



Unternehmensethik auf dem Vormarsch:

**ISO 26000 macht Ethik zur Norm
globalen Wirtschaftshandelns**

Text: Annette Kleinfeld/Anke Kettler

Nach knapp sechsjähriger Entwicklungszeit, in einem auch für die Internationale Standardisierungsorganisation (International Organization for Standardization, ISO) einzigartigen, weltweiten Normungsprozess¹, wurde am 1. November 2010 der Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen (ISO 26000:2010) veröffentlicht. Seit Anfang 2011 ist die Leitfadennorm nun auch in der deutschen Übersetzung erhältlich. Die ISO 26000 sorgt nicht nur für ein klareres Verständnis des Beitrags aller Arten von Organisationen zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft, sondern führt die verschiedenen gesellschaftlich relevanten Themen zusammen, denen sich Organisationen, unabhängig von ihrem Zweck, ihrer Größe oder ihrem Standort, heute gegenübersehen. Governance, Umwelt und Soziales, aber auch Konsumentenangelegenheiten, Compliance und das Engagement in der heimischen Region finden unter dem Leitfaden ein gemeinsames Dach.

Von der anfänglichen Idee einer internationalen Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung im Jahr 2001 bis zu ihrer Veröffentlichung ist fast ein Jahrzehnt vergangen. Bereits während der Erstellung und internationalen Konsensfindung wurde die Norm kontrovers diskutiert und bis zur finalen Abstimmung war nicht gewiss, ob sich die für die Verabschiedung erforderliche Mehrheit dafür aussprechen würde.

Aus der Perspektive der Wirtschafts- und Unternehmensethik setzt die weltweite Einigung auf den ISO 26000-Standard ein deutliches Zeichen und verleiht der Bedeutung ethischer Verhaltensorientierungen in Wirtschaft und globaler Zusammenarbeit endgültig den gebührenden Stellenwert. ISO 26000 ist nicht zuletzt ein Beleg dafür, dass ethisches und wirtschaftliches Handeln nicht mehr als unvereinbare Gegensätze wahrgenommen werden, sondern als notwendig zusammengehörige Voraussetzung dafür, eine nachhaltige Entwicklung der Weltgesellschaft sicherzustellen. Damit ist die Norm zugleich ein Spiegel der Entwicklungen des frühen 21. Jahrhunderts, allem voran der wachsenden Erkenntnis, dass eine globale Wirtschaft langfristig nicht ohne die Wahrnehmung

von Verantwortung und die Anwendung grundlegender ethischer Prinzipien funktionieren kann.

Eine konsequente Orientierung an den Empfehlungen der ISO 26000 bedeutet nicht nur in dieser Hinsicht für viele Unternehmen ein Umdenken und teilweise auch Neudenken bei der Erfüllung ihres Zweckes und ihrer Aufgaben. Gleichzeitig eröffnet sich mit der Anwendung der Norm aber auch die Chance, Themen verantwortlicher und nachhaltiger Unternehmensführung, die in der Praxis, wenn überhaupt als isolierte Handlungsfelder gemanaged werden, ganzheitlich zu betrachten und auf diese Weise Synergien zu nutzen und die Qualität von Management, Führung und Verhalten insgesamt zu verbessern. Auf ihrer Grundlage können Unternehmen systematisch ihre gesellschaftsbezogenen Chancen entdecken und neben den üblichen Finanz- und Haftungsrisiken auch „gesellschaftliche Risiken“, sogenannte „Stakeholder-Risiken“², in ihr unternehmerisches Kalkül aufnehmen.

Das Wahrnehmen von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft beschränkt sich heute bei vielen Unternehmen noch immer auf mehr oder weniger imagewirksame Aktivitäten wie Spenden, Sponsoring oder die Unterstützung regionaler Aktivitäten (im Sinne von Good Corporate Citizenship).³ Das Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung nach ISO 26000 geht deutlich weiter: mit ihrer Hilfe können und sollen Organisationen das Ziel gesellschaftlicher Wohlfahrt verfolgen.

Globalisierung erfordert Wahrnehmung von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

ISO-Normen und Standards beziehen sich üblicherweise auf Themen aus dem technischen oder organisatorischen Bereich. Insofern mag es zunächst befremdlich wirken, wenn ein so anspruchsvolles und interpretationsbedürftiges Thema wie Ethik und moralische Verantwortung zum Gegenstand eines

internationalen ISO-Normungsprozesses wird. Die Globalisierung hat jedoch während der vergangenen Jahrzehnte nicht nur positive Spuren hinterlassen, sondern zum Teil erheblichen gesellschaftlichen Schaden verursacht. Dessen sind sich in jüngerer Zeit nicht nur erklärte Globalisierungsgegner schmerzlich bewusst geworden.

