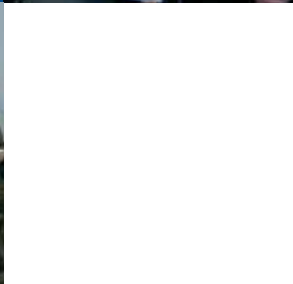
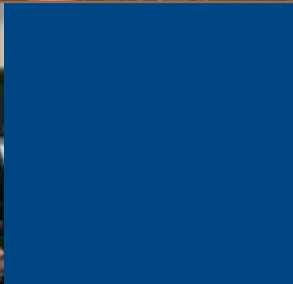
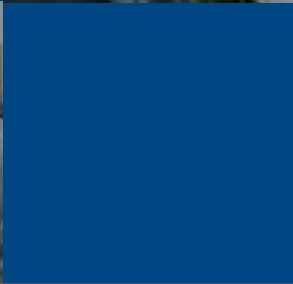
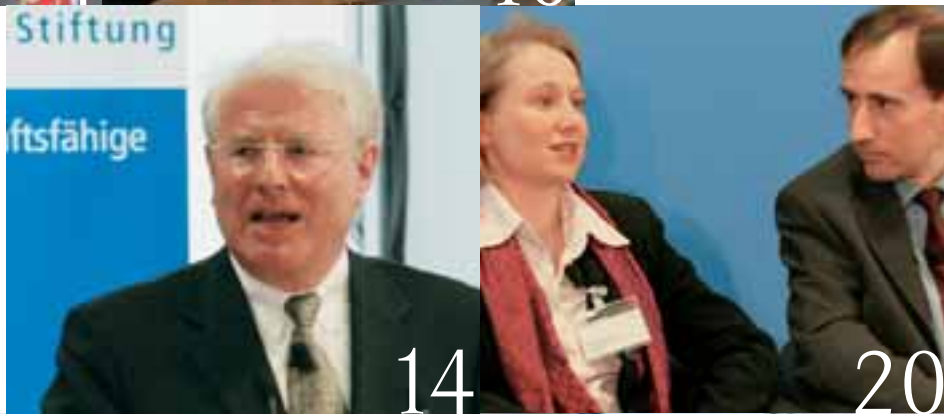




Verantwortung neu denken – Unternehmen im Dialog



Inhalt





Verantwortung neu denken – Unternehmen im Dialog _ Konferenz am 31. Mai 2006 in Berlin

- 4 | Verantwortung tragen alle _ Birgit Riess, Carolin Welzel
- 10 | Verantwortung neu denken – Unternehmen im Dialog _ Liz Mohn
- 14 | Unternehmensverantwortung ist kein Luxus _ Prof. Dr. Klaus M. Leisinger
- 20 | Neue Rahmenbedingungen für Corporate Social Responsibility _ Podiumsdiskussion

Verantwortung in der Praxis

- 28 | Schulen ans Netz e. V. _ Dr. Maik Lehmann
- 30 | Metropolregion Rhein-Neckar GmbH _ Wolf-Rainer Lowack
- 32 | Cotton made in Africa _ Gerd Billen und Dr. Hans Peter Schipulle
- 36 | Auf dem Weg zu einer neuen Verantwortungsbalance _ Podiumsdiskussion
- 42 | „Mutige Manager brauchen Stabilität“ _ Interview mit Prof. Dr. Klaus Töpfer
- 46 | Biografien _ Referenten und Autoren
- 52 | Corporate Social Responsibility _ Das Projekt der Bertelsmann Stiftung
- 54 | Impressum

Verantwortung tragen alle

von Birgit Riess und Carolin Welzel

„Ist die Diskussion um unternehmerische Verantwortung lediglich ein vorübergehender Trend?“, lautet die Frage auf vielen Fachpodien und Pressegesprächen. Nun, wenn der gesunde Menschenverstand diese Saison ein Comeback erlebt, dann wird auch CSR weiterhin ganz oben auf der Tagesordnung stehen. Denn das, was bei CSR im Kern gemeint ist, liegt für vorausschauende Unternehmer auf der Hand: das Management von Risiken und Chancen, die sich aus der eigenen Geschäftstätigkeit ergeben. (vgl. Verantwortung für die Gesellschaft – Verantwortlich für das Geschäft. Ein Management-Handbuch, Bertelsmann Stiftung, S. 15)

Unternehmerische Verantwortung ist also keine Erfindung von Managementberatern oder Trendforschern. Wohl aber ist das strategische Management von CSR eine Entwicklung neueren Datums und steht in einem großen Zusammenhang gesellschaftlicher Veränderungen. In Deutschland begann die Diskussion um eine Corporate Responsibility unter dem Eindruck der sich verstärkenden Globalisierung Mitte der 90er Jahre zunächst verhalten. Traditionell wird die Lösung gesellschaftlicher Probleme dem Staat zugeschrieben. Es zeichnete sich aber nach Abklingen der Wiedervereinigungseuphorie ab, dass der Sozialstaat in eine Zwickmühle geraten war: „Die wirtschaftliche Entwicklung entzieht sich nationalstaatlicher Kontrolle, während ihre sozialen Folgen – Arbeitslosigkeit, Migration, Armut – sich in den Auffangnetzen des nationalen Sozialstaates sammeln“, diagnostizierte Ulrich Beck 1997 (Beck, S. 34).

Seit einiger Zeit ist es aber auch in Deutschland unübersehbar: Die ökonomische Globalisierung hat soziale Folgen. Das gesellschaftliche Werte- und Kulturgefüge wird von Faktoren beeinflusst, die weit außerhalb des nationalen Gesichtskreises liegen können. Ein „Melange-Effekt“ oder aber aus deutscher Wahrnehmung ein Vakuum ist entstanden, dessen Grenzen diffus sind und das es trotzdem zu füllen gilt. Die hohe Konjunktur von Begriffen wie Transparenz, Vertrauen und Verantwortung in den Debatten kann als Beleg für die Suche nach Sinn und Zuverlässigkeit gelten.

Wie sich zurechtfinden in dieser Zeit der „neuesten“ Unübersichtlichkeit? Wie lassen sich soziale Gerechtigkeit, ökonomische Sicherheit und Schutz der Umwelt in der globalen Ära verwirklichen und vor allem von wem kontrollieren? Nun, die Akteure, die wir auch bisher als zuständig erachtet haben, bleiben es weiterhin, jedoch in neuen Rollen, mit neuen Anforderungen und in veränderter Gewichtung. Man kann sagen: Die Hardware bleibt die Gleiche, nur die Software braucht ein Upgrade. Fortwährende Anpassungsleistung, steigender Bedarf nach Selbstorganisation, erhöhte Kooperationsbereitschaft und ein Verwischen von sektoralen Akteurgrenzen sind die sicht- und fühlbaren Ergebnisse. Ein perpetuierender Wandel, der alle Akteure in Bewegung versetzt und in Atem hält: Unternehmen, Bürger und Politik befinden sich auf einer Reise jenseits der Komfortzonen.



„Der Umgang mit gesellschaftlichen Bezugssystemen, die Definition und das Management der Corporate Social Responsibility sind die zentralen Herausforderungen für Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung.“

Auf dem Weg zur Responsible Corporation...?

Unternehmerische Tätigkeit zeigt Wirkung, und schon immer waren Unternehmer im Rahmen eines mehr oder weniger formellen Gesellschaftsvertrags gefordert, mit den Risiken und Chancen dieser Auswirkungen ihres Tuns umzugehen.

Globales Wirtschaften erhöht nun allerdings den Radius der unternehmerischen Wirkung. Damit einher geht ein intensiverer Druck und die zunehmende Komplexität der maßgeblichen Kräfte, die Einfluss auf das Unternehmen nehmen sowie die Geschwindigkeit, in der sich diese Kräfte verändern und die Fähigkeit von Aktivisten, die Öffentlichkeit zu mobilisieren. (Mc Kinsey Quarterly 2006/2) Auf diese Situation mit dem Instrumentarium des nationalstaatlichen Industriezeitalters zu reagieren, wäre ungefähr so effektiv, wie die Produktion von Halbleitern mit der Dampfmaschine.

Der Umgang mit gesellschaftlichen Bezugssystemen, die Definition und das Management der Corporate Social Responsibility sind die zentralen Herausforderungen für Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung. Große Konzerne, die weltweit produzieren und verkaufen, berichten von der Verunsicherung in den eigenen Reihen angesichts unterschiedlicher Anforderungen und Standards, unübersichtlichen Lieferketten und Nichtregierungsorganisationen, die an Stellen auftauchen, an denen man sie nie vermutet hätte. Auch im Kerngeschäft sind die Anforderungen verändert: Die „weightless economy“ der Gegenwart rückt die Bedeutung der weichen Faktoren wie Information, Wissen und Intelligenz für den ökonomischen Erfolg an erste Stelle. (Knut Bleicher 2002)

Manche Unternehmen reagieren auf die neue Situation mit Hochglanzprojekten und überhöhten PR-Etats, in der Hoffnung, damit die Interessenten und Kritiker zufriedenstellen zu können. Diese Form der Pseudo-Kommunikation ist kontraproduktiv und Ressourcenverschwendung, denn die wichtigste Ressource – Vertrauen – ist damit nicht nachhaltig aufzubauen. Sinnvoller ist es, die Chance auf Gestaltung des eigenen Umfeldes zu nutzen und die Produktionsabläufe, Vertriebsstrukturen, Stakeholderbeziehungen und Entwicklungspläne gesellschaftlich verantwortlich zu gestalten. Dass Kommunikation dann zu einem ganz entscheidenden Punkt wird, sei betont. Es wird sich dann aber um eine auf Dialog angelegte Kommunikationsstrategie handeln, die einbindet anstatt zu frustrieren.

