

Veranstaltungsbericht

Jahrestagung 2003 des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik: „Nachhaltigkeit als Grundlage einer neuen Wirtschaftsethik?“

Spannend war die Diskussion allemal. Wer gekommen ist, hat es nicht bereut. Wie für viele Teilnehmer war auch für uns der „Zusammenstoß“ mit Wirtschaftsethikern ein echter Gewinn. Man sollte ihn fortsetzen, denn die Berührungspunkte sind vielzählig und gegenseitiges Lernen ist garantiert. Die wichtigste Erkenntnis: Was unter dem Leitbild Nachhaltigkeit manchmal neu erscheint, wurde unter dem Begriff Wirtschaftsethik schon vielfach diskutiert: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Gleichzeitig war so mancher Vertreter der Wirtschaftsethik überrascht, wie viele Best-Practice-Beispiele in den Unternehmen bereits umgesetzt werden.

Workshop „Nachhaltigkeit in der Strategiefindung verankern“

Wie **Frank Ebinger, Öko-Institut e.V.**, treffend meinte: „Man muss das Thema wieder vom Kopf auf die Füße stellen.“ Also nicht immer von den Strategien her denken, sondern von der Umsetzung her. Sowohl **Hermann Belch, Faber-Castell AG**, wie auch **Dr. Henning Rentz, RWE AG**, gaben dafür ein Beispiel ab. Besonders eindrucksvoll: die weltweit gültige Sozialcharta der Faber-Castell AG und die Erklärung dafür: „Nur, wenn ordentliche Arbeits- und Lebensbedingungen vorhanden sind, können die Mitarbeiter auch gute Qualität leisten. In Deutschland war dies vor hundert Jahren eine Herausforderung. Nun ist dies in anderen Teilen der Erde, wo wir produzieren, ebenso,“ so Belch. Klar war allerdings auch: Nachhaltigkeit bleibt ein offener Prozess, der in kleineren Unternehmen mit dem Commitment des Inhabers einfacher zu gestalten ist als in großen Konzernen.

Gleichwohl setzt Belch von dem mittelständischen Unternehmen Faber-Castell auf konsequente Verankerung über Managementsysteme, um die Strategie personen-unabhängiger zu gestalten und auch für einen Wechsel der Unternehmensführung (Nachfolge) vorbereitet zu sein. Schwieriger ist es bei großen Konzernen wie RWE, wo man sich des Commitments der Führungsspitze angesichts oft wechselnder Konzernstrategien und -geschäftsfelder immer wieder neu versichern muss. Als Grundlage dafür führte Dr. Rentz eine breit angelegte Strategiediskussion an, in der Handlungsfelder über zahlreiche Interviews erarbeitet wurden. Besonders bemerkenswert bei der RWE AG: Das öffentliche Commitment des Vorstands über eine Führungskräfte tagung, die im September 2002 zum Thema Nachhaltigkeit stattfand und rund 350 Teilnehmer erreichte.

Workshop „Kann man Nachhaltigkeit messbar machen?“

Zwar können wir aus diesem Workshop nicht direkt berichten. Doch wissen wir, dass sich dort ein breites Interesse für Sustainable Excellence abzeichnete, die Erweiterung des EFQM-Modells um Nachhaltigkeitskriterien > www.sustainable-excellence.de

Workshop „Leitbildprozesse in multinationalen Unternehmen“

Wie herausfordernd der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen sein kann, bezeugten alle drei Referenten des Workshops: **Ute Hermannn, BASF AG**, **Dr. Astrid Zwick, Allianz AG**, und **Dr. Daniel Dietzfelbinger, MAN AG**. Ist der Prozess, weltweit Grundwerte und Leitlinien zu definieren, bei der BASF bereits abgeschlossen, steckt MAN noch mittendrin. War es bei der BASF die Notwendigkeit, weltweit ein Identifikationsmuster und auch Sicherheit im Verhalten zu schaffen, so ist es bei MAN mehr der gesellschaftliche Wertewandel, der das Unternehmen vor neue Herausforderungen stellte. Für die Allianz stellte Dr. Zwick dar, wie Nachhaltigkeit als Folge des Commitments des Vorstandsvorsitzenden nun auch in den internationalen Gesellschaften des Konzerns verankert werden soll.

Für BASF gilt als Grundlage, „weltweit ein guter Wirtschaftspartner zu sein“ und dafür einen Rahmen zu definieren. Bei MAN wurde wahrgenommen, dass der Nachwuchs verstärkt nach einem Leitbild fragt. Außerdem galt es dort, in einer wirtschaftlich schwierigen Phase den Zusammenhalt zu stärken. Bei der Allianz schließlich ist die Herausforderung, ganz unterschiedliche Unternehmenskulturen wie AGF (Frankreich), Cornhill (England) und RAS (Italien) unter dem Leitbild Nachhaltigkeit zu integrieren. Als Fazit lässt sich ziehen: Da der Wertewandel in der Gesellschaft nie abgeschlossen ist, muss die Entwicklung von Leitlinien und Grundwerten zwangsläufig ein offener Prozess sein. Gleichzeitig ist eines sicher: Leitbilder können heute allenfalls einen Rahmen für eine länderspezifische Ausgestaltung geben. Monolithische oder dogmatische Unternehmenskulturen, die keine Rücksicht auf andere Kulturen (das beinhaltet andere Länder ebenso wie andere Unternehmenskulturen, die in großen Konzernen zu integrieren sind) nehmen, sind out bzw. haben keine Wirksamkeit.

