

Der Unternehmensverantwortung ein Gesicht geben

Das Dilemma mit der Glaubwürdigkeit

von Bernd Lorenz Walter

Glaubwürdigkeit aufzubauen ist ein langwieriger Prozess und sie ist vergleichsweise schnell wieder zu verlieren. Verantwortung zu übernehmen ist Teil dieses Prozesses doch nicht Mittel zum Zweck. Verantwortung zu demonstrieren setzt wiederum Glaubwürdigkeit voraus.

Verantwortung in Unternehmen ist im Trend und wird gepriesen, als hätte man sie neu erfunden. Doch Verantwortung kann auch eine schwere Bürde sein. Vor allem vor dem Hintergrund der schwindenden Glaubwürdigkeit, der sich Unternehmen gegenüber sehen. So betonte Bundespräsident Horst Köhler in seiner Rede zur Verleihung des Max-Weber-Preises für Wirtschaftsethik am 27. Mai 2008 in Berlin, dass 42% der Bundesbürger die Einschätzung teilen, dass die meisten Wirtschaftsführer korrupt sind. Nicht einmal jeder fünfte Bundesbürger findet, dass die soziale Marktwirtschaft gut funktioniert. Die aktuelle Allensbach-Analyse begründet diesen Trend mit einer gefühlten sozialen Ungerechtigkeit.

Schwierig scheint vor diesem Hintergrund für Unternehmen, eine Verknüpfung zwischen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischen Notwendigkeiten herzustellen. Das Gewinnstreben, das Unternehmen per se von anderen Organisationsformen unterscheidet, wird mit

nimmer satter Raffgier gleichgesetzt. Wenn das Unternehmen von seinem vermeintlichen Reichtum etwas für wohltätige Zwecke abgibt, wird das eher als Hohn verstanden und weniger als Zeichen sozialer Verantwortung. Denn für die meisten ist die Wirtschaft eine „Black-Box“ oder „Die-da-oben“, die mit uns ohnehin machen, was sie wollen. Man traut den Unternehmen einfach nicht, wenn Sie sich selbst und Ihresgleichen wohlmeinend auf die Schultern klopfen. Unternehmer, wie der „Schraubenkönig“ Reinhold Würth, der sich außerordentlich gesellschaftlich engagiert und nun wegen Steuerhinterziehung verurteilt wurde, bestätigen diese Meinung: sich als Wohltäter feiern lassen, aber nicht einmal Steuern zahlen. Wie nie dagewesen, scheinen die Leistungen des modernen Medici. Der US-Milliardär und Großinvestor Warren Buffett kennt das Phänomen: „Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, dieses zu verlieren.“

Verantwortung auf ganzer Linie

Die Grundvoraussetzung für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, ist daher erstmal die Glaubwürdigkeit und damit auch die Verlässlichkeit. Ansonsten verpuffen alle Bemühungen, sich verantwortlich zu zeigen, auch wenn sie durchaus redlich gemeint sind. Unter Umständen verkehren sie sich sogar ins Gegenteil. Da können die sich selbst lobenden Imageanzeigen noch so groß sein. Wenn die Voraussetzungen dafür nicht geschaffen wurden, nimmt einem das niemand ab. Damit haben vor allem die Energiekonzerne zu kämpfen. Sie verkörpern nach wie vor die

Abzocker der Nation, auch wenn sie noch so sehr betonen, welchen gesellschaftlichen Beitrag sie eigentlich leisten und wie viel sie in erneuerbare Energie oder Energieeffizienz investieren. Auch die Pharmaindustrie leidet unter der mangelnden Glaubwürdigkeit, obwohl sie grundsätzlich Produkte herstellt, die dem gesellschaftlichen Wohl dienen. Doch wird die Branche nach wie vor als Teil des Problems nicht als Teil der Lösung wahrgenommen.

Wichtig ist zu erkennen, dass Verantwortung zunächst einmal etwas mit einer inneren Einstellung, mit Werten und der daraus resultierenden Haltung zu tun hat. Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Josef Ackermann formuliert das in seiner Videobotschaft auf der unternehmenseigenen Website so: „Soziale Verantwortung muss selbstverständlicher Teil unseres Denkens und unseres Handelns sein.“ Es geht also nicht um ein Sowohl-als-auch, sondern um einen ethisch und moralisch geprägten Bewusstseinsprozess, der sich wie ein roter Faden durch das Handeln des Unternehmens zieht. In diesem Sinne ist es nicht maßgeblich, wie der Profit sozial und ökologisch verwendet werden kann, sondern auf welche Art und Weise dieser erwirtschaftet wird. Bereits die Startseiten im Internet vieler Unternehmen suggerieren das Gegenteil: hier das Business und dort die Verantwortung.