Wirtschaftsakteure sind per se gut gerüstet, denn die Erfolgsfaktoren der Gegenwart, ständige Bereitschaft zum Wandel und ein hohes Maß an Selbstorganisation, sind für erfolgreiche Unternehmen schon immer selbstverständlich gewesen. Aber die Komfortzone muss auch hier erweitert werden. Aus gesellschaftlichen Erwartungen erwachsen Ansprüche, aus Ansprüchen letztlich Verhaltensnormen. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit kritischen Themen und den entsprechenden Anspruchsgruppen kann ein Unternehmen in die Lage versetzen, die Debatte mitzugestalten, bevor diese sich gegen das Unternehmen wendet. Hierfür wird die Fähigkeit zur Kooperation mit den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen entscheidend sein.

... zu einem neuen Politikverständnis?

Es ist viel geschrieben worden im letzten Jahrzehnt vom „Ende der Nation“ (Jean-Marie Guéhenno 1995) und dem Prinzip „Profit over People“ (Noam Chomsky), und doch ist nichts so heiß gegessen worden wie es im Eifer der Wissenschaftsgefechte diskutiert worden war. Die Alleinherrschaft der Konzerne deutet sich ebenso wenig an wie das Aufkommen eines Transnationalstaates auf Kosten des Nationalstaates.


Veränderungen sind dennoch spürbar, aber nicht im Sinne radikaler Brüche, sondern als graduelle Orientierungs- und Anpassungsvorgänge, die fort-dauern. Das Neue ist vielleicht, dass die Vorgänge tatsächlich stetigen Wandel erfordern, dass die Sehnsucht nach Vollendung eines Prozesses sich nicht mehr erfüllen kann, weil die globalisierten Strukturen das Prinzip Anpassung zum Dauerzustand erheben. Der Kampf der Europäischen Union mit sich selber, der das Ziel der Finalität gegen stetige Erweiterungs- und Verfassungsdebatten gesetzt hat, kann als Beispiel für diesen fort-dauernden Anpassungsvorgang gesehen werden. Nationale Regierungen bleiben wichtige Bezugsgrößen, wobei der Spagat zwischen nationalen Interessen und der Integrationsfähigkeit in das Transnationale eine Herausforderung darstellt. Nicht mehr nur die Wahl wirk-samer Instrumente zur Problemlösung und die adäquate Reaktion auf gesell-schaftliche Anforderungen kennzeichnen eine effektive Regierung, vor allem die Fähigkeit, die Reichweite politischer Maßnahmen mit der Reichweite gesell-schaftlicher Handlungszusammenhänge in Deckung zu bringen, ist entschei-dend. (Michael Zürn, 1998, S. 54 f.)

Die Aufgabe wird erschwert durch den Umstand, dass es „den Staat“ als Einheit so nicht gibt, zumindest schon lange nicht mehr gibt. Der „Staat“ ist ein fragmentiertes Gebilde, das von fließenden Übergängen zwischen der „public“ und der „private sphere“ gekennzeichnet ist. (S. J. Baieley, 1995, S. 9) Homogene Zuständigkeits- und Handlungsfelder sind nicht auszumachen – jede Grenz-ziehung wäre somit eine künstliche. Dadurch dass sich die Zuständigkeits- und Handlungsfelder im Fluss befinden, wird die Dialog- und Kooperationsfähigkeit zwischen potenziell an Aufgaben Beteiligten zum wichtigsten Erfolgsfaktor. Wie gut der „Staat“ moderieren, delegieren und motivieren kann, entscheidet über die Position einer Gesellschaft im globalen Gefüge.

... und zum eigenverantwortlichen Bürger?

Die Rolle der Unternehmen und die Anforderungen an die Politik verändern sich. Aber auch die Bürgergesellschaft ist in einem Wandlungsprozess begriffen, der neue Aufgaben und Beziehungen mit sich bringt. Mehr Eigeninitiative, mehr Verantwortungsübernahme im persönlichen Bereich und höhere Flexibilität sind auch hier die Eigenschaften, die wichtig für ein funktionierendes Gemeinwesen in Zeiten des perpetuierenden Wandels sind.

Vor diesem Hintergrund nimmt es nicht Wunder, dass wir es auch hier mit einer zunehmend ausdifferenzierten Gruppe zu tun haben. Wenn Regie-



„Aus gesellschaftlichen Erwartungen erwachsen Ansprüche, aus An-sprüchen letztlich Verhaltensnormen.“

„Die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen kann gesellschaftspolitisch durchaus auch als Chance gesehen werden, über die Verantwortung aller zum Gelingen eines tragfähigen Gemeinwesens beizutragen.“

rungsvertreter von „den Bürgern“ und „den Menschen“ sprechen, handelt es sich nicht nur um eine rhetorische Verallgemeinerung, dahinter liegt auch ein tieferes Missverständnis oder zumindest die Hoffnung, dass es ein fassbares und regierbares nationales Volk geben möge. In Wirklichkeit sind diese Bürger als Gruppe, aber auch oft als Einzelner in differenzierte Teilidentitäten mit unterschiedlichsten Rollen und Zuständigkeiten gespalten.

Für den Staat bedarf es der selbstständigen Bürger, die Teile des Sozialwesens eigenverantwortlich in die Hand nehmen. Von einer derart eigenverantwortlich ausgestalteten Rolle hat der Staat den Bürger aber in Zeiten des prosperierenden Wohlfahrtsstaates weitgehend entwöhnt. Was Wunder, dass parallel ein Vertrauensverlust in angestammte soziale Repräsentationsformen wie Gewerkschaften, Kirchen und Parteien festzustellen ist. (vgl. Putnam 2001, S. 769 ff.) Auf den ersten Blick eine fatale Kombination: Gerade wenn der Bürger gebraucht wird, schwindet seine Bereitschaft sich zu engagieren. Der schwedische Politologe Bo Rothstein relativiert diesen Schluss, indem er von einem „solidarischen Individualismus“ (zit. nach Putnam 2001, S. 780) spricht, was bedeutet, dass das individuelle Engagement nach wie vor existiert, sogar im Wachsen begriffen ist, allerdings weit weniger formal organisiert erfolgt. Ergänzt wird diese „Privatisierung des Sozialkapitals“ durch einen immensen Bedeutungszuwachs der Nichtregierungsorganisationen (NGO). Obwohl keiner demokratischen Legitimation unterworfen, ist das Vertrauen in Organisationen wie „Ärzte ohne Grenzen“, den „World Wildlife Fund“ oder die „Stiftung Warentest“ groß, was sich auch am wachsenden Spendenvolumen ablesen lässt.

Für die Unternehmen werden diese zivilgesellschaftlichen Organisationen zunehmend wichtige Partner, als vertrauensbildende Maßnahme, Ideengeber und Korrektiv. Die Bereitschaft und vor allem die Fähigkeit, miteinander zu arbeiten, wächst langsam aber stetig. Auch hier ist die Fähigkeit miteinander zu kommunizieren der wichtigste Faktor für das Gelingen der Projekte. Angesichts der oft sehr unterschiedlichen Welten, aus denen diese Akteure stammen, eine große Aufgabe.



Das Eingangszitierte Reichweiten-Problem des Nationalstaates im globalen System führt auf allen Gebieten und für alle Akteure zu Ausdifferenzierungen und Teilidentitäten. Die Teilnehmer der Staats-Nation sind auch Mitglieder verschiedener anderer Teil-Nationen, die ihnen Identitätsangebote machen und Sinn stiften. Die „Gutverdiener-Konsumenten-Community“ existiert ebenso wie die „Wir-fertigen-in-Laos-Fraktion“, wie die „Ich-bin-engagiert-aber-gehe-nicht-zur-Wahl-Nation“, und zwischen allen Gruppen existieren Schnittmengen. Zudem müssen all diese Sub-Nationen miteinander kooperieren, um das große Ganze am Laufen zu halten. Ulrich Beck (1997, S. 233 f.) macht angesichts dieser großen Aufgabe Mut, wenn er sagt, dies sei vermutlich leichter zu erreichen als eine Nadel im Heuhaufen zu finden. Man müsse nur die Kommunikation und das Handeln zur Herstellung von Vertrauen und Transparenz entwickeln. Vertrauen darf nicht mehr ausgebeutet und missbraucht werden, denn: Die in unserem Zeitalter überlebenswichtige Zurechenbarkeit und der Kooperationswille entstehen auf der Basis von Vertrauen.

