämme“, die Franzosen bezeichnen sie als „*village gaullois*<sup>57</sup>“. Weitere Aussagen: *“People are isolated and difficult to access“*; *“There are isolated groups, but recently restructuring has taken place and this will help“*; *“People make crazy things to differentiate themselves, like ‘We don’t want them in our building, they are so different. They sell life insurances and we sell car insurances’”*.

In England zeigt sich die mangelnde bereichsübergreifende Zusammenarbeit darin, dass zum Beispiel Führungskräfte meist in dem Bereich bleiben, in dem sie auch angefangen haben: *“What we haven’t cracked yet is that managers move between divisions“*. Es stellt sich die Frage, ob hier nicht auch ein Zusammenhang mit einer gewissen Hierarchieneigung besteht, denn besonders virulent ist dieses Problem in Frankreich<sup>58</sup> und in China, wo Machtdistanz und Hierarchiedenken sehr stark ausge-

---

<sup>57</sup> In Anlehnung an das gallische Dorf in dem Cartoon Asterix und Obelix, das völlig isoliert im römischen Herrschaftsgebiet überlebt und daher kaum Kontakte nach außen hat.

<sup>58</sup> Hier ist die bereichsübergreifende Zusammenarbeit direkt an die Hierarchie gebunden: Wenn der Sachbearbeiter eines Bereichs mit dem Sachbereiter eines anderen Bereichs Kontakt aufnehmen möchte, muss er sich an seinen Vorgesetzten wenden, der sich wiederum an den Vorgesetzten des Sachbearbeiters des anderen Bereichs wendet und den Kontakt herstellt.



prägt sind<sup>59</sup>. Verbesserungen wurden in diesem Zusammenhang in Italien durch die Einführung von Projekt- und Teamarbeit erreicht und man geht davon aus, dass das Unternehmen weiter daran arbeitet, um eine Veränderung in der Unternehmenskultur zu erreichen. Allerdings: „*Ci sono ancora delle micro-tribu spavventose*“ (Übersetzung: Es gibt immer noch schreckliche Stämme).

Die Ausnahme bildet hier Polen: Zwar weiß man nicht viel über die Arbeit anderer Bereiche, aber die Grenzen scheinen offen zu sein. Insgesamt zeigt sich, dass die Ausprägung von eigenen Kulturen und eigenen Kosmen in den Bereichen durch bereichsübergreifende Seminare oder Projekte überwunden werden kann.

### 6.2.3 Kommunikation/Transparenz

<i>Fühlen Sie sich gut informiert über die Vorgänge im Unternehmen? Was würden Sie gerne wissen?</i>
--

Bei Hermes scheinen noch alte Informationsstrukturen zu herrschen: Die Hauszeitung hat nicht viel Glaubwürdigkeit, das wirklich Wissenswerte erfährt man nur aus anderen Quellen. Erstaunlich ist, dass in drei Ländern, die Information einerseits als ausreichend wahrgenommen wird, insbesondere seitens des Top Managements, andererseits wird das mittlere Management als Hinderer des Informationsflusses beschrieben, insbesondere in China wird Information als Machtmittel des mittleren Managements bezeichnet<sup>60</sup>. In Frankreich hingegen wird die Information allgemein als gut beschrieben, aber die Entscheidungen der „Directeurs“ blieben unkommuniziert.

---

<sup>59</sup> Als Hintergrund dazu: Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln, München 2001; Fukuyama, F., Trust, 2001

<sup>60</sup> Es wird gerade ein Kommunikationstraining für das mittlere Management organisiert, um die Machtposition, die das Mittelmanagement immer noch hat, zu relativieren. Allerdings setzt sich insgesamt das Hierarchiedenken (als Macht, aber auch als Schutz) fort und kommt auch in kleinen Teams immer wieder auf. Es stellt sich die Frage, ob hier tatsächlich seitens des Unternehmens Grundsätzliches verändert werden kann.

Der Vorstand hat seine Protokolle veröffentlicht, damit die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten Fragen stellen können. Bezweifelt wird dennoch, ob sie Antworten bekommen.

Ein spezieller Fall ist England, wo die Information zwar verfügbar ist, aber kein besonders großes Interesse daran zu bestehen scheint: *„We are quite well informed as a department, because our boss tends to make sure that he tells us what is going on, but sometimes you can't be bothered to find out because you just get on with your work. We get the team brief thing but quite often it just gets into the in tray...“*. *“It's not excellent, but it's ok. In general companies could be more open. But on the other hand sometimes it seems to be good to wait before you communicate.”*

Keiner der Befragten nannte ein Thema oder einen Bereich, über den er mehr wissen wollte.

## 6.2.4 Führung

*Sind Sie zufrieden mit der Art, wie und welche Leute befördert werden?*

Bei dieser Frage wiederholt sich in vier Ländern die Kritik am mittleren Management, dessen Fach- und Führungsfähigkeiten in Frage gestellt wird. In England fordert man daher auch Fortbildungskurse für Führungskräfte: *„But other managers do not know how to deal with people. Basically you do your three-day course and if you pass it you are promoted and no more management training will take place“*. In China ist auch hier eine Ausnahmesituation zu beobachten: Aufgrund der historisch bedingten, bereits weiter oben erwähnten Unselbstständigkeit der Mitarbeiter suchen diese noch nach enger Führung. Es besteht im konfuzianischen Sinne zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ein Machtverhältnis, d.h. der Vorgesetzte bestimmt über den Mitarbeiter, auf der anderen Seite aber bietet der Vorgesetzte auch einen gewissen Schutz, auf den viele Mitarbeiter nur ungern verzichten.

In Frankreich war dies ein Tabu-Thema: Die Mitarbeiter äußerten sich nur ausweichend zu dieser Frage. Dabei schwingt allerdings immer eine gewisse Resignation mit. *„I have been in the company only for a short time. But no matter in which company, promotion does not only follow certain criteria.“* *“Intelligence and the ability to be egoistic are always required to advance in a company“*.

Auch in Italien findet sich Kritik am mittleren Management, auch wenn wohl schon viele Fortschritte durch die Umstrukturierungen erreicht wurden: *“È anche colpa del*

*middle management che non riesce a motivare o sfruttare delle persone che hanno le capacità*” (Übersetzung: Es ist auch die Schuld der mittleren Führungsebene, die nicht in der Lage ist, die fähigen Mitarbeiter zu motivieren oder richtig einzusetzen).

### 6.2.5 Offenheit / Ideen

*Gibt es in Ihrem Bereich/Ihrer Abteilung viele unterschiedliche Ansätze/Meinungen, wie man Probleme lösen kann? Finden Sie diese Unterschiedlichkeit der Meinungen anregend oder behindert sie nur die Arbeit*

*Wie kommen eigentlich neue Themen / Ideen in Ihre Abteilung?*

Streitkultur und gemeinsame Ideenfindung und -umsetzung scheinen in keinem Unternehmen positiv etabliert zu sein (vgl. auch die Auswertung in Kapitel 5). Es wird Transparenz bei der Entscheidungsfindung vermisst und auch die Umsetzung von Ideen, wenn diese diskutiert wurden. Auch hier wird eine Abhängigkeit von der jeweiligen Führungskraft beobachtet. Grundsätzlich gibt es hier keine festen Prozesse, die Ideen und Auseinandersetzung fördern. Nur in China ist erneut die Passivität der Mitarbeiter zu beklagen, die in diesem Zusammenhang auch keine Kritik üben.

### 6.2.6 Vertrauen

*An wen wenden Sie sich im Unternehmen, wenn Sie schwerwiegende private Probleme haben, d.h. in Not-situationen? Was machen Ihre Kollegen in diesen Fällen?*

Grundsätzlich herrscht unter den Kollegen in allen Ländern eine hohe Solidarität, man hilft einander. *„Funktioniert gut. Bei Krankheit oder Tod werden E-Mails von den Kollegen versandt, damit alle helfen können“* (Polen) *„It is a tradition in Poland to help each other and there is much solidarity among the colleagues“* (Polen). *„There is much support also in case of an illness. It's not that people simply give a bunch of flowers, but there is permanent support“* (England).

Ausnahme bildet hier lediglich Frankreich, wo in diesem speziellen Zusammenhang nicht auf die Solidarität unter Kollegen eingegangen, sondern nur auf die Sozialpolitik des Unternehmens verwiesen wird: *„I've never experienced such a case, but I think it will be ok. It's all regulated, you get holidays if somebody dies“*.

Unterschiede sieht man generell bei den Führungskräften: Mit Ausnahme von Polen und China, wo man ausschließlich Positives erwartet, ist man sich nicht sicher, was man von den Führungskräften erwarten kann. Es wurden unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Zum Beispiel: *„It's a humane company, so probably a private social problem will be dealt with in a good way. But also here they may be managers who will say: 'But you have to attend the meeting tomorrow'”*.

### **6.2.7 Fazit für die Allianz: Nachhaltigkeit adressiert Problemfelder**

Die Ergebnisse zeigen, dass durch die Fragen nach dem Sozialkapital Schwachstellen in der Nutzung des Humankapitals aufgedeckt werden können. Im Falle der Allianz fehlt es an Sozialkapital besonders in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, bei der Wertschätzung und bei den Führungsstrukturen im Bereich Mittleres Management. Dadurch ist die aktive Teilnahme des Mitarbeiters am Unternehmenserfolg beeinträchtigt. Am Beispiel der Allianz soll aufgezeigt werden, wie eine Nachhaltigkeitsstrategie das Sozialkapital stärken und das Unternehmen intern durch direkte Aktivierung der Mitarbeiter zukunftsfähiger machen kann. Dabei wird auch auf die Ergebnisse aus Kapitel 5 hinsichtlich der Identifizierung mit dem Unternehmen (Werte, Image) zurückgegriffen.