Klickt man dann auf „Verantwortung“, mit welcher Wortwahl auch immer formuliert, ist dort meist ein umfangreicher Nachhaltigkeitsbericht hinterlegt. Dieser ist dann fein säuberlichst nach allen Standards und Zertifizierungsvorgaben angefertigt. Doch es bleiben grundlegende Fragestellungen der Kommunikation offen: Was ist eigentlich meine

zentrale Botschaft, was will ich damit erreichen und vor allem, wen soll das alles interessieren? Man kann sich des Eindruckes nicht verwehren, dass die Darstellung der gesellschaftlichen Verantwortung zwar perfekt durch dekliniert ist, aber eher aus einer Position der Rechtfertigung heraus entstanden ist. Außerdem glaubt keiner, dass ein Unternehmen nur Gutes tut. Zu Schwächen stehen zeigt Stärke. Wenn beispielsweise die BP in seinem Nachhaltigkeitsbericht ausweist, welche Strafgebühren sie entrichten musste, dann zeigt das, dass das Unternehmen auch Fehlbar ist. Das macht sympathisch, zeigt Transparenz und Glaubwürdigkeit und damit wahre Größe. Das verblüfft die größten Kritiker.

Der Anspruch und die Erwartungshaltung der Zielgruppe bleiben bei der Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung oftmals unberücksichtigt. Der Dialog mit der Zielgruppe fördert das gegenseitige Kennenlernen, ermöglicht eine persönliche Bezugsebene und damit Vertrauen. Dabei ist für Unternehmen Zuhören erstmal wichtiger als Reden. Denn statt Interessendurchsetzung geht es im besten Fall um Interessenharmonisierung. Gleichzeitig muss man Mut zur Transparenz beweisen.

Verantwortung für und mit den Mitarbeitern

Bevor das Unternehmen aber darüber nachdenkt, Verantwortung für andere zu übernehmen, sollte es zunächst diese für sich selbst tragen. Dabei geht es nicht nur darum für die Mitarbeiter Verantwortung zu tragen sondern vor allem sie zu gewinnen, gemeinsam für andere Verantwortung tragen. Die

Mitarbeiter sind mitunter die wichtigste Anspruchsgruppe eines Unternehmens. Sie personifizieren die Verantwortung und geben ihr ein Gesicht. Das fängt bei einem klaren Bekenntnis der Unternehmensspitze an, wie das Ackermann eindrucksvoll mit seiner bereits erwähnten Videobotschaft getan hat. Wenn sich die gesellschaftliche Verantwortung, die das Unternehmen übernimmt, aber nicht durch alle Hierarchieebenen durchzieht, kann das mitunter zu unangenehmen Situationen führen. So kürzlich im Rahmen der Berliner Modeschau Fashion Week geschehen. Im Vorfeld des Modewochenendes, hatte Bundesgesundheitsministerin Ulla Schmidt mit der Modebranche eine „Nationale Charta der Textil- und Modebranche“ gegen den Einsatz von Magermodels ausgehandelt. Die Verantwortlichen für die Modelauswahl vor Ort, wussten allerdings nichts davon. „Wir suchen die Mädchen aus wie immer“ so die Antwort auf Anfrage von Journalisten. Das wurde neben dem üblichen Glamour-Tratsch zur wichtigsten Meldung der Fashion Week.

Es ist mittlerweile weitläufig bekannt und durch unzählige Studien bestätigt, dass Mitarbeiter bessere Ergebnisse erzielen, wenn man sich um sie kümmert und sie stolz auf „ihr“ Unternehmen sind. Ein Potenzial, das wider besseren Wissens bei Weitem noch nicht ausgeschöpft ist. Die Förderung des Mitarbeiterengagements durch den Einsatz von Mitarbeitern für gemeinnützige Zwecke, neudeutsch Corporate Volunteering, ist da sicherlich ein probates Instrument. Hier haben die Mitarbeiter die Chance, persönlich, mit der Unterstützung des Unternehmens, soziale Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig

tragen sie auf einer zwischenmenschlichen Ebene zur Glaubwürdigkeit des Unternehmens bei.



Dipl.-Kfm. (FH) Bernd Lorenz Walter
Communications Consultant
Corporate Communications & Reputation

Katzbachstr. 3
10965 Berlin
Germany
Fon/Fax: +49 (0)30 443561 22/23
Mobile: +49 177 2131312
Email: welcome@BLWalter.com
www.BLWalter.com