Ereignisse wie die Finanzkrise, publikumswirksame Korruptionsfälle, Umweltkatastrophen und Berichte über menschenunwürdige Arbeitsbedingungen in Schwellen- und Entwicklungsländern haben das Vertrauen der Gesellschaft, insbesondere in die Wirtschaft, heftig erschüttert. Hans Küng fasst bezogen auf die Weltwirtschaft zusammen, dass „Beständigkeit und Nachhaltigkeit der Marktwirtschaft keinesfalls garantiert sind“.⁴ Er beschreibt aus diesem Grund die Notwendigkeit einer ethischen Rahmenordnung für die globale Wirtschaft. Eine im internationalen Konsens entwickelte Norm wie die ISO 26000 kann einen wertvollen Beitrag zur Gestaltung einer solchen Rahmenordnung leisten.

Im Ernst & Young Business Risk Report 2010⁵ taucht zum ersten Mal der Entzug gesellschaftlicher Akzeptanz und das Verfehlen gesellschaftlicher Verantwortung als eines der künftigen Top-10 Risiken für Unternehmen auf. Nachhaltigkeit und die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung gehören unumstritten zu den großen Handlungsfeldern der primär ökonomisch zusammengewachsenen Weltgesellschaft unserer Zeit. Im Zuge dessen sind Organisationen mit einer wachsenden Vielfalt von Erwartungen und Anforderungen unterschiedlichster Interessens- und Anspruchsgruppen (Stakeholder) konfrontiert, aus deren Nichterfüllung sich neuartige, nämlich gesellschaftliche Risiken für sie ergeben können.

Organisationen kommen daher heute nicht mehr umhin, für sich zu bestimmen, was gesellschaftliche Verantwortung bezogen auf die eigene Organisation bedeutet: Wo beginnt ihre Verantwortung und wo sind deren Grenzen? Welche Maßnahmen müssen, sollen oder können ergriffen werden, um dieser Verantwortung als Organisation nachzukommen? Die

ISO 26000 bietet einen sowohl international verbindlichen als auch integrativen Orientierungsrahmen, um tragfähige und praktisch umsetzbare Antworten auf diese zentralen „Gretchenfragen“ der Unternehmensethik zu entwickeln.

ISO 26000 integriert bestehende Normen und Standards zu einem international akzeptierten Leitfaden

Im Entwicklungsprozess der ISO 26000 war eine häufige Frage, wie sich der Leitfaden zu bereits bestehenden Initiativen, Normen, Übereinkommen oder Standards verhält, mit denen Themen gesellschaftlicher Verantwortung bereits abgebildet werden. Namentlich gehören dazu einschlägige Dokumente wie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, die erstmals 1976 veröffentlicht und im Jahr 2000 umfassend überarbeitet wurden, die Erklärung der ILO (International Labour Organization) über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit aus dem Jahr 1998 sowie der UN Global Compact (UNGC) aus dem Jahr 2000, der soziale und ökologische Mindeststandards für global agierende Organisationen benennt. Auch andere internationale Standards wie der Arbeits- und Sozialstandard SA 8000 oder die Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie sie die Global Reporting Initiative (GRI) vorschlägt, fallen darunter. Die Liste ließe sich noch beliebig fortführen und um beispielsweise Umweltnormen und Anti-Korruptions-Konventionen erweitern bis hin zu den zahlreichen Institutionen oder Initiativen, die sich für einzelne Gesellschaftsthemen einsetzen.

Das ISO 26000-Projekt hatte zu keinem Zeitpunkt den Anspruch, diesen vorhandenen internationalen Orientierungen inhaltlich etwas grundsätzlich Neues hinzuzufügen. Eine ihrer wesentlichen Leistungen besteht vielmehr darin, die weltweit existierenden Perspektiven und Erwartungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen zu reflektie-



ren und die Ergebnisse zu einem international konsensfähigen Leitfadens zusammenzuführen. Auf diese Weise wurden Orientierungen und Empfehlungen für alle relevanten Themenbereiche gesellschaftlicher Verantwortung, die von den involvierten Experten als „state-of-the-art“ angesehen werden, in einem entsprechend umfassenden Referenzstandard vereint und gebündelt. In ihrem ausführlichen Anhang verweist die Norm darüber hinaus auf bereits bestehende Initiativen und Institutionen zum Thema, über die ergänzende, zum Teil branchen- und sektorspezifische Orientierungen oder konkrete Umsetzungshilfen bezogen werden können. Auch EBEN, die Mutterorganisation des dnwe, und die Standards des Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) wurden hier aufgenommen.

Das Besondere und Einmalige an diesem ISO-Prozess war und ist, dass die beschriebene Aufgabe von einer repräsentativen Anzahl von Experten sowohl aller themenrelevanten Stakeholder-Gruppen als auch aller Industrienationen, Entwicklungs- und Schwellenländer gelöst wurde. Ausgangspunkt für die Entwicklung der ISO 26000 waren folglich höchst unterschiedliche Perspektiven und damit verbundene Anforderungen, Meinungen und Wünsche bezüglich der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Organisationen.