Die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen kann gesellschaftspolitisch auch als Chance genutzt werden, über den jeweiligen Beitrag der Akteure zum Gelingen eines tragfähigen Gemeinwesens zu sprechen. Die Diskussion sollte auch genutzt werden, um die Möglichkeiten und Grenzen der jeweiligen Akteure abzustecken. Dabei darf keinesfalls die „Schuld“ dem jeweils anderen zugewiesen werden, ebenso wie es gilt, den Beitrag, den viele schon leisten, zur Kenntnis zu nehmen und zu honorieren. Der gesellschaftliche Diskurs über diese Aspekte wird allerdings nicht in dem konstruktiven Maße geführt, wie es notwendig wäre.

Mit der Konferenz „Verantwortung neu denken – Unternehmen im Dialog“ im Mai 2006 hat die Bertelsmann Stiftung der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen neue und konstruktive Impulse gegeben. Die wichtigsten Beiträge werden hier dokumentiert.

Literatur

- _ Riess, Birgit (Hg.). Verantwortung für die Gesellschaft – Verantwortlich für das Geschäft. Ein Management-Handbuch, Gütersloh 2006
- _ Beck, Ulrich. Was ist Globalisierung? Frankfurt am Main, 1997
- _ Bonini, Sheila M. J., Lenny T. Mendonca et al. When social Issues become strategic. In: Mc Kinsey Quarterly, 2006/2
- _ Bleicher, Knut. Visionäre Unternehmensentwicklung für die emergente Wissensgesellschaft. In: Erfolg in Netzwerken. Joachim Milberg u. Günther Schuh (Hg.), Berlin, Heidelberg, New York, 2002
- _ Guéhenno, Jean-Marie. Das Ende der Demokratie. München/Zürich, 1994
- _ Chomsky, Noam und Robert W. McChesney. Profit over People. New York, 1998
- _ Zürn, Michael. Regieren jenseits des Nationalstaates. Frankfurt am Main, 1998
- _ Streeck, Wolfgang (Hg.). Staat und Verbände. Opladen, 1995
- _ Bailey, Stephen. Public Sector Economies: Theory, Policy and Practice. New York, 1995
- _ Putnam, Robert D. (Hg.). Gesellschaft und Gemeinsinn. Gütersloh, 2001

Verantwortung neu denken – Unternehmen im Dialog

von Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung

„Wir alle tragen Verantwortung für die Gesellschaft, in der wir leben. Jeder sollte entsprechend seinen Möglichkeiten seinen Beitrag zum Wohle aller leisten. Viele Unternehmer bringen sich hier vorbildlich ein und engagieren sich in ihren Gemeinden und darüber hinaus.“ – So würdigte Bundespräsident Köhler in einer seiner Reden 2005 die Rolle der Unternehmer in der Gesellschaft. Er verwies damit unter anderem auf eine einschneidende Diskussion für die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Sie wird zu verknüpfen sein mit den Fragen nach den Rahmenbedingungen für konkurrenzfähige Unternehmen, aber auch der Ethik in der Unternehmensführung.

Die Förderung ökonomischer Leistungsfähigkeit in Verbindung mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen, überhaupt die Frage nach der Rolle und der Verantwortung von Unternehmen in einem Gemeinwesen – es gibt nur wenige Themen, die derzeit in Wirtschaft und Gesellschaft eine ähnlich hohe Relevanz besitzen. Es ist daher zu begrüßen, dass sich in der Bundesrepublik Deutschland allmählich die Überzeugung Bahn bricht, dass angesichts der Internationalisierung der Märkte und der Konkurrenzverhältnisse ein kontinuierlicher, vorurteilsfreier Dialog zwischen den Vertretern unterschiedlicher Interessengruppen stattfinden muss, um Impulse für die Wiedererlangung der Reform- und Führungsfähigkeit in einem Land zu erhalten.

Ein Merkmal der heutigen Zeit ist der hohe Grad an Komplexität in einer schnelllebigen, globalen Wirtschafts- und Arbeitswelt – auch für die Führung in den Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, den Überblick über die Entwicklungen im internationalen Konkurrenzumfeld zu wahren sowie die richtigen operativen und strategischen Entscheidungen zu treffen. Politik und Wirtschaft funktionieren längst in einem globalen System. Menschen, Waren-, Informations- und Kapitalströme haben den nationalen Rahmen gesprengt, und angesichts der daraus entstehenden Dynamik stellt sich die Frage, wer diese Prozesse in letzter Konsequenz gestaltet und verantwortet.

Der bemerkenswerte Satz von John F. Kennedy: „Frage nicht was dein Land für dich tun kann, sondern frage, was du für Dein Land tun kannst.“ besitzt gerade angesichts der dramatischen Umbrüche in unserer Gesellschaft mehr denn je Gültigkeit. Er klammert weder Personen noch Organisationen aus – denn unsere Gesellschaft ist an einem Punkt angelangt, dass jeder als Einzelner, aber auch besonders als Unternehmer und Manager sich bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung angesprochen fühlen muss. Für viele Menschen endet der Selbstfindungsprozess im Hinblick auf ihren Platz in der Gesellschaft mit Selbstzweifeln und Unsicherheit. Angst sollte und muss uns die Dimension der globalen Prozesse aber nicht machen, denn Menschen wachsen mit ihrer Verantwortung.



Das Thema der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft sollte idealerweise Teil der unternehmerischen Tradition eines Unternehmens sein. Der Leistungsbeitrag für die Gesellschaft sollte über die reine Gewinn- und Renditeorientierung hinaus Verankerung in der Führungsphilosophie und dem Leitbild finden. Bereits seit der Gründung des Unternehmens 1835 sahen es die Vorgänger-Generationen der Familien Bertelsmann/Mohn beispielsweise als eine wichtige Aufgabe des Unternehmens und des Unternehmers an, sich an den Standorten durch soziale, gesellschaftsrelevante Projekte zu engagieren. „Eigentum verpflichtet“ – diese Forderung aus dem bundesdeutschen Grundgesetz hat auch Reinhard Mohn bei dem Wiederaufbau und der Führung des Unternehmens nach dem Zweiten Weltkrieg geleitet. Dieses Verständnis mündet in die Auffassung, dass Unternehmen über die Förderung der ökonomischen Leistungsfähigkeit hinaus auch einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft erbringen sollten. Es ist Ausdruck einer Unternehmenskultur, die Wert auf einen verantwortungsvollen und partnerschaftlichen Umgang der Beteiligten im Unternehmen und mit den Menschen in seinem Umfeld legt.

Damit kann nicht die Forderung verbunden sein, notwendige Restrukturierungen sowie Kapazitäts- und Beschäftigungsanpassungen zu ignorieren. Aber es stellt sich die Frage nach Art und Weise und der Form – mit anderen Worten: die Frage nach dem „wie“ – der eingeleiteten Maßnahmen sowie der Ausschöpfung aller zunächst möglichen Alternativen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung. Auch müssen Unternehmen Gewinne machen und Rendite erzielen – dieser Grundsatz hat sich über die Jahrhunderte bis in die heutige Zeit nicht geändert. Er bildet überhaupt die Voraussetzung für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch ein Unternehmen.


In Deutschland erkennen immer mehr Unternehmer und Führungskräfte, welche Verantwortung ihnen in der Gesellschaft zuwächst und welche Vorteile sich aus einem nachhaltigen, langfristigen Engagement ziehen lassen. Im letzten Jahr hat die Bertelsmann Stiftung 500 Top-Führungskräfte der deutschen Wirtschaft nach ihrer Meinung zum Thema „Verantwortung“ befragt.

„In Deutschland erkennen immer mehr Unternehmer, welche Vorteile sich aus einem nachhaltigen, langfristigen Engagement ziehen lassen.“

Fast 70 Prozent der Entscheider brachten deutlich zum Ausdruck, dass sie sich in einer besonderen Verantwortung für ihre Mitarbeiter, ihre Produkte und auch für ihr unternehmerisches Umfeld sehen. Ganz oben auf der Liste stand die Überzeugung der Befragten, dass gesellschaftliche Verantwortung als Teil der Unternehmenskultur akzeptiert und dass die Unternehmenskultur als Basis für den wirtschaftlichen Erfolg betrachtet wird. Die Studie machte allerdings auch deutlich, dass es nicht darum gehen kann, andere Akteure aus ihrer Verantwortlichkeit zu entlassen. Die Unternehmen sollen und können nicht den Staat und seine Organisationen ersetzen. Aber sie können ihren Teil beitragen, indem sie nicht nur bei ihren Mitarbeitern und ihren Produkten oder Dienstleistungen ihre Pflicht tun, sondern auch dort helfen, wo der Staat, die Kommunen und Kirchen sowie die Vereine nicht mehr weiterkommen.