#### **6.2.7.1 Die Leitfigur**

Die größte interkulturelle Studie, die 170 Wissenschaftler zum Thema Leitfigur durchführten (Globe-Studie 1999), spiegelt eine universelle Sehnsucht nach einer Leitfigur, die weltweit sehr ähnliche Eigenschaften haben soll: visionär, inspirierend, engagiert, integer und entschlossen. Eigenschaften also, die sich mit den Werten der Nachhaltigkeit gut verbinden lassen (Die Zeit, 23.12.2002, S. 18).

So äußerten auch die meisten der Befragten in den untersuchten Allianz-Unternehmen die Meinung, dass die Nachhaltigkeit vom Vorstandsvorsitzenden (sowohl national als auch im Mutterkonzern) gestützt werden muss. Das verbindet sich mit dem Wunsch nach dem CEO, der ihnen Vertrauen gibt und mit dem die Mitarbeiter sich identifizieren können. Die Befragten suchen nach Werten, nach einer

Leitfigur, nach einer Möglichkeit, stolz auf das Unternehmen zu sein. Ein CEO, der die Leitideen der Nachhaltigkeit fördert und vorlebt, könnte hier viel bewirken.

#### 6.2.7.2 Werte und Konzernzusammenhalt

Die Untersuchung zeigte, dass die Mitarbeiter grundsätzlich auf der Suche nach Werten und Identifikation sind, die sie auf der Abteilungs- oder Teamebene vielleicht noch finden, auf unternehmens- oder gar konzernweiter Ebene jedoch nicht mehr. Eine Nachhaltigkeitsstrategie, die gleichzeitig globale und lokale Elemente berücksichtigt, kann hier wertbildend wirken, indem sie die Brücke zwischen allianzweiten Werten und lokalen Kulturen schlägt.

Dazu passt auch, dass viele Befragte unaufgefordert den Wunsch äußerten, enger mit dem Stammhaus zusammenarbeiten und sich intensiver austauschen zu wollen. Die Nachhaltigkeitsprojekte der Allianz und eine gestärkte Sustainability Working Group könnten hier integrierend wirken und Brücken bilden. Es ist Teil des Konzeptes Nachhaltigkeit, hier den Weg für Synergien frei zu machen und fördernd zu wirken.

#### 6.2.7.3 Bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Ein Faktor für erfolgreiches nachhaltiges Wirtschaften ist die Durchlässigkeit von Abteilungen, um Innovation, Kreativität und Zusammenarbeit zu fördern. Mit Ausnahme von Singapur, zum Teil auch Polen, waren aber Abteilungsegoismen und der Mangel an bereichsübergreifender Zusammenarbeit bei allen Allianz-Unternehmen klare Kritikpunkte. In einigen Unternehmen wurden schon Maßnahmen ergriffen, um eine Verbesserung herbeizuführen, aber es scheint noch mehr Verbesserungsbedarf zu geben. Auch unter diesem Aspekt sollte die Gestaltung einer globalen Nachhaltigkeitsstrategie betrachtet werden.

#### 6.2.7.4 Neue Ideen

Neue Ideen sind die Basis für Fortschritt und Innovation generell. Im vorliegenden Fall ist jedoch zum einen nicht klar, wie neue Ideen ins Unternehmen gelangen, noch wurden diesbezüglich umfangreiche Maßnahmen ergriffen. Auch die Streitkultur, die helfen soll, diese Ideen produktiv auszuwerten, ist bislang offenkundig wenig ausge-

prägt. Es könnte Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie sein, in Verbindung mit den entsprechenden Fachabteilungen hier inspirierende Ansätze zu entwickeln.

#### 6.2.7.5 Das schlechte Branchenimage

Ausnahmslos hat die Versicherungsbranche ein schlechtes Image. Viele Mitarbeiter nannten dieses Problem unaufgefordert, wohl nicht zuletzt deswegen, weil aus diesem Grund das Gefühl der Loyalität zum Unternehmen und auch des Stolzes auf die eigene Arbeit weniger ist. Nachhaltigkeit ist wie das Versichern ein Thema, das eng verknüpft ist mit dem Sozialprinzip Solidarität und gerade diese innere, analoge Verbindung könnte die Gelegenheit eröffnen, in der internen und externen Kommunikation des Prinzips Nachhaltigkeit auch den Wert der Versicherung neu zu etablieren bzw. zu erklären.

#### 6.2.7.6 Management-Instrumente und Standards

Unternehmen, die bereits zertifiziert sind bzw. Management-Systeme wie Scorecards eingeführt haben, sind von den Rating-Agenturen leichter hinsichtlich der Nachhaltigkeit zu bewerten. Im Zuge der Nachhaltigkeitsstrategie könnte neu überprüft werden, welche Standards für das jeweilige Unternehmen Sinn machen würden.

#### 6.2.7.7 Einheitliche Organisationsstrukturen für die Nachhaltigkeit

Zurzeit sind die Nachhaltigkeitsbüros im jeweiligen Unternehmen in sehr unterschiedlichen Bereichen angesiedelt. Während man in Frankreich dem Vorstandsstab zugeordnet wird, gehört das deutsche Nachhaltigkeitsbüro zum Allianz Zentrum für Technik; demgegenüber ist in Italien ein Mitglied der Kommunikationsabteilung und in den USA ein Risiko-Manager für die Nachhaltigkeit zuständig. Langfristig würde hier eine Vereinheitlichung gleiche Ansätze und Umsetzungsmöglichkeiten fördern und vereinfachen.

#### 6.2.7.8 Global versus lokal

Auf globaler Ebene kann der Vorstandsvorsitzende des Unternehmen für die Botschaft der Nachhaltigkeit stehen, was sich dann auch auf die nationalen Unternehmen überträgt. Hilfreich und global umsetzbar ist auch die einheitliche Organisa-

tionsstruktur für nachhaltige Themen in den einzelnen Unternehmen, da das die Zusammenarbeit erleichtert. Auch das Branchenimage, das in allen Ländern ein Problem darstellt, kann global aufgegriffen werden. Auf diesem Niveau, das als eher organisatorisch-strukturell zu sehen ist, hören die Möglichkeiten des globalen Ansatzes auf.

#### 6.2.7.9 Die lokale Dimension

Denn bereits bei den Instrumenten zur effizienten Gestaltung (Wissensmanagement, Führungskräfte-Training, etc.) ist die lokale Dimension zu berücksichtigen: So muss in China das Wissensmanagement so gestaltet werden, dass der einzelne Mitarbeiter nur mit dem Computer lernt. Wenn er Mitarbeiter um Rat fragen oder sein Nichtwissen öffentlich eingestehen müsste, wäre das ein Autoritätsverlust für ihn, er würde „sein Gesicht verlieren“. Auch bei den Führungskräften liegen die Probleme jeweils anders, auch wenn das mittlere Management grundsätzlich kritisiert wurde. Die gleichen Probleme können hier nicht automatisch zu gleichen Lösungen führen.

Nach dieser praktischen Darstellung der Verbindung zwischen internem Sozialkapital und Nachhaltigkeit, soll zusammenfassend die unternehmensinterne Ebene der Nachhaltigkeit aufgezeigt werden.

### **6.3 Fazit zur unternehmensinternen Perspektive der Nachhaltigkeit**

Das Kapitel zusammenfassend soll mit Blick auf die organisatorischen Strukturen im Unternehmen festgehalten werden, dass diese eine wichtige Vorbedingung für den Erfolg nachhaltiger Denk- und Handlungsansätze darstellen. Gleichzeitig spiegeln sie auch das Engagement des Unternehmens wider: Je strukturierter nämlich die Aufgabenverteilung und die Zusammenarbeit bezüglich des Themenfeldes Nachhaltigkeit im Unternehmen geregelt und je umfassender und klarer personelle Ressourcen dem Thema zugeordnet sind, desto glaubwürdiger und zielführender wird das nachhaltige Engagement des Unternehmens insgesamt sein. Umgekehrt gilt auch, dass das Fehlen von geeigneten Strukturen auf eine mangelnde Beschäftigung mit dem Thema hinweist und keine schlüssige Zielverfolgung erwarten lässt. Als schlechtes Zeichen für den Stand der Nachhaltigkeit in den Unternehmen ist daher die Tatsache zu werten, dass in der Berichterstattung und Kommunikation selten die organisatorischen Strukturen und die Anzahl der mit dem Thema ausschließlich Beschäftigten angegeben wird sowie der Schwerpunkt immer eher auf einzelnen Projekten liegt, deren Einbettung in ein Gesamtkonzept nicht ausgeleuchtet wird.

Hinsichtlich der Instrumente, die im Unternehmen in der Lage sind, Nachhaltigkeit zu fördern, zeigt sich, dass diese zu den Hausaufgaben von gestern gehören, die die Unternehmen freilich noch nicht erledigt haben. Durch die Aufforderung zur Nachhaltigkeit wird die Nachfrage nach funktionierenden Managementsystemen wieder laut, da diese fester Bestandteil eines Risikomanagements sind und damit zur Nachhaltigkeit beitragen. Andererseits steht nicht zu erwarten, dass Unternehmen, die diese Systeme in der Vergangenheit aus verschiedenen (finanziellen, organisatorischen, etc.) Gründen abgelehnt haben, sie nun im Interesse der Nachhaltigkeit einführen werden. Die größte Wahrscheinlichkeit einer Positiventwicklung besteht hier bei den Umweltmanagementsystemen, da diese am nachdrücklichsten auch vom Gesetzgeber gefordert werden bzw. zu erwarten ist, dass hier seitens der Europäischen Union in naher Zukunft Auflagen gemacht werden.