Der Entwicklungsprozess und die Teilnehmer im Überblick

Initiiert wurde der Prozess zur Entwicklung der ISO 26000 erstmals im Jahr 2001 vom ISO-Komitee für Verbraucherpolitik (ISO COPOLCO), das einen Bedarf für eine Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung zunächst für Unternehmen vortrug.⁶ In späteren Diskussionen wurde entschieden, eine Norm zu entwickeln, die für alle Arten von Organisationen Empfehlungen gibt, ausgehend von dem einleuchtenden Argument, dass nicht nur Unternehmen der Privatwirtschaft eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und für deren nachhaltige Entwicklung haben.

Ursprünglicher Auslöser für das Normungsvorhaben war also zum einen der steigende Druck auf Unternehmen, für die (negativen) Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Handlungen Verantwortung zu übernehmen, der neben Vertretern aus Konsumentkreisen durch Nicht-Regierungsorganisationen und andere Interessensgruppen der Zivilgesellschaft ausgeübt wurde. Zum anderen sahen viele Experten aus der Praxis einen Bedarf darin, der kontinuierlich zunehmenden Fülle an Standards und Prinzipien zu CSR Einhalt zu gebieten, indem deren inhaltliche Quintessenz in einem global verbindlichen, weil im internationalen Konsens entwickelten Referenzdokument festgehalten wird. Zusätzlich sollten so die Anstrengungen von Unternehmen und anderen Organisationen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung besser vergleichbar und praktikierbar werden.

Zur Erzielung der notwendigen Legitimität, die im Sinne der ISO-Regularien aus einem bloßen Standard eine echte ISO-Norm werden lässt, bedarf es nicht nur kultureller Diversität durch eine möglichst große internationale Beteiligung, sondern zugleich eine möglichst breite Beteiligung aller, im Hinblick auf das zu normende Thema relevanten „interessierten und betroffenen Kreise“ (Stakeholder) am Entwicklungsprozess.⁷



Aus diesem Grund wurden sechs repräsentative Stakeholdergruppen gebildet und bei der gesamten Entwicklung gleichermaßen involviert: Konsumenten, Behörden, Wirtschaft, Erwerbstätige, Nichtregierungsorganisationen sowie Dienstleistung/Beratung/Forschung/Wissenschaft & Sonstige.

Erster Meilenstein auf dem Weg zur ISO 26000 war das sogenannte New Work Item Proposal (NWIP) aus dem Frühjahr 2004, in dem verbindliche Vorgaben für den späteren Prozess, Ziele, Zweck sowie die inhaltliche Stoßrichtung des geplanten Normungsprojektes festgehalten wurden. Die daraufhin konstituierte internationale ISO-Arbeitsgruppe zu „Social Responsibility“ erarbeitete dann ab April 2005 in insgesamt acht Treffen an Standorten quer über den Globus bis 2010 vier Arbeitsfassungen (WD: Working Draft), einen Committee Draft (CD), einen Draft International Standard (DIS) und eine Endfassung (FDIS: Final Draft International Standard) der ISO 26000. Während alle Arbeitsfassungen von jedem einzelnen Experten auf nationaler wie internationaler Ebene und von den Vertretern der internationalen Experten-Organisationen (D-Liaisons) kommentiert, überarbeitet, angepasst und wieder zur Kommentierung freigegeben wurden, blieb die Kommentierung der folgenden Fassungen den sogenannten Spiegelgremien der nationalen Normungsinstitute (in Deutschland der Normenausschuss NAA1 am Deutschen Institut für Normung - DIN e.V.) vorbehalten.

Auf diese Weise hatten alle Stakeholder weltweit,

vertreten durch ihre jeweiligen Experten in der internationalen ISO-Arbeitsgruppe und in den nationalen Gremien der Normungsinstitutionen, die Möglichkeit, am Aufbau und an den Inhalten der Leitfadennorm aktiv mitzuwirken. Der FDIS war die abschließende Grundlage für die weltweite Abstimmung über die Annahme des internationalen Standards.

Im Juli 2010 belief sich die Zahl der Mitgestalter der Norm auf 450 Experten und 210 Beobachter aus 99 Mitgliedsstaaten und 42 sogenannten D-Liaison Organisationen. Zu letzteren gehörten Organisationen, Vereine oder Verbände mit einem besonderen Bezug zum Thema gesellschaftliche Verantwortung, die ihr Expertenwissen in den Prozess einbrachten, darunter namhafte Organisationen wie AccountAbility, GRI, ILO, OECD, SAI, Transparency International, UN Global Compact, die WHO und EBEN.

Um möglichst viele Experten aus Entwicklungs- und Schwellenländern in die Entwicklung des Leitfadens einzubinden, wurden kontinuierlich Fördermittel eingeworben. Mit Erfolg: Gegen Ende des Prozesses waren von den 99 beteiligten Ländern 69 den Entwicklungs- und Schwellenländern zuzuordnen.