Die Unternehmen können mit und von ihrem Engagement profitieren – nicht nur durch eine positive Berichterstattung. Die strategische Verknüpfung von Verantwortung und Unternehmenserfolg hat die Bertelsmann Stiftung beispielsweise im Rahmen der Recherchen und Auswertungen von Praxisbeispielen für das Managementhandbuch „Corporate Social Responsibility“ bestätigt. Die Studienergebnisse veranlassen zu der Schlussfolgerung, dass sich faszinierende und lohnende Möglichkeiten für Unternehmen in ihren Märkten ergeben, wenn sie das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung im Rahmen einer nachhaltigen Strategie zur CSR richtig verankern und umsetzen. Es gibt an vielen Stellen in der Gesellschaft Gestaltungschancen für Unternehmen, die mit dem Kerngeschäft zu tun haben und die in besonderer Weise einen Beitrag für die Gesellschaft leisten.

Dieser Einsatz von Unternehmen – unabhängig von ihrer Größe und ihrer Branche – macht unser Land konkurrenzfähig und attraktiv im globalen Wettbewerb, er macht unser Land auch lebenswerter und menschlicher. Gelingen kann die angesprochene Neuordnung der gesellschaftlichen Verantwortung nur, wenn alle Beteiligten auf den unterschiedlichen Ebenen und nach ihren Möglichkeiten ihren Beitrag leisten. Auch die Politik ist hiervon nicht auszunehmen, denn sie ist verantwortlich für die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und das gesellschaftspolitische Klima im Land. Die Bertelsmann Stiftung hat in neun europäischen Ländern untersucht, wie die jeweilige Regierung mit dem Thema der Unternehmensverantwortung umgeht. Manche Regierungen, wie beispielsweise in Großbritannien, haben die Förderung der CSR ganz oben auf ihre politische Agenda gesetzt und schaffen vielfältige Anreize für Unternehmen, ihren Verantwortungsbereich ernst zu nehmen. Der Erfolg gibt ihnen Recht. In Deutschland sind die Möglichkeiten des Staates auf diesem Feld noch lange nicht ausgeschöpft. Mit den abschließenden Empfehlungen in der Studie möchte die Bertelsmann Stiftung Anregungen geben, wie nationale Politik im internationalen Kontext



„Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut.“



Akzente zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung setzen kann, damit eine Gesellschaft dynamischer, innovativer und somit erfolgreicher und humaner wird.

Viele Unternehmen leisten ihren Beitrag bereits im Rahmen ihrer alltäglichen Entscheidungs- und Arbeitsprozesse in vorbildlicher Weise. Denn: Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut. Dazu gehört es aber auch, dass eine Gesellschaft mit Stolz auf die Leistungen ihrer Unternehmen blickt und dass im Sinne einer Vorbildfunktion Unternehmer und Führungskräfte sich zu ihrer gesellschaftlichen und unternehmerischen Aufgabe bekennen. Über die Zukunft eines Landes entscheiden nicht allein wirtschaftliche Kennzahlen – es sind Solidarität und Zusammengehörigkeit, die Identifikation und damit erst die Voraussetzungen für Leistungen schaffen.



Unternehmensverantwortung ist kein Luxus

Eröffnungsrede Prof. Dr. Klaus M. Leisinger

45 Minuten sind wenig Zeit für ein Thema, über das man mehrere Semester reden könnte, deshalb ist mein pädagogisches Ziel auch sehr viel eher, Sie mit mehr Fragen nach Hause zu schicken, als Fragen zu beantworten. Der Hintergrund zu dem, was wir heute besprechen, ist ein diffuses Unbehagen gegenüber einer als unverantwortlich empfundenen Globalisierung.

Das Unbehagen rührt daher, dass der Nationalstaat in Bezug auf die Lösung wesentlicher globaler Wirtschafts- und Sozialprobleme an Bedeutung verloren hat. Für die großen Probleme wird der Staat als zu klein und für die kleinen als zu groß betrachtet. In diesem Vakuum, das ist zumindest der Verdacht vieler Menschen in unserer Gesellschaft, können multinationale Unternehmen einen Kostenwettbewerb betreiben, der zu einem „race to the bottom“ führt, in Bezug auf ökologische, soziale und menschenrechtliche Kriterien.

Die Fragen, die für jedes Unternehmen zur Beantwortung anstehen, sind:

- _ Was sind eigentlich die Auswirkungen unseres Unternehmens auf die Gesellschaft und deren Ziele?
- _ Welche speziellen Verantwortungen hat das Unternehmen im Kontext einer fairen gesellschaftlichen Arbeitsteilung? Wo liegen hier die Potenziale, aber auch Grenzen?
- _ Last but not least: welche konkreten Leistungen können nachhaltig angeboten werden?

Seit einigen Jahren werden diese Fragen auch durch den Global Compact (GC) der Vereinten Nationen repräsentiert, und ich möchte Ihnen die Bedeutung dieses GC anhand eines Beispiels näherbringen. Oberflächlich betrachtet ist vieles von dem, was hier festgelegt wird, etwas Selbstverständliches: Menschenrechte, Umweltschutz, keine Korruption. Bei näherer Betrachtung ist es wie beim Autokauf: Sie müssen auch das Kleingedruckte lesen. Also zum Beispiel Menschenrechte: Der Generalsekretär fordert die internationalen Wirtschaftsführer auf, erstens den Schutz der internationalen Menschenrechte in ihrem eigenen Einflussbereich zu unterstützen und zu respektieren und zweitens sicherzustellen, dass sie nicht Komplizen von Menschenrechtsverletzungen anderer werden. Das Einhalten von Arbeitsnormen, Gewerkschaftsarbeit, keine Zwangsarbeit, keine Kinderarbeit, keine Diskriminierung – das sollte selbstverständlich sein. Allerdings heißt es „in your sphere of influence“, also in Ihrem Einflussbereich – und diese Sphäre muss ein Unternehmen definieren. Wenn ein Unternehmen in China oder in Indien arbeitet, wo kauft es sein Briefpapier? Natürlich in Indien oder in China. Können Sie sicherstellen, dass es ganz, ganz hinten, dort wo die Bäume gefällt werden und das Papier gemacht wird, dass es dort

„Für die großen Probleme wird der Staat als zu klein und für die kleinen als zu groß betrachtet.“



eben keine Zwangsarbeit oder Kinderarbeit gibt? Möchten Sie, müssen Sie die Sphäre Ihrer Verantwortung so weit ausdehnen? Als Unternehmen sollten Sie in jedem Fall darauf achten, dass Sie möglichst viel wissen – als Unternehmensführer sollten Sie sagen: „Was ich nicht weiß, macht mich ganz heiß“, damit Sie frei entscheiden können, bis wohin Ihre Einflussosphäre reicht.

Hands-on-Management von CSR

Jetzt haben wir also diese zehn Prinzipien des Global Compact – was können Sie als Unternehmen tun, wenn Sie beigetreten sind? Ansetzen sollten Sie auf der institutionellen, also strukturellen Ebene, und auf der menschlichen, denn Sie brauchen eine Kultur, eine gelebte Corporate Responsibility, damit die Struktur funktioniert.

Am Beginn der Auseinandersetzung steht die Reflexion: Sie sollten konsultieren, und Sie sollten zuhören. Wer längerfristig auf den Produkte- und Dienstleistungsmärkten erfolgreich sein will, der muss die Meinungsmärkte kennen, und der muss auch wissen: Wer sind die wesentlichen Akteure und was ist deren Agenda? Wenn Sie den ganzen Markt der Meinungen kennen, sollten Sie definieren, was Sie in den verschiedenen Verantwortungsfeldern machen wollen: Das sind unsere Ziele, dorthin wollen wir, und das definiert dann auch, wo Sie sich nicht mehr verantwortlich fühlen; dann betreiben Sie zumindest das Management von Erwartungen.




Gießen Sie Ihre Werte und Ziele in die Unternehmensverfassung, die haben ja inzwischen viele der größeren Betriebe.

Die Firmenspitze muss sagen: „Ja, das wollen wir“. Sie brauchen dann aber für die Umsetzung eine Art Koordinationsstelle, ein corporate citizenship steering committee. Sie müssen möglichst viele Bereiche einbeziehen, Mitarbeiter überzeugen, Zulieferer überzeugen, Stakeholder-Beziehungen aufbauen.

Dann kommen natürlich die Managementprozesse ins Spiel: von Ziel festlegungen für einzelne Manager über Mitarbeiterbeurteilung, Compliance Management, Auditing und Reporting. Sinnvoll ist eine externe Überprüfung, eine unabhängige Revision. Schließlich würde ich mir aus Gründen der Glaubwürdigkeit wünschen, dass nicht nur über Erfolge, sondern auch über Misserfolge und Dilemmata offen berichtet wird.