Auch hinsichtlich der Unternehmensethik sind die gesetzlichen Anforderungen entscheidend: Corporate-Governance-Anforderungen tauchen in Form von Regulierung auf, die es zu befolgen gilt. Daher wurden sie nicht als unternehmensethisch anerkannt.

Unternehmensethik bildet sich nämlich vielmehr durch Sozialkapital aus, das dafür sorgt, dass Zusammenarbeit auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen möglich ist. So wird Innovationen und neuen Ideen, der Motivation, der Loyalität und der Identifikation der Weg geebnet, alles soziale Ressourcen, die weit über die „bezahlbare“ Leistung des Mitarbeiters hinausgehen.

Das heißt doch: Nachhaltiges Wirtschaften eines Unternehmens hängt fast ausschließlich von Menschen ab und basiert gerade auch deshalb auf dem ethisch verantworteten Umgang der Mitarbeiter untereinander; dieser Gesamtzusammenhang wird aber oft, und damit unzureichend, als Unternehmenskultur bezeichnet wird.

Bei allen genannten Befunden kristallisierte sich jedoch deutlich heraus, dass bei der Gestaltung dieser Bereiche die lokale Perspektive zentral ist: Denn die Probleme des Unternehmens im je eigenen Markt, die Gesetzgebung des jeweiligen Landes und die regional je spezifische Kultur in der konkreten Gesellschaft wie damit im jeweiligen Unternehmen vor Ort stellen jene ganz eigenen Triebkräfte dar, die eben ein globaler Ansatz mit generellem Anspruch nicht abdecken kann. Wer nur die globale Messlatte anlegt, wird scheitern, denn es gilt offensichtlich: Wenn die Maßnahmen nicht die Lebensrealität der Mitarbeiter (be)treffen, werden sie nicht angenommen und verlaufen im Sand. Im schlimmsten Fall wendet sich die Bemühung der Konzernzentrale dann gegen sich selbst und zwar in dem Sinne, dass in den Konzerntöchtern eine negative Stimmung, ja sogar Ablehnung entsteht.

## **7 Zusammenfassung**

Die Aufteilung bisher vorliegender Denkansätze zur Nachhaltigkeit in die vier Bereiche (vgl. Abb. 2) Politik (Idee), Rating-Agenturen/Standards (Ziele), Bürger-schaftliches Engagement (Strategie) und Unternehmen (Umsetzung) hat sich als wertvolles Instrument zur Klassifizierung und Bewertung dieser Ansätze bewährt. Die Inhalte von Nachhaltigkeitskonzeptionen konnten analysiert und in ihre Nützlichkeit für die Unternehmen kritisch beurteilt werden.

Die empirischen Ergebnisse aus der von der Verfasserin durchgeführten Sechs-Länder-Studie konnten die Bedeutung dieser Konzeptionen für das thematisch relevante Selbstverständnis und Handlungspotential der Unternehmen zeigen und weiterführende bzw. konkretisierbare Erkenntnisse über globale bzw. lokale Gestaltungserfordernisse und -möglichkeiten für Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen formulieren. Da der Mitarbeiter als Spiegel für die Wirkung bestehender Nachhaltigkeitsansätze benutzt wurde, ergaben sich auch neue Erkenntnisse über seine Rolle in der Umsetzung der Nachhaltigkeit.

### **7.1 Was heißt nun Nachhaltigkeit für die Unternehmen?**

In Anlehnung an den Brundtland-Bericht und als Subsummierung aller Forderungen und Vorschläge auf den verschiedenen, darum gruppierte Ebenen sollten sich Unternehmen mit einer (Selbst)Verpflichtung zur Nachhaltigkeit so organisieren, dass sie langfristig menschenwürdige Arbeitsplätze zur Verfügung stellen können, dabei der Gesellschaft einen Nutzen erbringen und dadurch weder den Menschen noch der Natur Schaden zufügen. Dieser umfänglichen Forderung können Unternehmen jedoch nur dann gerecht werden, wenn sie ihre Nachhaltigkeitsstrategien über die gesetzlichen Anforderungen hinaus auf die eigene Organisation und das eigene Geschäft zuschneiden. Dabei können ihnen die Rating-Agenturen und Standards auch nur bedingt helfen, da diese in erster Linie Informationen strukturieren und auf Risiken hinweisen.

Erst in der Diskussion und Analyse des externen Sozialkapitals als bürger-schaftliche Perspektive bzw. Ebene kamen für das Unternehmen konkretisierbare, weil auch methodisch und instrumentell abbildbare Möglichkeiten der Gestaltung in den Blick. Hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wirkt die bürger-schaftliche Perspektive in vielfacher Hinsicht: Innovationen können durch Partner-schaftsprojekte gefördert und Risiken durch den Stakeholder-Dialog abgewandt werden. Es gibt hier wichtige Überschneidungen zum internen Sozialkapital. Corporate Citizenship trägt dazu bei, Bedürfnisse von Anspruchsgruppen zu spiegeln und zukünftige Entwicklungen in Politik und Gesellschaft antizipieren zu können. Unternehmensintern hieße gezielte und angemessene Nachhaltigkeit hier, Manage-mentsysteme nicht generell pauschal einzuführen oder zu verwerfen, sondern sie auf der Basis der in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft gewonnenen Information an-zuwenden oder anzupassen. Der Stakeholder-Dialog kann damit auch helfen zu ver-standen, welche Instrumente das Unternehmen intern benötigt, um zukunftsfähig zu bleiben. Wenn das Umfeld nur bedingt die benötigten Fachkräfte zur Verfügung stellt, kann ein Corporate-Citizenship-Projekt im Ausbildungsbereich helfen, aber intern hilft auch die Kenntnis, welche Probleme es in der Gesellschaft gibt und wie das Unter-nehmen darauf reagieren kann, um gute Mitarbeiter langfristig an sich zu binden.

## **7.2 Nachhaltigkeit aus vier Perspektiven**

Die Idee der Nachhaltigkeit als intra- und intergenerative Gerechtigkeit beweist Durchschlagskraft, da sie einerseits von allen Akteuren aus Politik und Verbänden als Leitmotiv zitiert wird und andererseits auch beim einzelnen Mitarbeiter auf große Zustimmung stößt. Begrenzung findet sie jedoch in ihrer Weiterentwicklung, die zu Anwendung und Umsetzung führen würde. Spontan kann der einzelne Mitarbeiter sich keine praktische Umsetzung des Gerechtigkeitspostulats vorstellen. Die Ansätze der Wirtschaftsverbände sind wenig konkret, die Unternehmen kaum initiativ. Weder sind die Voraussetzungen einer Mitgliedschaft herausfordernd, noch gibt es poten-zielle Sanktionen, die motivierend auf Unternehmen wirken könnten. Die Wirkung staatlicher Nachhaltigkeitsstrategien hängt wiederum von verschiedenen Faktoren ab. Zum einen von der bereits erwähnten konkreten Ausgestaltung, mit der die Unter-

nehmen Anhaltspunkte haben würden. Es scheint, dass die politisch-konzeptuelle Perspektive nur dann maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmen hat, wenn ihre Forderungen in Gesetze gegossen werden, deren Berücksichtigung bzw. Umsetzung dann auch kontrolliert und mit Sanktionen belegt werden kann. Generell sind die bisher vorgetragenen Vorschläge und Empfehlungen von Regierungen und Verbänden zu einer am Prinzip Nachhaltigkeit orientierten nachhaltigen Unternehmensführung jedoch zu vage gehalten und kaum umsetzungsorientiert. Das erforderliche Minimum wären hier klare systematische Maßnahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit, wie sie in Frankreich angeregt und durchgeführt werden. Allerdings zeigt sich damit eine weitere Voraussetzung: Der Staat muss in der Gesellschaft eine bestimmte Rolle einnehmen, die die Akzeptanz solcher Maßnahmen gewährleistet. Und der Staat muss mit gutem Beispiel vorangehen und selbst Aktivitäten zur Umsetzung der Nachhaltigkeit durchführen.

Es hat sich gezeigt, dass die Politik als Türöffner und Legitimierung für das Thema Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle hat – sowohl für die Unternehmen als auch für den einzelnen Mitarbeiter.

Die Rating-Agenturen und Standardisierungsgremien stellen zum Teil sehr umfassende und nicht immer auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittene Anforderungen. Es zeigte sich in der Untersuchung, dass diese Ratings den Unternehmen für deren Ausrichtung auf die Nachhaltigkeit durchaus einige vorteilhafte Orientierungen bieten, aber auch eine Gefahr bei der konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeit beinhalten können. Insbesondere kann das punktuelle Erfüllen von Kriterien und die Fixierung auf die drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales auf eine integrative Nachhaltigkeitsstrategie kontraproduktiv wirken. Es kristallisierte sich nämlich heraus, dass weder die Maßnahmen aus der politisch-konzeptionellen Perspektive noch die aus der normierenden Perspektive so große Überzeugungs- und Schubkraft haben, um das Unternehmen im Bezug auf die Nachhaltigkeit gleichsam wie von selbst zu aktivieren. Das liegt auch daran, dass einmal nur wenige Mitarbeiter in den Prozess eingebunden sind und diese dadurch nicht „automatisch“ mobilisiert werden, sondern nur Kriterien abarbeiten. Darüber hinaus berücksichtigen die Ratings nicht die unmittelbar konkrete Eingebundenheit des Unternehmens in ein je spezifisches Umfeld, so dass die Ansätze nicht kulturverträglich sind. Zudem er-

fassen die Ratings grundsätzlich nur börsennotierte Unternehmen. Der Mittelstand als treibende Innovationskraft der Wirtschaft bleibt hier unberücksichtigt.