Am 12. September 2010 wurde von 93% aller stimmberechtigten ISO-Mitgliedsländer (insgesamt 120) für die Annahme des FDIS gestimmt und die Veröffentlichung der ISO 26000 für November 2010 festgelegt. Auch die Enthaltung u.a. Deutschlands und die Ablehnung der Norm durch Kuba, Indien, Luxemburg, die Türkei und die USA blieben ohne Auswirkung vor dem Hintergrund der sonst weltweiten Zustimmung für die Leitfadennorm zur gesell-

schaftlichen Verantwortung. Pünktlich am 1. November 2010 war die ISO 26000 erstmals in den offiziellen ISO-Sprachen Englisch und Französisch erhältlich. Seit Januar 2011 ist der Standard auch in der deutschen Übersetzung zu beziehen.

Gesellschaftliche Verantwortung nach ISO 26000 geht über das bisherige Verständnis von CSR und Nachhaltigkeit hinaus

Bereits mit ihrer Definition gesellschaftlicher Verantwortung grenzt sich die ISO 26000 deutlich von dem ab, was in der gängigen Unternehmenspraxis unter Corporate Social Responsibility (CSR)⁸ verstanden wird. Verantwortung richtet sich demnach vor allem an den zweckgebundenen Entscheidungen und Tätigkeiten von Organisationen aus. Im Vordergrund steht die Empfehlung, Verantwortung für die Auswirkungen wahrzunehmen, die sich aus der organisationseigenen Tätigkeit und innerhalb des eigenen Einflussbereiches ergeben und von denen die Gesellschaft, die Umwelt oder andere, spezifische Interessens- und Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Organisation betroffen sind.

ISO 26000 stellt damit die Stakeholder ins Zentrum ihrer Empfehlungen für ein Management gesellschaftlicher Verantwortung. Dabei geht es nicht nur darum, die Interessen und Erwartungen der eigenen Stakeholder zu identifizieren, sondern sie bei Entscheidungsfindungen, die sie betreffen, auch aktiv einzubinden. Die ISO 26000 betont darüber hinaus ausdrücklich die Verantwortung für ein rechtskonformes Handeln von Organisationen. Indem die Einhaltung gesetzlicher Verpflichtungen und allgemein akzeptierter ethischer und gesellschaftlicher Normen bzw. Konventionen als wesentlicher Teil gesellschaftlicher Verantwortung verstanden wird, rückt CSR aus der Ecke des rein freiwilligen Engagements für die Gesellschaft, während Compliance dafür einen deutlich wichtigeren Stellenwert erhält. Letzteres hat

nicht nur Folgen für die CSR-Debatte, sondern vor allem für die in der Praxis häufig legalistisch verengte Sichtweise auf Compliance.

Darüber hinaus – und auch dies ist Ausdruck einer erweiterten Auffassung von CSR gegenüber der heute gängigen Praxis – erfordert die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung nach ISO 26000 eine ganzheitliche Umsetzung, die nicht nur formal-strukturell, sondern auch informell verwirklicht, d.h. auch durch und in der Kultur von Organisationen verankert werden soll. Denn Verantwortung ist zum einen ein übergreifendes Querschnittsthema, zum anderen setzt sie ein bestimmtes Verhalten voraus – des einzelnen Akteurs und der Organisation als Ganzes. Die damit verbundenen Themen und Handlungsfelder können und sollten daher gerade nicht isoliert, sondern integriert betrachtet und behandelt werden und ethisch verantwortliches bzw. verantwortbares Handeln und Verhalten zur gelebten Haltung in der gesamten Organisation werden. Nach ISO 26000 ist eben dies für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung essentiell.

Die Leitfadennorm beinhaltet zudem eine differenzierte Betrachtung des Themas Nachhaltigkeit. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung im Sinne der u. g. Definition ist nach ISO 26000 der zentrale Beitrag von Organisationen zur nachhaltigen Entwicklung, zur Gesundheit und Wohlfahrt der Gesellschaft weltweit. Durch einen umfassend gesellschaftlich verantwortlichen und verantwortbaren Umgang mit ihren Ressourcen (Nachhaltigkeitsmanagement) stellt sie zugleich eine nachhaltige Gestaltung ihrer eigenen Wertschöpfung sicher. Schließlich gibt die Norm Empfehlungen, dass und wie Organisationen nachhaltig zu führen und zu steuern sind, als notwendige Grundlage der ersten beiden Aspekte. Primäres Ziel ist, die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft durch ihre eigenen Entscheidungen und Aktivitäten zu fördern und Einfluss auf andere Organisationen zu nehmen bzw. sie darin zu unterstützen, nach ihren Möglichkeiten das Gleiche zu tun.

Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das:

- zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt;
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,
- anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards ist; und
- in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird

.....
*Definition gesellschaftlicher Verantwortung nach
 DIN ISO 26000:2010⁹*

Inhalte und Aufbau: Empfehlungen für allgemeingültige Prinzipien und Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung

Die in der Norm aufgeführten „Orientierungen und Handlungsanleitungen“ für Organisationen sind ausdrücklich nur als solche zu verstehen: Als Leitfadennorm enthält ISO 26000 keine konkreten Anforderungen, sondern spricht lediglich Empfehlungen aus. Dadurch ist sie in der vorliegenden Fassung weder für den Zweck der Zertifizierung bestimmt noch dazu geeignet.