Verantwortung: Drei Hierarchieebenen

Aus meiner Sicht der Dinge gibt es eine Hierarchie von Verantwortung, es gibt die Muss-Dimension, die Soll- und die Kann-Dimension. Die erste Dimension, also die Basis, ist eben das Einhalten von Gesetzen – eine Intelligenzfrage, keine Moralfrage. Wenn Sie sich über die Einhaltung des legalen Rahmens hinaus in der Öffentlichkeit legitimieren wollen, dann müssen Sie anhand eigener Kriterien arbeiten, so wie ich es beschrieben habe, das ist die Soll-Ebene. Und dann die Kann-Dimension, das ist „nice to have“, also alles, was Sie über die Befol-



„Wichtig ist auch festzustellen, wo der Einflussbereich des Unternehmens liegt und wo die Verantwortlichkeit endet.“

gung staatlicher und selbst gesetzter Regeln hinaus an Engagement bringen. Wichtig ist, dass man eine Stimmigkeit im Unternehmen über alle Ebenen hinweg erreicht. Wir können nicht in der Kann-Dimension schöne Kindergärten bauen und dort, wo die Muss-Ebene ist, Kinderarbeit in der Produktion haben. Die Regeln und Aktivitäten für die Soll-Ebene, die muss jedes Unternehmen für sich definieren – was ist die Mission, was ist der spezifische Nutzen, den wir für die Gesellschaft schaffen wollen? Wichtig ist auch festzustellen, wo der Einflussbereich des Unternehmens liegt und wo die Verantwortlichkeit endet.

Denn der Komplexität globaler Probleme sind doch letztlich alle Beteiligten ausgesetzt. Lassen Sie mich das noch einmal an einem Beispiel aus der Pharmaindustrie illustrieren. Fakt ist, dass 2,5 Milliarden Menschen mit einem Pro-Kopf-Einkommen von 2 Dollar pro Tag oder weniger auskommen müssen. Fakt ist, dass sich die Einkommensdisparitäten verstärken. Fakt ist, dass jede Minute eine Frau an Schwangerschafts- und Geburtskomplikationen und jede Sekunde ein Kind an vermeidbaren Krankheiten stirbt. Ist das auf Dauer etwas, was positiv ist für die Pharmaindustrie? Hier kann, hier sollte man handeln, im wohlverstandenen Eigeninteresse. Mit dem Global Compact haben wir unterschrieben, dass wir die Rechte der Menschenrechtsdeklaration auch in Bezug auf umfassende Gesundheitsversorgung unterstützen. Also betreiben wir eine differenzierte Preispolitik, geben Produkte, die lebensrettenden Charakter haben und auf der Essential Drug List stehen, an die WHO zum Selbstkostenpreis oder gratis ab.

Leider ist das Problem hiermit nicht beseitigt, sondern es ist komplexer. Denn die Hauptverantwortlichen müssen zur Rechenschaft gezogen werden. Es ist immer noch so, dass viele afrikanische Regierungen drei- bis viermal mehr für Rüstung ausgeben als für Gesundheit. Sie müssen also auch auf anderen Ebenen aktiv werden und Partnerschaften mit Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen eingehen, damit die Kompetenz des Unternehmens synergetisch verstärkt wird. Die Fragen, über die wir diskutieren sollten, lauten: Was ist eine faire gesellschaftliche Verantwortungsteilung? Was kann ich einem Unternehmen zumuten?

Gute Gründe für CSR

Für die Unternehmen selbst kommt oft zuerst die Frage nach dem „Warum“ auf den Tisch: Was sind die Vorteile von gesellschaftlichem Engagement? In diesem Zusammenhang möchte ich auf das Reputationskapital zu sprechen kommen. Es werden pro Jahr etwa 25 Milliarden Dollar weltweit für Reputation Campaigns ausgegeben, deren Wirkung für das Image des Unternehmens mehr als unklar ist. Der Business Case von CSR ist für mich, dass man mit gesellschaftlicher Verantwortung legale und finanzielle Reputationsrisiken minimiert. Es kostet auch Geld, aber es ist eine Versicherungsprämie. Jedes Unternehmen aber, das einmal ein größeres Problem hatte, weiß genau, was das an internen Ressourcen und Image gekostet hat. Glaubwürdigkeit und Akzeptanz brauchen Sie für Ihre „Licence to operate“.

Denn wenn Unternehmen von der Gesellschaft als Teil des Problems und nicht als Teil der Lösung betrachtet werden, drohen uns Regulierungsmaßnahmen und ein völlig anderes Gesetzeskorsett.

Reputation funktioniert auch nach innen, als positiv besetzte Corporate Identity. Sie brauchen Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren können, die zu Hause den Kindern stolz sagen können: Weißt du, was ich heute wieder gemacht habe? Und diese Identität strahlt aus auf die sensiblen, anspruchsvollen Kunden und die anspruchsvollen Top-Nachwuchskräfte, die Sie ebenfalls brauchen. Es geht also bei CSR um Reputations- und Brandmanagement und um Erwartungssicherheit. Allerdings erwarten Sie bitte nicht im nächsten Quartalsbericht eine dramatische Veränderung, das sind mittelfristige bis langfristige Angelegenheiten. Und darum mein letztes Wort hier: Verantwortungsvolles Handeln im Unternehmen ist das, was Max Weber einmal als das langsame Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich beschrieben hat. Bitte ein bisschen mehr Leidenschaft, ein Augenmaß haben wir ohnehin!



Neue Rahmenbedingungen für Corporate Social Responsibility

Podiumsdiskussion mit Petra Kinzl (Betapharm), Kai-Uwe Ricke (Telekom), Dr. Nikolaus Schweickart (Altana AG), Dr. Michael J. Inacker (DaimlerChrysler) und Prof. Dr. Klaus M. Leisinger (Novartis Stiftung)
Moderation: Uwe Jean Heuser (Die Zeit)

Dr. Uwe Jean Heuser _ Frau Kinzl, vielleicht können Sie uns kurz erklären, wie es einem so jungen Unternehmen wie Betapharm gelungen ist, gleich vom Start weg CSR zu integrieren?

Petra Kinzl _ Eigentlich ist es ganz einfach gewesen. Wir sind ein Mittelstandsunternehmen, 1993 gegründet, und wir bewegen uns mit unserem Geschäft der Generika auf einem Markt völlig austauschbarer Produkte. Wir waren auf der Suche nach einer Differenzierung, aber einer, die zu unserer menschenorientierten Unternehmenskultur passt. Und da kam uns ein glücklicher Zufall zu Hilfe: Wir haben eine gemeinnützige Organisation kennengelernt, mit der wir sehr gut kooperieren konnten und die ähnliche Ziele verfolgte, eine Nachsorgeeinrichtung für Familien mit chronisch und schwerstkranken Kindern, der Bunte Kreis. Wir haben unter anderem eine eigene Stiftung und ein gemeinnütziges Forschungs- und Entwicklungsinstitut gegründet. Wir haben dadurch als Unternehmen auf einem Gebiet gearbeitet, das mit unserem Geschäft zwar etwas zu tun hat, jedoch nur entfernt. Durch die gemeinsamen Projekte tragen wir zur Lösung gesellschaftlicher Probleme bei und erreichen gleichzeitig Nutzen für uns als Unternehmen. Wir haben Mehrwert gewonnen in unserem Marketing, innovative Angebote für Ärzte und Apotheker geschaffen, wir haben darüber hinaus Reputationen gewonnen und eine Einzigartigkeit unter unseren Wettbewerbern erlangt. Und das alles in einer Authentizität, die auf unserer Unternehmensphilosophie basiert.

Dr. Uwe Jean Heuser _ Herr Schweickart, wie ist es um die gesellschaftliche Authentizität eines Unternehmens bestellt, das zweigeteilt und teilweise finanziell ausgegliedert wird wie die Altana? Wie schaffen Sie es, Ihre CSR-Werte und Ihre CSR-Praxis darüber hinaus zu retten?



Petra Kinzl

„Ein Kernstück auf dem Weg zu mehr Verantwortung ist, in Dialog zu treten, mit der Zivilgesellschaft, der Politik, mit anderen Unternehmen.“



Dr. Nikolaus Schweickart _ Wenn man ein Unternehmen weiterentwickelt, weil sich die Rahmenbedingungen komplett verändern, dann kommunizieren wir das sehr offen mit unseren Shareholdern, mit unseren Mitarbeitern und Führungskräften, um sie mitzunehmen in der Überzeugung, das Unternehmen für eine bestimmte strategische Version zu öffnen. Ein Unternehmen ist keine rein ökonomische Veranstaltung, sondern eine mehrdimensionale mit sozialen, ethischen und gesellschaftlichen Bezügen, eingebettet in eine Civil Society. Wenn man ein Unternehmen so definiert, dann ist CSR Chefsache, dann ist sie kein Marketinginstrument oder Bestandteil der Imagepflege, sondern dann ist sie Teil des Selbstverständnisses des Unternehmens.

Dr. Uwe Jean Heuser _ Herr Ricke, Herr Inacker, warum ist das Thema CSR bei Ihren Unternehmen so weit oben auf der Agenda?

Kai-Uwe Ricke _ Unternehmen und Gesellschaft sind kein Gegensatz, denn die Unternehmen werden von Mitgliedern der Gesellschaft geführt und belebt. Zudem: Unternehmen agieren nicht in luftleeren Räumen. Der unternehmerische Erfolg wird durchaus auch davon beeinflusst, wie die Unternehmen von der Öffentlichkeit als „Mitbürger“ wahrgenommen werden. Bei uns hängt der hohe Stellenwert des Themas eng mit der derzeitigen globalen Entwicklung zusammen, die viele verschreckt und die großen Unternehmen als Staatsfeinde Nummer eins darstellt. Zudem haben die Unternehmen ein wirklich gigantisches Kommunikations- und damit auch Wahrnehmungsproblem.