Die Standards erwiesen sich in ihrer Vielfalt als verwirrend und haben durch ihre freiwillige Anwendung bei den Unternehmen geringe Durchsetzungskraft.

Insgesamt sind diese Ansätze zur Messung von Nachhaltigkeit aber insofern von Bedeutung als sie die Aufmerksamkeit der Führungsspitze von Unternehmen auf das Thema Nachhaltigkeit gelenkt haben, auch wenn sich dieser Einfluss allmählich zu erschöpfen scheint. Eine positive Wirkung haben die Nachhaltigkeitsratings aber auch, weil die Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien mittlerweile bei Finanzanalysten hoffähig geworden ist.

Der Mitarbeiter und sein spezifisches Umfeld rücken in der bürgerschaftlichen Perspektive in den Mittelpunkt des Interesses. Durch ihre Strategien und Instrumente insbesondere im Ethos einer Corporate Social Responsibility können ganz konkrete Beziehungen zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft und zwar zum gegenseitigen Vorteil gefördert und damit auch nachhaltigen Zielplanungen und Zielrealisationen angestoßen werden. Der Schlüssel zum Erfolg bürgerschaftlicher Projekte liegt in ihrem genauen Zuschnitt, einerseits mit Blick nach außen auf die Gesellschaft und andererseits mit Blick nach innen auf das Unternehmen und vor allem auf die Mitarbeiter. Hinsichtlich der Gesellschaft müssen Faktoren wie rechtliche und steuerliche Voraussetzungen, Glaubwürdigkeit und Qualität des Projektpartners, Entwicklungen auf dem Dritten Sektor und Nutzen für die Gesellschaft berücksichtigt werden. Für das Unternehmen sollen diese Aktivitäten im besten Fall auch positive Rückwirkung auf das eigene Geschäft haben. Ausgesprochen wichtig ist jedoch auch der Blick auf den Mitarbeiter: Zum einen gibt es hier die Möglichkeit, eine breite Basis an Mitarbeitern für die Nachhaltigkeit zu gewinnen und ihn gleichzeitig stärker in seinem gesellschaftlichen wie auch beruflichen Umfeld zu verwurzeln. Die Wertschätzung, die er durch ein bürgerschaftliches Projekt erfährt, erhöht seine Identifikation mit dem Unternehmen und damit seine Bereitschaft die gewonnene Offenheit und Kreativität auch in seinem Berufsleben umzusetzen. Wichtige Voraussetzung ist jedoch, dass die Projekte seitens des Mitarbeiters als sinnvoll erachtet werden. Der Alleingang eines Unternehmens und die mangelnde Berücksichtigung der Einstellung der Mitarbeiter wird das große Potenzial bürgerschaft-

lichen Engagements nicht nutzen. Dieses liegt darin, dass eine dreifache Win-Situation entsteht, zum Nutzen der Gesellschaft, zu größerer Zufriedenheit des Mitarbeiters und zur Sicherheit des Unternehmens.

Die unternehmensinterne Perspektive zeigte verschiedene Facetten. Zum einen erfordert die Nachhaltigkeit betriebsintern entsprechende organisatorische Strukturen. Dies klingt wie eine Selbstverständlichkeit, dennoch werden diese Strukturen in der Praxis selten angetroffen. Die Steuerungs- und Kontrollinstrumente, die implizit die Nachhaltigkeit fördern, bekommen bislang durch den Aspekt der Nachhaltigkeit kaum Aufwind. Mit Blick auf die Unternehmensethik gilt, was bereits auf der politischen Ebene erkannt wurde: Bislang ist die Durchsetzung durch staatliche Regulierung am effektivsten. Freiwillige Verhaltenskodizes mögen existieren, sind aber selten im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert.

Eine „nachhaltige Unternehmenskultur“ lässt sich durch ein hohes Maß an internem Sozialkapital charakterisieren. Typische Schwachstellen und potenzielle Abhilfe konnten mittels der empirischen Ergebnisse identifiziert werden. Dabei zeigte sich, dass interne Prozessproblematiken auch durch die Ansätze zum nachhaltigen Wirtschaften behoben werden können. Das wiederum ist ein erneuter Beweis, dass Nachhaltigkeit und unternehmerischer Erfolg in Ergänzung und nicht im Gegensatz zueinander stehen.

### **7.3 Der Mensch im Mittelpunkt**

Als wichtigster Bezugspunkt für die Umsetzung der Nachhaltigkeit erwies sich für das Unternehmen die bürgerschaftliche Ebene. Sie gibt dem Individuum, dem Mitarbeiter im Unternehmen die Rolle des Bindeglieds zwischen Unternehmen und Gesellschaft (vgl. Abb. 5). Durch das Individuum weiß das Unternehmen, wie es sich mit der Gesellschaft verzahnen kann und muss. Die Vernetzung der Mitarbeiter muss stark in die Gesellschaft hineinreichen, um dem Unternehmen Information zur Verfügung stellen zu können über neue Ideen und Geschäftsmöglichkeiten. Dadurch dass der Mitarbeiter gleichzeitig Mitglied der Gesellschaft ist, kennt er auch die lokal brennen-

den Probleme aus eigener Erfahrung und kann das Unternehmen zum Beispiel auf Projekte zum gegenseitigen Nutzen oder auf Beiträge zur Mitgestaltung von politischen Rahmenbedingungen hinweisen. Die Kreativitätspotenzial des Einzelnen, das sich zum Teil auch durch seine Praxisnähe speist, geht weit über das von Rating-Agenturen oder Politikern geforderte hinaus und ist für die individuell auszugestaltende Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens unabdingbar.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter gerade dann gute Projektideen und großes Engagement aufweisen, wenn sie gut informiert sind. Es ist wichtig, dass sich die Information aus unterschiedlichen Quellen speist und eine große Bandbreite bietet. Hier sei nochmals auf das Kommunikationsdreieck hingewiesen: Durch die Politik müssen nachhaltige Themen von außen an die Mitarbeiter herangetragen werden, und das Unternehmen muss diese legitimieren und fördern. Diese Anreize müssen jedoch auch beim Mitarbeiter auf ein gewisses vorgeprägtes Interesse oder eine Offenheit stoßen. In Zukunft wird dies in Ländern wie Frankreich durch die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im Lehrplan erreicht. Heute kann dies zum

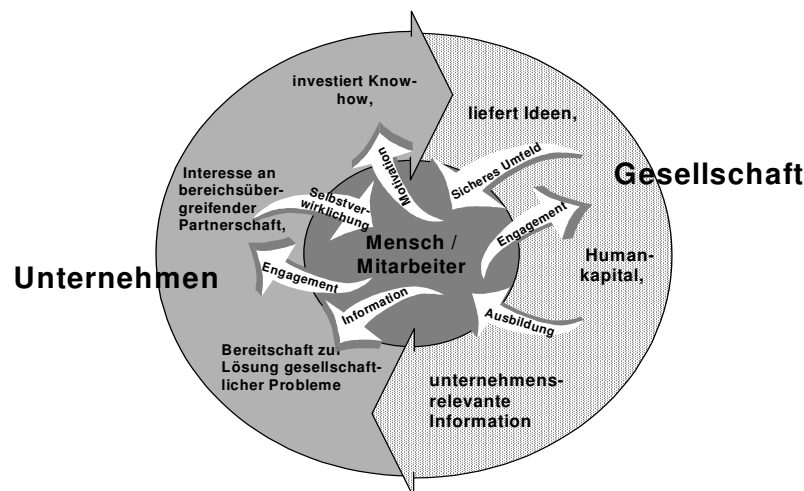


Abb. 5: Der Mensch im Mittelpunkt von Sozialkapital und Nachhaltigkeit

Beispiel durch die dichte Vernetzung der Mitarbeiter im Unternehmen geschehen, die Kommunikation über die Nachhaltigkeit auf Kollegenebene und den leichten Kontakt zu Mitarbeitern anderer Fachbereiche. Zudem kann die vertrauensvolle Zusammenarbeit die Wissensbasis eines Unternehmens für die Nachhaltigkeit mobilisieren und die Mitarbeiter für die Ansprüche und Angebote zur Zusammenarbeit aus der Gesellschaft öffnen. Nachhaltigkeit kann ohne die Kreativität und das Engagement des einzelnen Mitarbeiters nicht umgesetzt werden.