Das Dokument besteht aus sieben Kapiteln, sogenannten Abschnitten, sowie zwei Anhängen. In den ersten drei Kapiteln wird der Anwendungsbereich der Leitfadennorm beschrieben, Begriffsdefinitionen vorgenommen und das zugrundeliegende Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung erläutert. Als grundlegende Voraussetzungen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung empfiehlt der Leitfaden zum einen in Abschnitt 4 die Orientierung an sieben Grundsätzen gesellschaftlicher Verantwor-

tung, zum anderen in Abschnitt 5 die Anerkennung der gesellschaftlichen Verantwortung der eigenen Organisationen sowie die Einbindung der Anspruchsgruppen bei deren Bestimmung. Im umfassendsten Kapitel, dem Abschnitt 6, werden die sieben Kernthemen und dazugehörigen Handlungsfelder beschrieben, die nach ISO 26000 für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung zentral sind, und dezidierte Handlungsempfehlungen zum Umgang damit gegeben. Kapitel 7 befasst sich schließlich mit der Umsetzung in Form von Handlungsempfehlungen zur systematischen, organisationsweiten Integration gesellschaftlicher Verantwortung. In den beiden Anhängen A und B werden exemplarisch freiwillige Initiativen und Hilfsmittel zur Umsetzung einzelner Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung aufgeführt und Abkürzungen erklärt.

Aus Sicht der Unternehmensethik sind die sieben handlungsleitenden Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung (vgl. Abbildung 1) von besonderem Interesse, an denen sich Organisationen orientieren *müssen*, wenn sie für sich glaubhaft in Anspruch nehmen wollen, gesellschaftlich verantwortlich zu agieren.

Diese Grundsätze können als eine Art allgemeingültiger „Verhaltenskodex“ zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in einer globalen Wirtschaft interpretiert werden. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Forderung nach und Verbreitung von Verhaltens- und Ethikkodizes in der Unternehmenspraxis während der letzten Jahre eröffnet die ISO 26000 Organisationen damit die Chance zur Ausrichtung an einem solchen, an ethischen Prinzipien und Werten orientierten Verhaltensmaßstab, der global konsensfähig ist. Bereits existierende Kodizes könnten damit bewertet und Mindestanforderungen an einen unternehmenseigenen Verhaltens- oder Ethikkodex abgeleitet werden, wobei bestimmte Themen je nach Branche und Internationalisierungsgrad unterschiedlich zu gewichten sind. Wo in der jüngeren Vergangenheit von Unternehmen viel Zeit und Kraft darauf verwendet wurde, entsprechende Kodizes zu

Aufbau und Inhalte der ISO 26000



nach ISO 26000:2010

Abbildung 1: Aufbau der ISO 26000¹⁰

Quelle: Dr. Kleinfeld CEC © 2010

entwickeln und über deren gegenseitige Anerkennung zu verhandeln, existieren mit der ISO 26000 nun deutlich konkretere, kultur- und länderübergreifend anerkannte Orientierungen für die Gestaltung einer Weltwirtschaft, die der Gesellschaft dient und auf ethischen Prinzipien aufbaut.

Dass es möglich ist, sich auf solche Prinzipien auch global zu verständigen, hatten zuvor bereits Initiativen wie der UN Global Compact (1999) gezeigt, in jüngerer Zeit das Manifest Globales Wirtschaftsethos (2009). Letzteres gibt vor allem an der Stelle eine Antwort, an der ISO 26000 aus wirtschaftsethischer Sicht etwas oberflächlich bleibt – nämlich beim 3. der insgesamt 7 Grundsätze. Der Grundsatz selbst lautet „Eine Organisation sollte ethisch handeln“, und Bezug genommen wird im Anschluss auf die Werte der Ehrlichkeit, der Gerechtigkeit und der Rechtschaffenheit, aber auch der Fürsorge für Mensch, Tier und Umwelt.¹¹

Neben diesen sieben Grundsätzen definiert die Norm sieben Kerntemen (vgl. Abbildung 1) gesellschaftlicher Verantwortung, die grundsätzlich für alle Arten von Organisationen relevant sind. Eine zentrale Bedeutung nimmt dabei das Kerntema „Organisationsführung“ ein. Die Führung, Steuerung und Überwachung einer Organisation ist zum einen selbst ein wichtiges Handlungsfeld bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, zum anderen bilden die damit verbundenen Systeme und Mechanismen die notwendige Grundlage dafür, dass sich die Organisation mit den übrigen sechs Kerntemen in angemessener Weise auseinandersetzen kann. Dafür spielen nicht nur die formalen Aspekte der Führung und Steuerung wie Prozesse, Strukturen, Messgrößen und Anreizsysteme eine zentrale Rolle, sondern auch die personalen und informellen Mechanismen, die über Leadership, kollektive Werteorientierungen und die gewachsene Kultur das Han-



deln und Verhalten der Mitglieder einer Organisation mehr oder weniger bewusst steuern.