Ich denke, wer dauerhaft als Good Corporate Citizen wahrgenommen und angesehen werden will, muss eine entsprechende Grundhaltung im ganzen Unternehmen verankern. Eine verantwortungsvolle Unternehmenspolitik schafft zusätzliche Werte. Eine interne Kultur, die geprägt wird von Respekt gegenüber

dem Einzelnen, der Gesellschaft und der Umwelt, bewirkt auch nach außen konkrete Ergebnisse: Mitarbeiter sind engagierter, Kunden haben größeres Vertrauen in die Produkte, das Unternehmen wird wertvoller.

Dr. Michael J. Inacker _ Wir müssen ehrlicher über das Thema des wohlverstandenen Eigeninteresses reden, und um unsere Kernherausforderungen herum, wenn Sie so wollen, sekundäre Herausforderungen aufzeigen, die aber am Ende einem Unternehmen nie gleichgültig sein können. Wenn wir im Mittleren Osten einen Zusammenbruch von staatlichen Ordnungen haben, das Thema Failing States, dann existiert auch kein Markt mehr, wir können dann auch unsere Produkte nicht verkaufen. In solch einem Fall helfen wir nicht nur beispielsweise durch Ausbildungsangebote in Afghanistan, sondern interessieren uns für die gesamte Lage in der Region. Die Diskussion um das Eigeninteresse ist immer noch sehr stark fokussiert auf den Marketingeffekt – und die vielen Aspekte rund um den Business Case werden nicht ausreichend deutlich thematisiert.

Dr. Uwe Jean Heuser _ Wie können Sie verhindern, dass CSR eine Marketing-Mode wird und mithin auch mal wieder verschwindet?

Dr. Michael J. Inacker _ Wir müssen den Sprung ins Topmanagement schaffen und das Commitment, die Verantwortung, die Verpflichtung der obersten Führungsetagen bekommen. Da rede ich jetzt nicht nur vom Vorstand, sondern es geht im Unternehmen darum, dass Sie beispielsweise den Landeschef in Thailand gewinnen mitzuziehen, dass Sie den Werkleiter in Würth mit im Boot haben.

So können Sie um den Kern des Unternehmens einen Mantel legen, der hilft, wenn mal Krisen zu meistern sind. Sie können vorbeugen und einen Vertrauensvorschuss erwirtschaften, ehe einmal die ganze Öffentlichkeit über sie herfällt.

Dr. Uwe Jean Heuser _ Herr Leisinger, müssen Unternehmen nicht heute auch ihre CEO und ihre Vorstandsetage danach bestücken, dass das Leute sind, die dieses Thema verstehen, leben und organisieren können?

Prof. Dr. Klaus M. Leisinger _ Das ist der Punkt – auch hier werden Treppen von oben geputzt. Wenn Sie nicht jemanden an der Spitze haben, der weiß, dass es keine Alternative zum verantwortungsvollen Handeln gibt, dann haben Sie keine Chance auf CSR-Leadership. Leadership bedeutet: aus innerer Überzeugung auf der Basis informierter Entscheidungen das zu tun, was im wohlverstandenen Eigeninteresse des Unternehmens und der Gesellschaft liegt. Allerdings sollten das keine Entscheidungen im engsten Führungskreis sein – als Kompass dient das, was die Menschen in unserer Gesellschaft bewegt, was sie ängstigt, was sie von Unternehmen erwarten. Das Ansehen macht etwa 40 Prozent des Gesamtwertes von börsennotierten Unternehmen aus – wer dem im Großen und Ganzen gerecht wird, was die Menschen als legitimes Handeln ansehen, hat einen besseren Ruf als diejenigen, die den Anschein



Dr. Florian Langenscheidt

„Die Authentizität der unternehmerischen Aktivitäten ist in der Tat der alles entscheidende Faktor. Es ist eine Frage des Herzens, ob CSR erfolgreich ist.“



Dr. Bernhard von Mutius

„CSR weiter gefasst, deutet auf einen neuen gesellschaftspolitischen Ansatz hin, den ich mit dem Begriff sozialer Kooperation bezeichnen möchte. Damit ist gemeint, dass wir zu horizontalen und stärker selbstorganisierten Kooperationsformen zwischen Unternehmen, nicht-staatlichen Organisationen und staatlichen Institutionen finden müssen.“



erwecken, es sei ihnen völlig egal, was die Menschen vom Unternehmen halten. Unternehmen sollten in der Lage sein, an sich abzeichnenden Diskussionen mit legitimer Interessenwahrung teilzunehmen, sonst wird die Unternehmenslandschaft am Schluss mit Forderungen konfrontiert, zu denen sie nur noch Ja oder Nein sagen kann.

Dr. Uwe Jean Heuser _ Herr Schweickart, es gibt die These, dass sich Familienunternehmen oder Unternehmen mit einem starken Einzelaktionär im Rücken, wie die Altana es auch ist, etwas leichter tun mit einem wirklich integrierten CSR-Konzept, mit dem Durchhalten desselben. Ist das so?

Dr. Nikolaus Schweickart _ Im Prinzip ja, aber es kommt in der Tat auf die Überzeugungs- und die Durchsetzungskraft des Vorstandssprechers an. Das bringt mich zu einer verwandten Frage, nämlich der Akzeptanz von CSR oder von Corporate Citizenship durch den Kapitalmarkt, durch die Öffentlichkeit, durch das Umfeld, und da stelle ich etwas erfreulich Positives fest. Vor zehn Jahren hat das Unternehmen, wenn es sich beispielsweise für kulturelle Dinge eingesetzt hat, vom Kapitalmarkt bei den Analystenkonferenzen Kritik geerntet, nach dem Motto: Du gibst Geld aus, das den Aktionären gehört. Heute finden Sie auch bei den schärfsten Renditejägern in der Analystenzunft diese Sicht nicht mehr, sondern viel eher die Haltung, dass ein Unternehmen die zweite Dividende in Form von CSR dafür zahlt, dass es die erste Dividende überhaupt gibt.

Dr. Jean Uwe Heuser _ Wenn dies Selbstverständlichkeiten sind, deren Berücksichtigung dennoch vielen Unternehmen schwerfällt, muss dann nicht doch mehr Druck über Gesetze ausgeübt werden?

Dr. Michael J. Inacker _ Ein rechtsverbindliches Regelwerk wäre schon hilfreich, weil die Unternehmen durchaus Interesse an Standards haben, die nicht nur in Europa gelten, sondern auch Orientierung für die Märkte beispielsweise in China oder Indien bieten. Idealziel wäre für mich, dass der Global Compact von so einem Regelwerk abgelöst wird. Beim Thema Korruption gibt es völlig unterschiedliche internationale Standards und Vorstellungen, ein Unternehmen wie DaimlerChrysler muss sich da jeweils neu orientieren. Der Global Compact führt das Thema Korruption ja jetzt seit zwei Jahren, wir hätten aber gerne mehr Rechtssicherheit.

Prof. Dr. Klaus M. Leisinger _ Aber wenn wir Corporate Responsibility festlegen, dann wird das nur auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner möglich sein. Wenn wir aber Unternehmen zu Leadership ermutigen wollen, dann kann man das nur auf freiwilliger Basis tun, denn nur so können auf die Unternehmenskompetenzen bezogene maßgeschneiderte Aktivitäten entstehen.

Dr. Michael J. Inacker _ Mindeststandards im ökologischen oder im sozialen Bereich wären aber sinnvoll für all die Unternehmen, die in anderen Kulturkreisen zu Hause sind und diese hohen Standards nicht kennen, die wir hier auch per Gesetz in Deutschland schon haben. Das heißt nicht, dass der Global Compact keinen Wert hat, allerdings ist er angreifbar und viele Mitglieder



Prof. Dr. Dr. Rita Süssmuth

„Das was wir jetzt als CSR bezeichnen, ist eigentlich eine alte Aufgabenstellung von Wirtschaft und Unternehmen. Und wir versuchen wieder zusammenzufügen, was wir eine Zeit lang im arbeitsteiligen Prozess aufgegeben haben.“



des Global Compact müssen sich den Vorwurf des sogenannten blue washing gefallen lassen, ein Sauberwaschen mit den Uno-Farben.

Prof. Dr. Klaus M. Leisinger _ Heute sind 2.900 Unternehmen im Global Compact Mitglied, die sich gegen blue washing-Vorwürfe verteidigen müssen, aber die 45.000 Unternehmen, die nicht Mitglieder sind, die müssen nicht Rechenschaft ablegen, warum sie nicht den Mut zu globalen Standards haben. Das ist doch eine Schiefelage!

Dr. Uwe Jean Heuser _ Frau Kinzl, wenn Sie als Mittelständlerin die großen deutschen Konzerne betrachten, glauben Sie, dass diese eine Vorreiterrolle bei CSR haben müssten?