## **7.4 Kulturverträglichkeit**

Es hat sich am Beispiel der Wohnungsproblematik in England gezeigt, dass der gesellschaftliche Erlebensraum des Mitarbeiters sehr eng gefasst ist. Seine Probleme, die sich ihm innerhalb seines gesellschaftlichen Umfeldes stellen, können auch von Stadt zu Stadt unterschiedlich sein. Das bedeutet, dass die Umsetzung nachhaltiger Strategien insbesondere mit Blick auf das bürgerschaftliche Engagement auch auf die lokale Kultur zugeschnitten sein müssen. Darüber hinaus gibt es aber natürlich auch Themen, die die Mitarbeiter bewegen, die auf einer globalen Ebene angegangen werden können. Dazu gehört zum Beispiel das schlechte Branchenimage der Versicherungen, die die Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Unternehmen beeinträchtigen.

Die empirische Untersuchung zeigte weiterhin, dass alle Mitarbeiter mit den Werten des Konzeptes der Nachhaltigkeit – gebündelt im Prinzip der Gerechtigkeit – innerhalb der Generationenbeziehungen und über die Generationen hinweg zwar grundsätzlich einverstanden sind, ihr Engagement für die Umsetzung aber in erheblichem Maße vom kulturellen Umfeld abhängig ist.

Ein Faktor ist hier zum Beispiel, wie in der jeweiligen Gesellschaft die Rolle des Staates und der Wirtschaft gesehen werden. So wird in Frankreich einerseits erwartet, dass der Staat sich um soziale Probleme kümmert und man sieht hier von Unternehmensseite wenig Handlungsbedarf. Andererseits empfindet man staatliche Intervention, um nachhaltige Ansätze gesetzlich zu verankern und auf diese Weise



durchzusetzen, nicht grundsätzlich negativ. In England hingegen akzeptiert man als selbstverständlich, dass der Mitarbeiter und das Unternehmen soziale Notstände in der Gesellschaft zu beheben versucht. In China ist es der Staat, der auf ein gesellschaftliches Engagement der Unternehmen drängt, in Indien ist es die Gesellschaft, die von den Unternehmen fordert für soziale Einrichtungen zu sorgen und vom Staat nur eine grobe Infrastruktur erwartet.

Es zeigte sich in diesem Zusammenhang, dass sich Unternehmen hier auch am dritten Sektor orientieren können, der zumeist gut widerspiegelt, wie die Aufgaben der gesellschaftlichen Versorgung in einem Land verteilt sind.

Darüber hinaus scheint die Offenheit des Einzelnen und die daraus resultierende Hilfsbereitschaft durch die Kultur des jeweiligen Landes geprägt zu sein. So zeigte sich in Polen eine große Hilfsbereitschaft unter den Mitarbeitern und es wäre zu untersuchen, ob diese religiös motiviert oder das Resultat kommunistischer Mängelwirtschaft ist, die große Solidarität unter den Bürgern forderte. Den familiär geprägten Gesellschaften in China und Italien hingegen steht die Vernetzung mit anderen Gruppen der Gesellschaft wesentlich entfernter als zum Beispiel Deutschland und England.

Nur indem Unternehmen in ihren globalen Nachhaltigkeitsstrategien das jeweilige Umfeld berücksichtigen, es sich vertraut machen und daran teilnehmen, können sie zu langfristiger wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Stabilität beitragen. Die ständige Auseinandersetzung mit dem Umfeld und seinen Menschen – und damit mit deren Werten – ist auch die einzige Möglichkeit, um ethische Dilemmata zu lösen (vgl. auch RING-Alliance 2003, S. 20).

Die Notwendigkeit der Kulturverträglichkeit besteht auch im Bezug auf die Unternehmenskultur. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass die Unternehmenskultur zum einen nur ganz bestimmte Projekte des Corporate Citizenship zulässt, zum anderen aber auch ganz bestimmte Projekte erforderlich sind, damit das Unternehmen nachhaltig erfolgreich ist. Es zeigte sich auch, dass die Einführung bestimmter unternehmensinterner Steuerungsinstrumente, wie zum Beispiel Wissensmanagement, nicht in gleicher Form in allen Ländern eingesetzt werden kann. Wenn das Unternehmen die Unternehmenskultur in der Planung des bürger-

schaftlichen Engagements unberücksichtigt lässt, verpasst es Chancen und riskiert Fehlschläge.

## **7.5 Sozialkapital als treibende Kraft**

Sozialkapital spielt in den Bereichen, die sich für die Umsetzung der Nachhaltigkeit als besonders relevant erwiesen haben, eine äußerst wichtige Rolle. Für den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements bilden die vertrauensvollen und auf gegenseitigen Nutzen zielenden Beziehungen zwischen Unternehmen und externen Akteuren, die als Sozialkapital bezeichnet werden, die Grundlage. Aber auch das interne Sozialkapital im Unternehmen bildet eine wichtige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Diese Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit und Sozialkapital eng miteinander verbunden sind und nicht getrennt betrachtet werden können, setzt sich zunehmend auch in der Wirtschaft und der Politik durch.

So hat die UNEP eine Studie für den Global Compact in Auftrag gegeben, die die Entwicklungsdimensionen dieses Pakts analysieren sollte, die zurzeit wohl zur Diskussion stehen. Der Bericht fordert den Global Compact auf, den Aufbau von Sozialkapital seitens der Unternehmen in die neun Prinzipien aufzunehmen und Civic Entrepreneurship (d.h. Unternehmerschaft mit explizitem Bezug auf die Bürgergesellschaft) zu fördern, da genau diese Art von Unternehmen über hohes Sozialkapital verfügen (RING Alliance 2003, Seite iii). Sozialkapital wird als die Quelle von Innovationen angesehen, die die Grundlage unternehmerischer Nachhaltigkeit bilden. Dazu fordert man auch eine stärkere Berücksichtigung des nationalen Mittelstands sowie der Unternehmen des Dritten Sektors und bereichsübergreifende Partnerschaften zum gegenseitigen Vorteil.

Vielleicht ist auch auf internationaler politischer Ebene angekommen, dass es nicht punktuelle gute Taten sind, die die Nachhaltigkeit voranbringen, sondern die aktive und gestaltende Rolle der Unternehmen auf lokaler Ebene.

## 8 Verzeichnis der zitierten Quellen

Ademe, EpE, ORSE, A guide to Sustainability Analysis Organisations, November 2001

Adler, P., Kwon, S.-W., „Social Capital: Prospects for a new concept“ in: Academy of Management Review 2002, Vol. 27, No.1, 17-40

akzente Kommunikationsberatung, E-Mail-Rundbrief zu GRI-Guidelines / Roundtable in Genf vom 05.04.2004

Anheier, H.K., „Der Dritte Sektor in Europa: Wachstum und Strukturwandel“ in: Priller, E., Zimmer, A. (Hrsg.), Der Dritte Sektor international, Berlin 2001

Anzenbacher, A., Christliche Sozialethik: Einführung und Prinzipien, Paderborn München Wien Zürich 1998

Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V. (ASU), Zukunft gewinnen, Bonn 1992

Archambault, E., „Frankreichs Dritter Sektor: Stellung im Wohlfahrtsmix und Rolle in der Arbeitsmarktpolitik“ in: Priller, E., Zimmer, A. (Hrsg.), Der Dritte Sektor international, Berlin 2001

Austin, J.E., The Collaboration Challenge: how Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances, New York 2000

Banuri, T., Najam, A., Civic Entrepreneurship: A Civil Society Perspective on Sustainable Development (Syntheses: Volume 1), Islamabad 2002

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren, Gütersloh 2003

Bieker, Th., Gminder, C.-U., Hamschmidt, J. (Hrsg.), Unternehmerische Nachhaltigkeit - auf dem Weg zu einem Sustainability Controlling, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 95, St. Gallen 2001

Bockelmann, W., Culture of Corporate Citizenship: Minnesota's business legacy for the global future, Lakeville, Minnesota (USA) 2000

Bowie, N., „Unternehmensethikkodizes: können sie eine Lösung sein?“ in: Lenk, H., Maring, M., Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992

Braun, S., Rundmail vom 17.11.03, erhältlich bei akzente München.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Perspektiven für Deutschland 2002, [www.bmu.de/files/nachhaltigkeit\\_strategie.pdf](http://www.bmu.de/files/nachhaltigkeit_strategie.pdf)

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Umweltbewusstsein in Deutschland 2002, Berlin 2002

Cohen, D., Prusak, L., In good company. How Social Capital Makes Organizations Work, Boston 2001

Coleman, J., „Social capital in the creation of human capital“ (1988) in: Dasgupta, P., Serageldin, I., Social Capital. A Multifaceted Perspective, The World Bank Washington D.C. 1999

Comité interministériel pour le développement durable, Stratégie nationale de Développement Durable

Unter :

[http://www.environnement.gouv.fr/actua/com2003/developpement\\_durable/sndd/05-SNDD-objectifs.pdf](http://www.environnement.gouv.fr/actua/com2003/developpement_durable/sndd/05-SNDD-objectifs.pdf)

Deutscher Bundestag, 15. Wahlperiode, Drucksache 15/1400, Antrag Öffentlich Private Partnerschaften, 2003

Deutsche Shell Aktiengesellschaft (Hrsg.), Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland, Deutsche Shell AG, Abt. Information und Presse, Hamburg 1995

Döring, R., Ott, K., „Nachhaltigkeitskonzepte“ in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Jahrgang 2, Heft 3, 2001

Dyllick, Th., „Soziale Nachhaltigkeit: Des Kaisers neue Kleider?“ in: Bieker, Th. et al. (Hrsg.), Die soziale Dimension unternehmerischer Nachhaltigkeit, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 102, St. Gallen 2002 (verfügbar unter: [www.iwoe.unisg.ch](http://www.iwoe.unisg.ch))