Workshop „Wie lassen sich Mitarbeiter integrieren?“

Mitarbeiter gelten als einer der wichtigsten Faktoren, um nachhaltige Entwicklung im Unternehmen umzusetzen. Mit welchen unterschiedlichen Maßnahmen und Instrumenten sie motiviert und integriert werden können machten die vier Referenten deutlich.

Matthias König, Otto Versand GmbH, stellte vor, wie das monetäre Anreizsystem des Unternehmens um nachhaltige Ziele ergänzt worden ist. Mitarbeiter werden damit nicht nur an ökonomischen, sondern auch an ökologischen Zielen gemessen, um kurzfristigen Zielkonflikten zwischen ökonomischen und nachhaltigen Ansprüchen zu begegnen. **Stefan D. Seidel, Puma GmbH**, berichtete über das S.A.F.E-Programm (Social Accountability and Fundamental Environmental Standards), das die Aktivitäten im Bereich Umwelt- und Soziales bündelt. Das Unternehmen setzt auf ausführliche interne Kommunikation,

Mitarbeiterschulungen und fordert von den Mitarbeitern, beispielsweise bei Besuchen von Produktionsbetrieben, Verstöße gegen die S.A.F.E-Standards zu melden.

Sowohl **Jobst Münderlein, B.A.U.M. Consult**, wie auch **Dr. Martin Dr. Schütte, Human Capital Club e.V.**, betonten, dass vor allem die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen, dessen Strategie und Verhaltensweise einen erheblichen Motivationsfaktor darstellt. Dr. Schütte setzt vor allem bei den Managern an und meint, dass diese von der zentralen Bedeutung der Mitarbeiter für die Wertschöpfung überzeugt sein müssen. Sie sollten sich intensiv damit auseinandersetzen, was ihre Mitarbeiter tatsächlich motiviert und dementsprechend handeln. Nicht Geld alleine spiele eine Rolle, sondern auch Faktoren wie eine herausfordernde, eigenständige und sinngebende Aufgabe.

Als Fazit blieb bei allen die Hoffnung, dass die Kapitalmärkte demnächst nicht mehr den Abbau zigtausender Arbeitsplätze mit einem Kursfeuerwerk honorieren, sondern auch „weiche“ Faktoren wie die Mitarbeiterintegration berücksichtigen.

Workshop „Plattformen als neue Global Governance“

Ein intensiver Stakeholder-Dialog ist bei der Global Reporting Initiative (GRI) Programm. **Ralph Thurm, GRI**, erläuterte, warum die Transparenzanforderungen an Organisationen gestiegen seien und machte anhand der GRI deutlich, wie eine funktionierende Global Governance-Organisation etabliert werden kann. **Dr. Axel Klein, ECC Kohtes Klewes**, misst im Rahmen der Globalisierung und der Nachhaltigkeitsdebatte dem Dialog zwischen multinationalen Unternehmen und der (kritischen) Zivilgesellschaft große Bedeutung zu. In dialogorientierten Plattformen und Netzwerken sieht er eine Chance, das „Vakuum“ Global Governance mit dem Ziel des gesellschaftlichen Konsenses auszufüllen. Beispiele für den Dialog von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sind die beim Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg lancierten „Typ-II-Partnerschaften“, die politische Ziele durch die Beteiligung der drei Gruppen befördern. Konkrete Beispiele stellen GRI und der Global Compact der Vereinten Nationen dar.

Diskussion „Drivers for Change: Bestandsaufnahme nach Johannesburg“

Übereinstimmend galt zwischen den Diskutanten **Maritta von Bieberstein Koch-Weser** (Earth 3000), **Winfried Hermann** (MdB Bündnis 90/Die Grünen), **Dr. Thomas Portz** (Bayer AG) und **Prof. Dr. Franz Josef Radermacher** (Universität Ulm): In einer globalen Wirtschaft ist von Unternehmen mehr Transparenz gefordert: „Plündern wird schwieriger, wenn es öffentlich geschieht“ (wobei hier auch der Umgang mit Patenten auf natürliche Wirkstoffe fokussiert wurde). Verantwortliches Handeln ist vor allem wichtig für die „Marken“, die sich das Vertrauen der Märkte als wichtigstes Kapital erhalten müssen.

Kritik gab es vor allem an den Marktmechanismen bzw. an der derzeitigen Diskussion in der WTO und deren Auswirkung. Zwar sollen Umwelt- und Sozialstandards weltweit gelten, um ein fortwährendes Dumping auszuschließen, das nur in eine Abwärtsspirale

münden kann. Doch bedarf es dafür angesichts der berechtigten Kritik der Schwellen- und Entwicklungsländer, ihre Einkommensquellen zu verlieren, der Co-Finanzierung solcher Standards.

Prof. Dr. Radermacher angesichts des Dilemmas zwischen kurzfristiger Notwendigkeit des unternehmerischen Überlebens und der langfristigen Richtigkeit eines nachhaltigen Handelns: „Zunächst muss ein Unternehmen, sprich wir in den Unternehmen überleben. Aber wir sollten auch manchmal sagen, dass wir zunächst etwas falsch machen müssen, um es dann langfristig wieder richtig machen zu können.“

Für weitere Informationen zur Jahrestagung > www.dnwe.de

Sabine Braun

akzente Kommunikationsberatung

Internet: <http://www.akzente.de>