Weitere Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung nach ISO 26000 sind Menschenrechte, Arbeitspraktiken, die (ökologische) Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten und schließlich die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Auch an dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass gesellschaftliche Verantwortung nach ISO 26000 über die bisherige CSR-Auffassung vieler Unternehmen hinausgeht.

Dies zeigt sich nicht nur an der herausgehobenen Bedeutung, die dem Kernthema Organisationsführung zugeschrieben wird, sondern auch bei der Berücksichtigung von Compliance-Aspekten im Kernthema faire Betriebs- und Geschäftspraktiken. In der Praxis ist das Thema Compliance vorwiegend in Rechts- oder Revisionsabteilungen verortet und dient in erster Linie der Enthaltung des Managements. In einem etwas anderen Licht erscheint Compliance, wenn es als Beitrag zur Wahrnehmung ge-

sellschaftlicher Verantwortung aufgefasst wird: Die konsequente Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen ist dabei nicht Selbstzweck, sondern soll in Verbindung mit unternehmenseigenen Selbstverpflichtungen allen Stakeholdern des Unternehmens dienen, in erster Linie dadurch, dass potentieller Schaden oder negative Folgen der eigenen Geschäftstätigkeit vermieden werden. Im Zentrum des Kernthemas insgesamt steht die Frage nach der Art und Weise der Erfüllung des eigenen Geschäftszwecks, ob dadurch legitime Stakeholderinteressen bzw. -ansprüche beeinträchtigt werden können und durch welche institutionellen Maßnahmen dies konsequent verhindert werden kann.

Nur im letzten Kernthema zur Einbindung und Entwicklung des regionalen Umfelds geht es um jene Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung, die in der Praxis unter dem Begriff Corporate Citizenship neben Umweltschutz und Arbeitssicherheit häufig als Hauptaufgabe von CSR angesehen bzw. damit gleichgesetzt werden. Auch dieser Umstand zeugt von einem deutlich breiteren und substanzielleren Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung durch die ISO 26000-Norm.

Die ISO 26000 erfordert eine Übersetzung in die spezifische Unternehmenspraxis

In den Diskussionen zur Entwicklung der ISO 26000 wurde häufig Kritik geübt an dem großen Umfang der Leitfadennorm und der geringen Aussagekraft für beispielsweise kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Einer der Gründe dafür liegt darin, dass die Norm den Anspruch hat, für alle Organisationen Orientierung und Handlungsempfehlungen zu bieten, unabhängig von deren Art und Größe, und daher die unterschiedlichsten Kontexte von Organisationen abbilden muss. Auf der anderen Seite kann ein Dokument mit dieser breiten Anwendergruppe keine detaillierten Handlungsempfehlun-

Foto: grinten – Fotolia.com

gen für einzelne Zielgruppen bieten, sondern muss bei der Beschreibung von Handlungsfeldern entsprechend allgemein bleiben. Die Aufgabe des spezifischen Zuschnitts bleibt daher den potentiellen Anwender-Organisationen selbst überlassen. In der Identifizierung und Beschreibung der für die eigene Organisation relevanten Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung ebenso wie in der Bestimmung ihres Einflussbereichs liegt nach ISO 26000 jedoch gerade eine der ersten und wichtigsten Übungen. Die Norm selbst vermittelt die dafür entscheidenden Ansatz- und Orientierungspunkte und geht an einigen Stellen auch auf die spezifischen Anforderungen bestimmter potentieller Anwendergruppen ein. So enthält sie beispielsweise explizite Aussagen zu Nutzen und Anwendung für kleine und mittlere Organisationen (KMO)¹² sowie Empfehlungen, dass und wie sich auch Regierungsorganisationen an der Norm orientieren können, ohne ihre besondere Rolle als staatlicher Akteur dadurch ersetzen zu wollen.¹³

Die Anwendung der ISO 26000 beginnt für jede Organisation mit dem Verstehen und der Anerkennung ihrer Verantwortung für die Gesellschaft innerhalb ihres jeweiligen, konkret zu bestimmenden Einflussbereiches. Womöglich soll dies bereits im Dialog mit ihren ebenfalls zu identifizierenden relevanten Anspruchsgruppen stattfinden. Keine Organisation kann für Alles und Jeden realistischerweise Verantwortung übernehmen. Die potentielle Macht dazu ist jedoch eine zwingende Voraussetzung, um ihr – zumindest in ethischer Hinsicht – überhaupt Verantwortung zuschreiben zu können. Zum Verstehen und Wahrnehmen der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung gehört daher immer auch die begründete und ethisch begründbare Abgrenzung gegenüber überzogenen Forderungen und Wünschen, die an die Organisation herangetragen werden.