Enquête-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestags, Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Leske & Budrich, Opladen 2003

Elkington, J., The Chrysalis Economy, Capstone Publishing, Oxford 2001

Elkington, J., Cannibals with Forks, Capstone Publishing, Oxford 1997

Fetz, R.L., „Gerechtigkeit-Wohlwollen-Liebe. Moralisch-ethische Übergänge in einer pluralistischen Gesellschaft“ in: Akademie für Politische Bildung, Tutzing (Hg.), Politik und Moral. Ein Symposium, Zur Aktuellen Diskussion, Heft 9 (1991), S. 39-54

Florida, R., Cushing R., Gates, G., „When Social Capital Stifles Innovation“ in: Harvard Business Review August 2002

French, P. A., „Die Korporation als moralische Person“ in: Lenk, H. und Maring, M. (Hrsg.), Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992

Fukuyama, F., Trust, o.O., 1995

Gerum, E., „Unternehmensführung und Ethik“ in: Lenk, H. und Maring, M. (Hrsg.), Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992

Gilbert, D.U., „Social Accountability 8000 – Ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen?“ in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) Jahrgang 2, Heft 2, 2001

Granovetter, M., „The Strength of Weak Ties“ in: American Journal of Sociology, Vol. 78, July 1972 - May 1973

Grunwald, A., Coenen, R., Nitsch, J. et al. (Hrsg.), Forschungswerkstatt Nachhaltigkeit: Wege zur Diagnose und Therapie von Nachhaltigkeitsdefiziten, Berlin 2001

Habisch, A., Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin Heidelberg 2003

Habisch, A., „Johannes Messners ‚Grundlegung einer systematischen Wirtschaftsethik‘. Ein Kursbuch christlicher Sozialethik auf dem Weg ins 21. Jahrhundert“ in: Schmitz, Wolfgang (Hrsg.), Johannes Messner – ein Pionier der Institutionen- und Systemethik, Berlin 1999

Habisch, A., „Mancur Olson und die Sozialvermögensdiskussion“ in: Pies, I. und Leschke, M. (Hrsg.), Mancur Olsons Logik des kollektiven Handelns, Tübingen 1997

Henderson, D., Misguided Virtue, o.O. 2001

Hirschberger, J., Geschichte der Philosophie, Band I und II, Freiburg 1976

Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln, München 2001a

Hofstede, G., Culture's Consequences, California 2001b

Homann, K., Kirchner, Chr., „Das Subsidiaritätsprinzip in der Katholischen Soziallehre und in der Ökonomik“ in: Gerken, L. (Hrsg.), Europa zwischen Ordnungswettbewerb und Harmonisierung, Berlin Heidelberg 1995

Homann, K., „Sustainability: Politikvorgabe oder regulative Idee?“ in: Gerken, L. (Hrsg.), Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit, Freiburg 1996

Homann, K., Ökonomik: Fortsetzung der Ethik mit anderen Mitteln, 2001, im Internet unter: <http://www.philoek.uni-muenchen.de/homann/Oekonomik-FortsetzungderEthik.pdf>, Zugriff 03.06.2003

Hübscher, M., Müller, M., „Wo bleibt das Individuum in der Nachhaltigkeitsdebatte? Eine Integrative Ethik für eine Nachhaltige Entwicklung“ in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Jahrgang 2, Heft 3, 2001

Institut für Ökologie und Unternehmensführung an der European Business School e.V., Handbuch Kriterien der Nachhaltigkeit, vertrauliche Projektunterlage, September 2003

Kendall, J., „Dritter Sektor und Dritter Weg in Großbritannien“, in: Priller, E., Zimmer, A., Der dritte Sektor international: mehr Markt – weniger Staat?, Berlin 2001

Kim, K., Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen, Lehrstuhl für Umweltmanagement, Lüneburg Dezember 2002

Klähn, A., „Diskretion in der Chefetage“ in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 23. Juni 2002, Nr. 25, M4

Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt: Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung, Brüssel, 15.5.2001 KOM (2001)264 endgültig

Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Corporate social responsibility. A business contribution to sustainable development, 2002 ([www.jussempet.org/Resources/Corporate%20Activity/greenbookeu.html](http://www.jussempet.org/Resources/Corporate%20Activity/greenbookeu.html))

Korff, W., „Was ist Sozialethik?“ in: Münchener Theologische Zeitschrift, 38. Jg., Heft 4, 1987

La Porta, R. et al, „Trust in large organizations“ in: Dasgupta, P., Serageldin, I., Social Capital. A Multifaceted Perspective, The World Bank Washington D.C. 1999

ManagerMagazin, „Jeder muss bei sich anfangen“, Interview mit Dr. Otto, Februar 1999

McIntosh, M., Leipziger, D., Jones, K. et al., Corporate Citizenship. Successful Strategies for Responsible Companies, Great Britain 1998

Morhardt, J.E., Baird, S., Freeman, Kelly, „Scoring Corporate Environmental and Sustainability Reports using GRI 2000, ISO 14031 and other Criteria“ in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management 9, 215-233, 2002

Moss Kanter, R., Eccles, R., „Making Network Research Relevant to Practice“ in: Nohria, N., Eccles, R. (Hrsg.), Networks and organizations: structure, form and action, Boston Massachusetts 1992

Münzing, T., „Unternehmen im Zeitalter der Nachhaltigkeit – Werte und Wertschöpfung verbinden“ in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Jahrgang 2, Heft 3, 2001

Nahapiet, J., Goshal, S., „Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage“ in: Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2, 1998



Narayan, D., Pritchett, L., „Social Capital: Evidence and Implications“ in: Dasgupta, P., Serageldin, I., Social Capital. A Multifaceted Perspective, The World Bank Washington D.C. 1999

Newton, K., „Social Capital and Democracy“ in: American Behavioral Scientist, Vol. 40, No. 5, March/April 1997

Nölling, K., Public Private Partnerships in Deutschland, Großbritannien und den Vereinigten Staaten von Amerika, Interne Studie von Roland Berger Strategy Consultants, Hamburg 2003, zitiert im Einverständnis mit der Verfasserin

Nutzinger, H.G., Radke, V., „Das Konzept der nachhaltigen Wirtschaftsweise: Historische, theoretische und politische Aspekte“ in: Nutzinger, H.G. (Hrsg.), Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung: Konzepte, Bedingungen, Ansatzpunkte, Marburg 1995

OECD Observer, Policy Brief, The OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Juni 2003

ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétal des Entreprises), J.O. Numéro 44 du 21 Février 2002 page 3360

Ostrom, E., „Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept“ in: Dasgupta, P., Serageldin, I., Social Capital. A Multifaceted Perspective, The World Bank Washington D.C. 1999

Pfister, S., „Sie leuchten von innen“ in: Die Zeit vom 23.12.2002

Porter, M., Kramer, M., „Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil“ in: Harvard Business Manager, März 2003

PriceWaterhouseCoopers, 2002 Sustainability Survey Report, o.O., August 2002, unter: [www.pwcglobal.com/eas](http://www.pwcglobal.com/eas)

Priller E., Zimmer, A. (Hrsg.), Der dritte Sektor international: mehr Markt – weniger Staat? Berlin 2001

Putnam, R., „Demokratie in Amerika am Ende des 20. Jahrhunderts“ in: Graf, F.W. (Hrsg.), Soziales Kapital in der Bürgergesellschaft, Stuttgart Berlin Köln 1999

Regulska, J., „NGOs and their vulnerabilities during the time of transition: the case of Poland“ in: Anheier, H.K., Kendall, J., Third Sector Policy at the Crossroads, London New York 2001

Renner, A., Nachhaltigkeit und Globalisierung, Partizipation, Demokratie – Identifizierung von Zusammenhängen und Gestaltungsansätzen, Kurzstudie für den Rat für Nachhaltige Entwicklung, Bensheim Berlin 2002

Rich, A., Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialemethischer Sicht, 1990

Rieth, L., „Deutsche Unternehmen, Soziale Verantwortung und der Global Compact – Ein empirischer Überblick“ in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Jahrgang 4, Heft 3, 2003

RING Alliance, The Development Dimensions of the UN Global Compact, Final Report, July 2003 unter: [www.ring-alliance.org](http://www.ring-alliance.org)

Rohr, J., „UN-Siegel für Menschenrechtsverletzer?“, in: Food First , Fian Magazin für die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechte, Nr. 4, 2000, Internetpublikation: [www.fian.com](http://www.fian.com)

Rosen von, R. (Hrsg.), Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus der Sicht börsennotierter Unternehmen, Studie des Deutschen Aktieninstituts, Heft 22, Frankfurt 2003

Salamon, L.M., „Der dritte Sektor im internationalen Vergleich“ in: Priller E., Zimmer, A. (Hrsg.), Der dritte Sektor international: mehr Markt – weniger Staat? Berlin 2001

Seitz, B., „Corporate Citizenship: Zwischen Idee und Geschäft“ in: Wieland, J., Conradi, W., Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement –unternehmerischer Nutzen, Marburg 2002

Siemens Information and Communication Networks, Mitarbeiterzeitschrift ICNetline, September 2003

Sustainability Asset Management, Fragebogen 2002, [www.sam-group.org](http://www.sam-group.org)

SustainAbility/Mistra, Values for Money: Reviewing the Quality of SRI Research, o.O. 2004

Sennett, R., Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 1998

Serageldin, I., Grootaert, Chr., „Defining Social Capital: An Integrating View“ in: Dasgupta, P., Serageldin, I., Social Capital. A Multifaceted Perspective, The World Bank Washington D.C. 1999