Petra Kinzl _ Es stünde den großen Konzernen sehr gut, wenn sie eine Vorreiterrolle einnehmen würden. Was ich sehe ist, dass es noch ein weiter Weg dorthin ist. Es wird geredet über CSR, über Glaubwürdigkeit, über Gesetze, eigentlich geht es aber doch um Verantwortung als Basis der Unternehmensstrategie und um Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Ein Kernstück auf dem Weg zu mehr Verantwortung ist, in Dialog zu treten, mit der Zivilgesellschaft, der Politik, mit anderen Unternehmen. Ich glaube, der Dialog, die Kommunikation, das ist der erste Schritt hin zur Kooperation, hin zu gemeinsamen Lösungen für die Gesellschaft. Unternehmen, die so verfahren, sind meiner



Ansicht nach erfolgreicher, das Umfeld honoriert verantwortliche Unternehmen.

Dr. Uwe Jean Heuser _ Lassen Sie uns noch mal auf ein konkretes, kritisches Thema kommen. Viele Unternehmen gelangen in die Schlagzeilen mit dem Abbau von Arbeitsplätzen und Frühverrentungen in Zeiten von Rekordgewinnen: Wie ist das mit einer gesellschaftlichen Verantwortung zu vereinbaren?

Dr. Michael J. Inacker _ Personalabbau und Frühverrentung sind für alle, die im globalen Wettbewerb stehen, sehr kritische Fragen. Was ich seitens der deutschen Politik und auch der Öffentlichkeit immer wieder als eine doppelte Moral empfinde, ist das Ausspielen von Arbeitsplätzen. Wir tun ja so, als ob der Arbeitsplatz in Indien eine schlechtere ethische Qualität hat als der Arbeitsplatz in Sindelfingen. Es gibt zum einen gewisse Sachzwänge, die damit zu tun haben, dass man dahin gehen muss, wo die Märkte sind. Und wahr ist doch auch, dass Arbeitsplätze gerade in der Dritten Welt nicht durch Entwicklungshilfe entstehen, sondern indem eben auch deutsche Unternehmen dort investieren.

Prof. Dr. Klaus M. Leisinger _ Kein Unternehmen ist in erster Linie ein Beschäftigungsinstitut, sondern es stellt so viele Leute ein, wie es von der Geschäftslage her möglich ist. Nur sollten die Unternehmen ihre Aufgaben wie die Frühverrentungen im eigenen Hause lösen und nicht die sozialen Kosten an den Staat delegieren.

Petra Kinzl _ Gerade wenn es um Arbeitsplätze geht, dann steht natürlich auch die Frage an, wie wir uns als Unternehmen im Wettbewerb durchschlagen. Unsere Verantwortung sollte aber neben der ökonomischen Ebene auch sein, die Arbeitnehmer fit zu machen, weiterzubilden, damit sie die neuen Herausforderungen annehmen können und zukunftsfähig sind.

Kai-Uwe Ricke _ Vor dem Hintergrund der gewaltigen technologischen Veränderungen habe ich die Verantwortung, dafür zu sorgen, dass wir in diesem Jahr und im nächsten Jahr die Weichen richtig stellen. Das heißt: Wir tragen die Verantwortung für eine positive wirtschaftliche Entwicklung unserer Unternehmen – und für die Folgen, die damit verbunden sind. Ich brauche Vorruhestand, weil ich weiß, im Jahre 2010 werde ich in Deutschland nicht mehr 100.000 Menschen im Festnetz beschäftigen können. Daher ist auch das ein Aspekt der gesellschaftlichen Verantwortung, dass ich es mir leiste, vor die Aktionäre zu treten und zu sagen: Um 32.000 Stellen abzubauen, stelle ich 3,3 Milliarden Euro zurück in die Bilanz. Im gleichen Jahr stelle ich 4.000 Azubis ein, obwohl ich 32.000 Stellen über die nächsten drei Jahre abbaue, wissend, dass ich von den 4.000 Azubis, deren Ausbildung 200 Millionen Euro pro Jahr kostet, nur 400 Azubis im übernächsten Jahr übernehmen werde. Corporate Social Responsibility ist nicht, wenn ich vier oder fünf Millionen irgendwo in irgendeinem Budget in der zweiten, dritten oder fünften Hierarchiestufe verstecke, sondern wie das Unternehmen als Ganzes agiert.

John C. Kornblum

„Corporate Social Responsibility hängt doch vor allem damit zusammen, dass man der Globalisierung, so wie sie abläuft, entgegenzutreten möchte. Ich glaube, das Problem ist, dass die Globalisierung fast alle Werte unterminiert, die unsere Gesellschaft bisher geprägt haben.“

Schulen ans Netz e. V.

Dr. Maik Lehmann, Vorstandsvorsitzender
Schulen ans Netz e. V.

Als das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Deutsche Telekom AG 1996 die Initiative „Schulen ans Netz“ ins Leben riefen, hatten nur wenige Schulen einen Internetzugang. Dank „Schulen ans Netz“ und der Zusage der Deutschen Telekom AG, allen Schulen einen Internetzugang zur Verfügung zu stellen, konnte die Rate unentgeltlicher Internetanschlüsse schnell signifikant erhöht werden, bis im Jahr 2001 alle rund 34.000 allgemein- und berufsbildenden Schulen in Deutschland „am Netz“ waren.



Die verschiedenen zielgruppenspezifischen Portalangebote von „Schulen ans Netz“ stellen heute eine umfassende integrierte Service- und Inhalteplattform dar, die von Lehrern und Schülern als eine an ihren Bedürfnissen orientierte, moderne Arbeitsumgebung genutzt wird. Qualifizierungsangebote und konkrete Beratungsleistungen vor Ort flankieren die internetbasierten Dienstleistungen und runden das Angebotsportfolio ab. Mit seiner hohen Akzeptanz und der damit verbundenen Reichweite adressiert „Schulen ans Netz“ gesellschaftlich relevante Themen an die am Bildungsprozess Beteiligten. Mit der Expertise, komplexe Sachverhalte praxisorientiert für Schule aufarbeiten und verfügbar machen zu können, wird „Schulen ans Netz“ sich weiter als Transfereinrichtung etablieren.

Mitglieder

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Deutsche Telekom AG, Bundesländer, kommunale Spitzenverbände, Unternehmen

Kennzahlen (Stand: Mai 2006)

- _ Downloads von Unterrichtsmaterialien: bis zu 500.000 pro Monat
- _ Registrierte Nutzer insgesamt: 832.000
- _ MitarbeiterInnen: 79

Wettbewerbe von Schulen ans Netz e. V.

1998

WebMag – ein Wettbewerb von Stern und Schulen ans Netz e. V. für das beste Web-Magazin eines Schülerteams

1999

Uni@Schule 99 – Im Team den Unterricht der Zukunft gestalten – ein Wettbewerb für Lehrende und Lernende an (Hoch)Schulen für den Aufbau didaktischer und methodischer Unterrichtsmodelle im Netz

1999/2000

EnterPreis – ein Homepagewettbewerb für Grundschulen

2001

- _ Uni@schule 2001 – Nachfolger des Wettbewerbs aus 1999
- _ Seit 2001 jährliche Vergabe des LizzyNet-Homepage-Award

2003

Klasse Zukunft – Schülerinnen und Schüler der Klassen 9 bis 13 erarbeiten die Vision einer idealen Schule



Dr. Annette Schavan

„Schulen ans Netz e. V. hat sich zum bundesweit anerkannten Kompetenzzentrum für das Lehren und Lernen mit neuen Medien entwickelt.“

Preise und Nominierungen für Schulen ans Netz e. V.

Verleihung des Goldenen Computers der Zeitschrift „ComputerBILD“ an Schulen ans Netz e. V.

2001

Nominierung von LizzyNet für den Grimme-Online-Award

2002

- _ GigaMaus 2002 für Primolo als „Bester Homepage-Generator“
- _ Nominierung von LizzyNet für den Grimme-Online-Award

2003

- _ digita 2003 für LizzyNet, Sonderpreis „Medienkompetenz“
- _ digita 2003 für Primolo, Kategorie „Didaktische Werkzeuge“
- _ GigaMaus 2003 für LizzyNet als „Bester Ratgeber im Netz“
- _ Nominierung von lo-net für digita 2003, Kategorie „Didaktische Werkzeuge“
- _ Nominierung von „Surfcheck“ für digita 2003 – Sonderpreis

2004

GigaMaus 2004 für den Exil-Club als „Beste Seite zum Lernen im Netz“

2006

Deutscher Multimedia Award für das Lizzy-Bewerbungstraining auf LizzyNet

Statements

„Schulen ans Netz e. V. hat sich zum bundesweit anerkannten Kompetenzzentrum für das Lehren und Lernen mit neuen Medien entwickelt.“ Dr. Annette Schavan, MdB, Bundesministerin für Bildung und Forschung. (In: www.schulen-ans-netz.de, Imagebroschüre, Stand Juni 2006, S. 5)

Dr. Gerd Landsberg, geschäftsführendes Präsidialmitglied des DStGB, bezeichnet „Schulen ans Netz“ als „Erfolgsgeschichte mit Beispielcharakter“. (in: DStGB Dokumentation Nr. 57, Einleitung)