Die spezifische Ausprägung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung kann jede Organisation durch eine sorgfältige Auseinandersetzung mit den Handlungsfeldern aller sieben Kernthemen bestimmen,

wobei es auch Kernthemen gibt, die für einige Organisationen eine geringere Relevanz haben als für andere. Bei einem kleinen Dienstleistungsunternehmen mit einem einzigen Standort in Deutschland beispielsweise wird der Schwerpunkt seiner gesellschaftlichen Verantwortung weniger beim Kernthema Menschenrechte zu finden sein als in einem Unternehmen der Kleiderindustrie, dessen Produktion in Schwellen- oder Entwicklungsländern stattfindet.

Zur Durchführung einer Standortbestimmung nach ISO 26000 finden sich in jedem Kernthema und dazugehörigen Handlungsfeld konkrete Fragestellungen, die von gesellschaftlichem Interesse sein können. Die Norm liefert dazu keine fertigen Lösungen, sondern bietet in den Umsetzungskapiteln 5 und 7 Anwendern Orientierungshilfen, um sich systematisch und in einem ganzheitlichen Vorgehen mit der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung auseinanderzusetzen und die Ergebnisse zum Bestandteil ihrer Führungs- und Steuerungssysteme werden zu lassen. Der Umsetzungsprozess kann und soll dadurch so organisationspezifisch wie möglich gestaltet werden, um beispielsweise Unternehmen auch darüber Differenzierungspotentiale im Wettbewerb um Marktanteile oder qualifizierte Fachkräfte zu verschaffen.

Neben der Wahrnehmung von Verantwortung für die Auswirkungen der eigenen Entscheidungen und Aktivitäten empfiehlt die ISO 26000 darüber hinaus, auch auf andere Organisationen und deren Verhalten gegenüber der Gesellschaft Einfluss zu nehmen, wo dies sinnvoll oder aus ethischen Gründen erforderlich ist. Dies stellt Organisationen vor die Herausforderung, ihre Beziehungen zu anderen Organisationen zu überprüfen, mit denen sie – politische, vertragliche, wirtschaftliche oder andere – Kontakte haben. Bei der Bestimmung ihres Einflussbereichs sind auch solche Konstellationen zu berücksichtigen, bei denen eine Organisation, beispielsweise über ihre Marktmacht, die sogenannte „de-facto“-Kontrolle besitzt, und das Entscheiden und Handeln einer anderen Organisation beeinflussen kann.

Sinn und Nutzen der ISO 26000

Die ISO 26000 setzt ein klares Zeichen, nicht nur für die Notwendigkeit, sondern auch für die „Machbarkeit“ ethischer Orientierung in einer globalen Wirtschaft. Ihre größte Leistung besteht aus unserer Sicht darin, erstmals einen ganzheitlich-integrativen und in sich schlüssigen Ansatz zum Umgang mit den unternehmensethisch relevanten „Hypes“ des 21. Jahrhunderts zu bieten, d.h. mit Themen, welche bisher unter so schillernden Begriffen wie Nachhaltigkeit oder CSR diskutiert werden, die noch nicht einmal im deutschsprachigen Raum einer einheitlichen Definition unterliegen. Auch im Ländervergleich unterliegen diese Themen einer unterschiedlichen Betrachtung und Herangehensweise, wie beispielsweise der Vergleich entsprechender CSR-Aktivitäten in Europa und den USA zeigt.¹⁴ Es spricht einiges dafür, dass sich diese Begriffe in der Praxis deshalb so stark durchgesetzt haben, weil sie als „semantische Chamäleons“ jede missbräuchliche Verwendung tolerieren.

Schon allein dank ihrer eindeutigen Begriffsdefinitionen, die obendrein in einem globalen Verständigungsprozess erarbeitet wurden, wird ISO 26000 dies künftig deutlich erschweren. Auch die Inhalte der übrigen Kapitel lassen keinen Zweifel daran, mit welchen gesellschaftlichen Anforderungen sich Organisationen unserer Zeit auseinandersetzen sollten, wenn sie nicht den Anschluss und damit ihre innere wie äußere Zukunftsfähigkeit verlieren wollen.

Die selbst in der wissenschaftlichen Diskussion umstrittene zentrale Rolle, die die Norm den Stakeholdern einräumt, indem Organisationen sie aktiv in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen sollen,¹⁵ bedeutet für das Gros der Unternehmen – ganz zu schweigen von Organisationen anderer Art – einen fundamentalen Paradigmenwechsel. Ob, in welcher Form und in welchem Umfang diese Empfehlung der Sache tatsächlich dienlich ist, wird nun künftig vielleicht auch vermehrt anhand konkreter Umsetzungsbeispiele aus der Praxis diskutiert werden können.