Siebenhüner, B., „Nachhaltigkeit und Menschenbilder“ in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Jahrgang 2, Heft 3, 2001

Sociaal-Economische Raad, Corporate Social Responsibility. A Dutch approach, Assen, Niederlande 2001

Steinmann, H., Löhr, A., „Die Diskussion um eine Unternehmensethik in der Bundesrepublik Deutschland“ in: Lenk, H. und Maring, M. (Hrsg.), Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992

Strittmatter, K., „Gefahr für den Fortschritt“ in: Süddeutsche Zeitung Nr. 173, 29.07.03, S. 2

Strohscheidt, E., John, M., „Amnesty International und der Global Compact“ in: ai-Journal März 2002, Internetveröffentlichung, [www2.amnesty.de/internet/ai-theme.nsf/](http://www2.amnesty.de/internet/ai-theme.nsf/)

Suchanek, A., Ökonomische Ethik, Tübingen 2001

Suchanek, A., „Anreize, Interaktionen und Institutionen: eine konstruktive Kritik der Konzeption Mancur Olsons“ in: Pies, I. und Leschke, M. (Hrsg.), Mancur Olsons Logik des kollektiven Handelns, Tübingen 1997

Turner, J., „The Formation of Social Capital“ in: Dasgupta, P., Serageldin, I., Social Capital. A Multifaceted Perspective, The World Bank Washington D.C. 1999

Uphoff, N., „Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation“ in: Dasgupta, P., Serageldin, I., Social Capital. A Multifaceted Perspective, The World Bank Washington D.C. 1999

Vereinte Nationen Informationszentrum, Bericht zum Deutschlandbesuch von Kofi Annan, 27. Februar bis 1. März 2002, Internetpublikation: [www.uno.de/sg/sg\\_visits/2002visit.htm](http://www.uno.de/sg/sg_visits/2002visit.htm)

Vogt, M., „Elemente einer christlichen Wirtschaftsethik“ in: unw (Ulmer Initiativkreis nachhaltige Wirtschaftsentwicklung e.V.), Wege zur Nachhaltigkeit – unternehmerische und christliche Ethik, Ulm 2000

Wallacher, J., „Das soziale Kapital“ in: Stimmen der Zeit, Heft 5, Mai 2001, Freiburg

Warhurst, A., „Corporate Citizenship and Corporate Social Investment“, in: Andriof J., McIntosh, M. (Hrsg.), Perspectives on Corporate Citizenship, Greenleaf Publishing, März 2001

WCED UN World Commission on Environment Development (Hrsg.), Our Common Future, Oxford 1987

Westebbe, A., Logan D., Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden 1995

W&N Stiftung & Sponsoring, Die Roten Seiten, Beilage zu Heft 4/2000

Wieczorek-Zeul, Heidemarie, Rede am 15.03.2002 vor dem 14. Deutschen Bundestag, veröffentlicht in: das Parlament, Nr. 12, 22.03.2002, Internetveröffentlichung: [www.das-parlament.de/2002/12/Bundestag/065.html](http://www.das-parlament.de/2002/12/Bundestag/065.html)

Wieland, J., Interview durchgeführt von B. Malkmus, veröffentlicht in der Süddeutschen Zeitung, 19./20.05.01, Rubrik Bildung und Beruf, Standpunkt

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), enthaltene Informationen von: [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

World Business Council for Sustainable Development, University of Cambridge, Chronos. From Personal Values to Corporate Action. E-Learning Tutorial auf CD-Rom, September 2003

Zadek, S., The Civil Corporation: the New Economy of Corporate Citizenship, London 2001

Zimmerman, S., „Sizing Up Socially Responsible Funds“ in: Morningstar von 18. August 2003

## 9 Anhang

### 9.1 Fragebogen der Untersuchung

#### Warming-up

1. Der Interviewpartner beschreibt seine Position, sein Tätigkeitsfeld, wie lange er schon bei der Allianz arbeitet, wie viele Leute für ihn arbeiten etc.
2. Information über interkulturelle Studie, in der die Meinung des Interviewpartners sehr wichtig ist.
3. Hinweis auf Tonbandaufnahme und auf die anonyme Verarbeitung der Ergebnisse

#### I. Allgemein zum Thema Nachhaltigkeit (ca. 20 Minuten)

(Alle)

1. Allgemeines Abtasten des Begriffs und der Offenheit gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit.
  - a) Was versteht man in dem Unternehmen unter Nachhaltigkeit?

*Einführung zum Begriff der Nachhaltigkeit, so wie wir ihn verstehen. Gründe, warum Allianz dieses Projekt unterstützt. Eventuell Folie vorlegen.*

- b) Werden Sie mit dieser Frage konfrontiert? Wie sind Sie bisher damit umgegangen?
  - c) Könnte man sich vorstellen, dass eine einheitliche Nachhaltigkeitsstrategie der Allianz weltweit Vorteile bringen würde? Ist das erstrebenswert?
  - d) Kennen Sie Unternehmen, die eine solche Strategie haben?
2. Stehen Sie in regelmäßigem Kontakt mit Verbänden, NGOs, Organisation, Regierungsbehörden etc. (hinsichtlich der Nachhaltigkeit oder auch allgemein)? Mit welchen? Wie sieht dieser Kontakt aus? Wie regelmäßig ist dieser Kontakt?
  3. Gibt es Besonderheiten in der nationalen Gesetzgebung, die zur Einhaltung gewisser Standards hinsichtlich der Nachhaltigkeit verpflichten? Was für staatliche Maßnahmen und Förderungsprogramme gibt es im ökologischen und sozialen Bereich? Hat das konkrete Auswirkungen auf Ihr Arbeitsfeld?
  4. Gibt es für Ihren Bereich spezielle Anforderungen für Ökologie/Soziales? (Bereich Konzerne: Umwelthaftpflicht, Bodenkontamination Cornhill: arbeitet mit Umweltorg zusammen um Boden zertifizieren zu lassen, um dann zu versichern, Feuer...Bereich Firmen: Ökopaket: Modernisierungsvorsorge für Heizungen, Dächer (Solaranlagen))
  5. Würden Sie sagen, dass die Bedeutung von ökologischen/gesellschaftlichen Belangen in der Zukunft eher zunehmen oder abnehmen wird und warum?
  6. Was für Reportinganforderungen gibt es (GRI, Standardkriterien)? Wie reagieren Sie (in Zukunft) darauf? (Beispiele, Publikationen, über das Erforderliche hinausgehend?)
  7. Gibt es soziale oder ökologische Initiativen im Unternehmen, wie z.B. besondere Personalprogramme (Diversität), Recyclinginitiativen, Sponsorenschaften etc.? Wie schätzen Sie die Offenheit Ihrer Kollegen in dieser Hinsicht ein?

## II. Bereichsspezifische Fragen (ca. 30 Minuten)

*(Produktentwicklung, Strategie, Geschäftsfeldplanung)*

1. Haben Sie Strategien, die sich in irgendeiner Weise auf Umwelt, soziale Bedingungen im Unternehmen, Prozessverbesserungen, das gesellschaftliche Umfeld, etc. beziehen? (Ausschlusskriterien?)
2. Welche Themen gibt es, die sich im Unternehmen und im gesellschaftlichen Umfeld verändern? Wie suchen Sie Information zu diesen Themen?
3. Haben Sie Managementsysteme (z.B. TQM)
4. Nach welchen Kriterien erfolgt die Produktplanung/-entwicklung? (*Prozess z.B. anhand alternativer Medizin, ethische Fonds*)
5. Abschätzung von Risiken, z.B. Umweltrisiken, soziale/ökologische Auswirkungen von Großprojekten?
6. Wie sieht die interdisziplinäre Zusammenarbeit aus (*z.B. unterschiedl. Bereiche: Prozess Schadensregulierung/Risk Assessment/Underwriting; z.B. auch Stabsabt.: Marktforschung, Marketing;gruppenintern: internationalen Kollegen*)?
7. Kennen Sie Unternehmen/Wettbewerber in Ihrem Land, die sich im Bereich der Nachhaltigkeit engagieren bzw. besondere Initiativen hinsichtlich Ökologie oder sozialem Engagement haben? (Beispiele!)
8. Gibt es Weiterbildung im Bereich Ökologie/Soziales?
9. Bieten Sie generell Produkte an im Bereich Ökologie (Klimamechanismen etc.) oder Gesellschaft/Sicherheit (z.B. für ältere Leute) /Soziales, Emissionszertifikatehandel - Überwachung
10. Wie ist Ihre persönliche Einschätzung: Wie sehen Sie das Thema Nachhaltigkeit in 10 Jahren?

*(Marketing, Kommunikation)*

1. Welche Unternehmenswerten möchten Sie nach außen transportieren? Transportieren Sie die gleiche Werte auch nach innen? Oder liegen da die Akzente anders?
2. Was würden Sie sagen, welches Image hat das Unternehmen? Mit welchen Maßnahmen versuchen Sie das Image zu beeinflussen? (Es geht hier um das Unternehmensimage, nicht um das Produktimage!) Wie groß ist das Budget dafür?
3. Glauben Sie, dass es in Ihrem Land Sinn machen würde, das Unternehmen als vorbildlich hinsichtlich Ökologie und Soziales/Gesellschaftliches zu positionieren? Würden Sie dafür Personal/Budget bereitstellen?
4. Wie sehen Ihre internen Kommunikationsmaßnahmen aus?
5. Führen Sie Messungen zur Kundenzufriedenheit durch?
6. Wie kommunizieren Sie mit den Vertretern des Kapitalmarktes?
7. Halten Sie die Art der Investitionen gegenüber Kunden, MA und Analysten transparent?
8. Haben Sie Kontakt zu Rating-Agenturen? Welchen?
9. Haben Sie einen Code of Conduct? Wie wird dieser kommuniziert?