Die Aufgaben und Herausforderungen für Organi-

sationen werden durch eine Orientierung an den Empfehlungen von ISO 26000 also sicherlich nicht einfacher, aber deutlich klarer. Und Vieles, was heute im Namen von CSR und Nachhaltigkeit bereits getan wird, lässt sich nun systematisch und dadurch zugleich effizienter managen und bewerten. Dass Organisationen von dieser Art der Auseinandersetzung mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung am Ende des Tages in mehrfacher Hinsicht profitieren werden, verschweigt auch ISO 26000 nicht – die Liste der von ihr genannten Vorteile und Nutzenargumente ist lang.¹⁶

Vor dem Hintergrund entfesselter (Finanz-)Marktkräfte und deren Folgen besteht aus unserer Sicht ein wichtiger Aspekt darin, dass sich Unternehmen bei ihrer Planung und Entwicklung stärker mit gesellschaftsbezogenen Risiken auseinandersetzen und so, wo nötig, ein Stück „Bodenhaftung“ und Umfeldbezug zurückgewinnen. Nicht zuletzt gehört dazu die Rückbesinnung auf die triviale Überzeugung des traditionellen Unternehmers, den es auch heute noch gibt: Wirtschaftliches Handeln, das nicht mehr im Dienst der Gesellschaft insgesamt steht, hat seinen eigentlichen Zweck und seine ethische Legitimität verloren.

¹ Vgl. Tamm Hallström, K. (2008)

² Vgl. Ruggie, J. (2010), S. 9

³ Vgl. z.B. Loew, T. et. al. (2004), S. 10

⁴ Küng, H. (2010), S. 38

⁵ Ernst & Young (2010)

⁶ Vgl. zu Fakten und Zahlen zum Entwicklungsprozess die offiziellen Internetseiten des DIN e.V.: www.sr.din.de

⁷ Mueckenberger, U./Jastram, S. (2010), S. 232ff.

⁸ Vgl. Kleinfeld, A. (2011)

⁹ DIN ISO 26000:2011-01, S. 17

¹⁰ Grafische Darstellung des DIN, <http://www.sr.din.de/cmd?level=tpl-artikel&menuid=130854&cmsareaid=130854&cmsrubid=131911&menurubricid=131911&cmstextid=131909&3&languageid=de> (26.1.11)

¹¹ Vgl. DIN ISO 26000:2011-01, S. 27

¹² Vgl. ebd., S. 23

¹³ Vgl. ebd., S. 8

¹⁴ Vgl. Matten, D. & Moon, J. (2008)

¹⁵ Vgl. Schmiedeknecht, M. (2009)

¹⁶ Vgl. DIN ISO 26000:2011-01, Box 5, S. 38



LITERATUR

Deutsches Institut für Normung e.V. DIN, Internetportal (2010): DIN Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen: www.sr.din.de (21.1.2011).

DIN ISO 26000 (2010): 2011-01, Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010).

Ernst & Young (2010): The Ernst & Young Business Risk Report 2010. The Top-10 Risks for Business, <http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Business-Risk-Report-2010-Business-risks-across-sectors> (21.1.2011).

Hardtke A./Kleinfeld, A. (Hrsg.) (2010): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung, Wiesbaden.

Kleinfeld, A. (2011): Beuth Pocket. Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen und Unternehmen, Fragen und Antworten zur ISO 26000, Berlin.

Kleinfeld, A. (2011): Unternehmensberatung, in: Aßländer, M. S. (Hrsg.) Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 455-459.

Küng, H. (2010): Die globale Wirtschaftskrise erfordert ein globales Ethos: Manifest für ein Globales Wirtschaftsethos, in: Küng, H./Leisinger, K.M./Wieland, J.: Manifest Globales Wirtschaftsethos, Konsequenzen und Herausforderungen für die Weltwirtschaft, München.

Loew, Th./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J.: (2011): Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen. Münster, Berlin 2004 (Studie, Kurzfassung) http://www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung_csr_nachhaltigkeitsmanagement/application/pdf/csr_studie_kurzfassung_bmu.pdf (21.1.2011).

Matten, D./Moon, J. (2008): "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review* 33 (2), S. 404-424.

Mückenberger, U./Jastram, S. (2010): Transnational Norm-Building Networks and the Legitimacy of Corporate Social Responsibility Standards, in: *Journal of Business Ethics*, Nr. 97, S. 223-239.

Ruggie, J. (2011): Report of the Special Representative of the Secretary General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises: Business and Human Rights. Further steps towards the

operationalization of the 'protect, respect and remedy' framework, <http://198.170.85.29/Ruggie-report-2010.pdf> (21.1.2011).

Schmiedeknecht, M. (2009): Stakeholder Governance von Netzwerkooperationen. Eine Betrachtung der Ressourcen von Multi-stakeholder-Dialogen am Beispiel der ISO 26000, in: Wieland, J. (Hrsg.), *CSR als Netzwerk-governance - Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten. Über das Netzwerk von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft*, Marburg, S. 37-65.

Tamm Hallström, K. (2008): ISO expands its business into Social Responsibility, in: Böström, M./Garsten, Chr. (2008): *Organizing Trans-national Accountability. Mobilization, Tools, Challenges*, Cheltenham, S. 46-60.

KONTAKT

Annette Kleinfeld

annette.kleinfeld@kleinfeld-cec.com

Anke Kettler

anke.kettler@kleinfeld-cec.com

Dr. Kleinfeld CEC - Corporate
Excellence Consultancy