*(Personal)*

1. Haben Sie eine Sozial- oder Personalpolitik festgeschrieben?
2. Wie erfüllen Sie die gesetzl. Anforderungen? Haben Sie auch Programme für die MA, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen? Gibt es besondere Programme (Mutterschaft, work/life balance, flexible Arbeitszeiten, Urlaub, post-employment programs, sustainable employment, diversity)
3. Führen Sie soziale Audits durch? (z.B. SA8000)
4. Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre MA aus? (Können Sie die drei wichtigsten nennen?) Sind die Allianz-MA typische Arbeitnehmer, d.h. repräsentieren Sie die Gesellschaft Ihres Landes ganz allgemein oder haben sie einen Sonderstatus?
5. Könnten Sie mir kurz Ihre Organisationsstrukturen beschreiben? (Sind die Hierarchien eher flach, herrschen Teamentscheidungen vor, gibt es eine bestimmte Philosophie?) (*Evtl. Organigramm geben lassen*)
6. Messen Sie die MA-Zufriedenheit?
7. Haben Sie Schwierigkeiten, gute MA zu bekommen oder zu halten? Welche Maßnahmen gibt es zur Mitarbeitermotivation?
8. Wie viele Weiterbildungsmaßnahmen führen Sie für die Mitarbeiter durch, nach welchen Kriterien werden die Mitarbeiter den Schulungen zugeordnet? In welchen Bereichen? Können Sie sich vorstellen auch Fortbildung/Programme im Bereich Ökologie oder Soziales zu haben? (Energieeffizienz, Corporate Volunteering?)

9. Gibt es Gesundheitsauflagen? Welche Maßnahmen werden getroffen, um die Gesundheit der MA, Prävention zu fördern (über die Auflagen hinaus)?
10. Sind die MA gewerkschaftlich organisiert?

*(Einkauf)*

1. Haben Sie spezielle (soziale/ökologische Standards) für Zulieferer? Könnten Sie sich vorstellen, hier auf nachhaltige Kriterien zu achten?
2. Haben Sie eher langfristige oder kurzfristige Lieferantenbeziehungen?



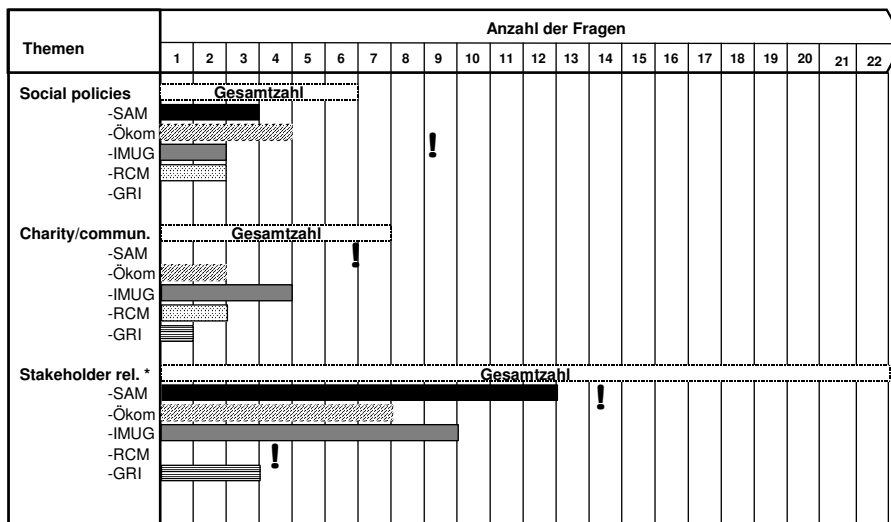
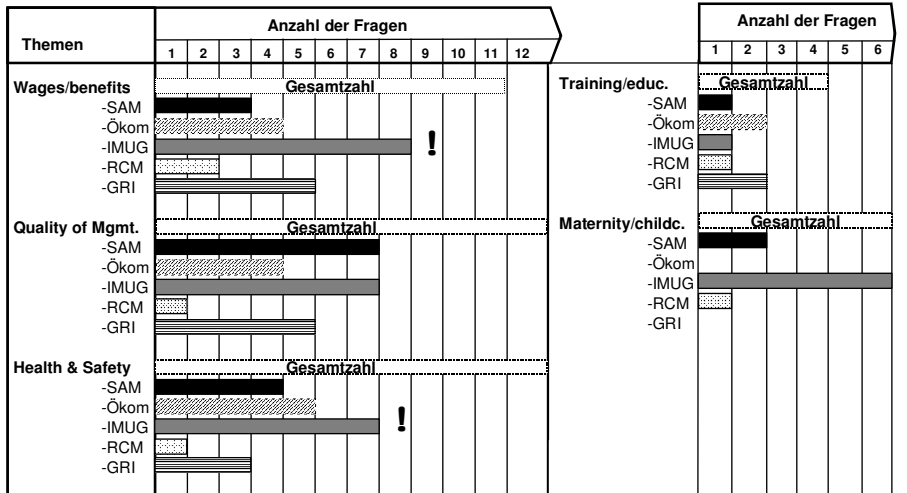
### III. Fragen zum Sozialkapital (40 Minuten)

*an Mitarbeiter unabhängig von Fachbereich und Rang*

1. Finden Sie, dass Ihre Arbeitskraft vom Unternehmen gut genutzt wird? Haben Sie das Gefühl, dass ihre Ergebnisse gut integriert und weiter verwendet werden? Schätzt Ihr Vorgesetzter/Ihre Kollegen Ihre Arbeit?
2. a) Was machen Sie, wenn Sie einmal einen fachlichen Rat benötigen? An wen wenden Sie sich? Wer hilft Ihnen weiter? (Ist es nicht schwer manchmal jemanden zu finden, der weiterhelfen kann?)  
b) Wann konnten Sie das letzte Mal etwas von einem Kollegen lernen? (*nicht im Sinne von Information, sondern von Wissen*)
3. Wie groß ist Ihr Netzwerk? Unter Netzwerkpartnern verstehen wir Ansprechpartner, mit denen Sie regelmäßig in Kontakt stehen, sich austauschen und die auch Sie und Ihr Aufgabenfeld kennen.
  - a) Wie viele Personen umfasst Ihr (unternehmens-)internes Netzwerk? (*Nachfragen nach fachlicher Breite*)
  - b) Wie viele Personen umfasst Ihr externes Netzwerk? (*Nachfragen nach fachlicher, geographische Breite; Themen; Art der Institutionen; Prozentsatz Frauen etc.*)
  - c) Könnten Sie das Netzwerk kurz charakterisieren: Sind es Personen, die Sie schon sehr lange kennen?
  - d) Wie viele Ihrer Netzwerkpartner kennen Sie persönlich?
  - e) Was steht dem weiteren Ausbau Ihres Netzwerkes im Weg bzw. was fördert diesen Ausbau? Wie pflegen Sie Ihr Netzwerk (z.B. Einladungen Bereichsfremder, Mitgliedschaften in Gremien, Teilnahme an Konferenzen etc.)
  - f) Was ist für Sie der größte Vorteil Ihres Netzwerkes? Was ist der größte Vorteil, den Ihre Netzwerkpartner von Ihnen haben?
4. a) Fühlen Sie sich gut informiert über die Vorgänge im Unternehmen? Gibt es Bereiche oder Themen, in denen Sie sich mehr Transparenz wünschen würden?  
b) Sind Sie zufrieden mit den Kriterien, nach denen Personen für Führungspositionen ausgewählt werden? Sind diese Kriterien objektiv und transparent?
5. Haben Sie das Gefühl, dass es im Unternehmen isolierte, abgegrenzte Gruppen gibt, die wenig mit anderen kommunizieren?
6. a) Gibt es in Ihrem Bereich/Ihrer Abteilung viele unterschiedliche Ansätze/Meinungen, wie man Probleme lösen kann? Wie geht man damit um (z.B. Diskussion)? Ist diese Unterschiedlichkeit der Meinungen für Sie eine Bereicherung oder nur eine Behinderung, die zu nichts führt?  
b) Wie kommen eigentlich neue Themen / Ideen in Ihre Abteilung?
7. Gibt es im Unternehmen Raum für schwerwiegende private Probleme oder Notsituationen? Haben Sie das bei einem Kollegen schon einmal miterlebt?
8. Was ist Ihre größte Sorge, wenn Sie an die Zukunft Ihrer Kinder denken? Wo sind Sie sehr zuversichtlich?
9. Hat Ihr Unternehmen feste Leitlinien, vertritt es festgelegte Werte? Wenn ja, welche sind das?
10. Was finden Sie das Besondere an Ihrem Unternehmen, was tut das Unternehmen für Sie, was andere Unternehmen nicht tun?
11. Welches Unternehmen ist für Sie ein „Traumunternehmen“? Warum, was gefällt Ihnen daran?

## 9.2 Indikatoren von Rating-Agenturen im Vergleich

Das sind die mitarbeiterbezogenen Indikatoren. Hier ist IMUG sehr stark!



\*ohne Mitarbeiter!