„Meine Unterrichtsideen stelle ich gerne bei Lehrer-Online anderen KollegInnen zur Verfügung; ich selbst finde dort auch zahlreiche Anregungen. Da die Unterrichtsvorschläge modularen Charakter haben, sind sie ideal zum Ausprobieren.“, sagt Birgit Tramnitz, Lehrerin am Konrad-Adenauer-Gymnasium in Bonn. (In: www.schulen-ans-netz.de, Imagebroschüre, Stand Juni 2006, S. 23)

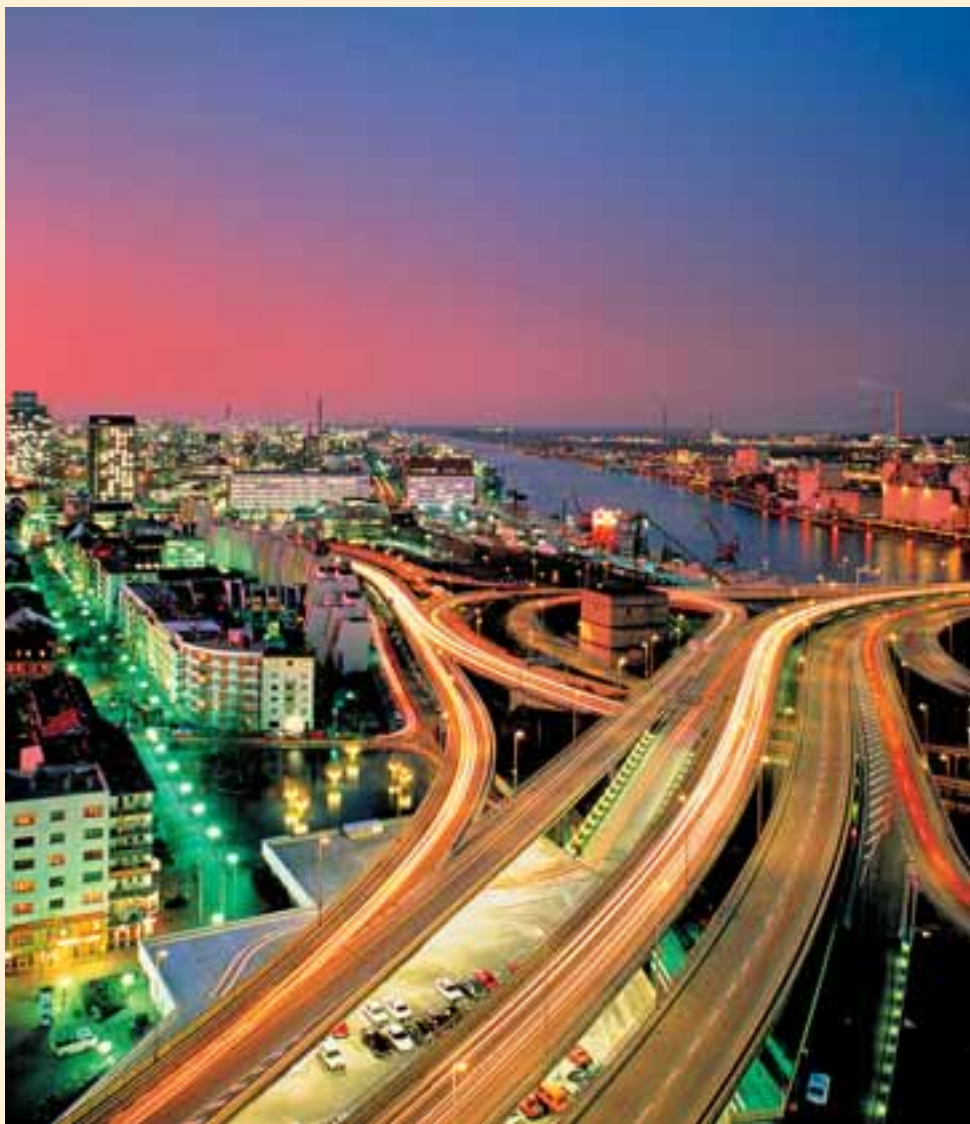
Metropolregion Rhein-Neckar GmbH

Wolf-Rainer Lowack, Geschäftsführer
Metropolregion Rhein-Neckar GmbH,
Senior Vice President, BASF AG

Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik heißt für die BASF Aktiengesellschaft, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen und einen positiven Beitrag zu deren Entwicklung zu leisten. Und das gilt in besonderem Maße für das Umfeld der Standorte. Als attraktiver Arbeitgeber und verlässlicher Partner nimmt die BASF ihre soziale Verantwortung wahr und entwickelt mit lokalen Partnern vor Ort Ziele und Projekte zum Wohle und zur Weiterentwicklung der Region. Denn gute Nachbarschaft bringt letztendlich ein Plus an Wettbewerbsfähigkeit für die Region und das Unternehmen.



*Metropolregion
Rhein-Neckar*





Ein besonders erfolgreiches Beispiel für das regionale Engagement der BASF ist die Förderung der Metropolregion Rhein-Neckar. Im Rahmen des Aktionsplans „Mit uns gewinnt die Region“ unterstützt der Ludwigshafener Chemiekonzern zahlreiche regionale Projekte in den Bereichen Jugend und Bildung, Innovation und Wissenschaft, Kultur, Sport und Lebensqualität. Viele dieser Projekte stehen in einem engen Zusammenhang mit der Regionalentwicklung der Metropolregion Rhein-Neckar, die von der BASF maßgeblich und nachhaltig gefördert wurde und wird. Auf Initiative von Eggert Voscherau, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der BASF AG, wurde im Jahr 2003 die Zukunftsinitiative Metropolregion Rhein-Neckar ins Leben gerufen und damit der Grundstein für den Erfolg der Region gelegt: Bereits zwei Jahre später wurde die Region als „Europäische Metropolregion“ anerkannt. Seit Juli 2006 verfügt die Region

über ein in Deutschland einzigartiges Public Private Partnership-Modell, das die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik institutionalisiert hat und gemeinschaftliche Regionalentwicklung aus einer Hand gewährleistet. Im Zentrum steht die Metropolregion Rhein-Neckar GmbH, die Projekte zur Regionalentwicklung durchführt und als operative Plattform eine Drehscheibenfunktion übernimmt. Sie unterstützt, koordiniert und bündelt Netzwerke und schafft neue Kooperationen.

Mit dem Engagement für die Metropolregion setzt die BASF bewusst ein Zeichen. Als „guter Nachbar“ nimmt sie ihre Verantwortung ernst und verfolgt gemeinsam mit den anderen regionalen Akteuren das Ziel, die Region Rhein-Neckar zu einer der attraktivsten und wettbewerbsfähigsten Regionen Europas auszubauen.

Cotton made in Africa

Gerd Billen, Leiter Bereich Umwelt- und Gesellschaftspolitik, Otto Group und
Dr. Hans Peter Schipulle, Leiter der Unter-
abteilung Globale und Sektorale Aufgaben,
Bundesministerium für Wirtschaftliche
Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Handel kann zur Armutsbekämpfung beitragen – das ist die Grundphilosophie des Projektes Cotton made in Africa. Gemeinsam haben sich das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ), die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) und die Deutsche Entwicklungsgesellschaft (DEG) mit Handel und Nichtregierungsorganisationen im Rahmen eines Public Private Partnership-Projektes zusammengetan, um den Absatz von nachhaltig erzeugter Baumwolle aus Afrika zu fördern.

Gemeinsam mit anderen Partnern aus der Wirtschaft bauen die beiden Textilunternehmen Otto Group und Tom Tailor derzeit eine Nachfrageallianz von Unternehmen auf, die Cotton made in Africa auf den Beschaffungsmärkten nachfragen. Gleichzeitig wird in den drei Pilotländern Benin, Burkina Faso und Sambia durch GTZ und DEG in Zusammenarbeit mit lokalen Baumwollhändlern und Genossenschaften der nachhaltige Anbau von Baumwolle unterstützt. Nachhaltigkeit bedeutet konkret: mehr Umweltschutz, Schutz der Gesundheit der Baumwollbauern durch effizienten Einsatz von Düngemitteln und Pestiziden, Förderung des Schulbesuchs der Kinder und Bildung als wichtiger Baustein von Entwicklung und Armutsbekämpfung, Einkommenssteigerung für Kleinbauern v. a. über höhere Erntemengen. Im Rahmen des PPP-Projektes, das im Frühjahr 2006 begonnen hat, wird bis zum Jahr 2008 mit einer jährlichen Erntemenge von über 20 000 Tonnen Baumwolle gerechnet. Im Projektzeitraum geht es im Wesentlichen darum zu überprüfen, ob die Umstellungen im Anbau zu mehr ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit führen. Hier kommt den beiden beteiligten Nichtregierungsorganisationen WWF und Deutsche Welthungerhilfe die Aufgabe zu, das Projekt zu beraten und zu begleiten. Institutioneller Träger des Projektes ist die „Foundation for Sustainable Agriculture and Forestry“ (FSAF). Mit ersten Produkten aus Cotton made in Africa wird im Frühjahr 2007 gerechnet.



„Nachhaltigkeit bedeutet konkret: mehr Umweltschutz, Schutz der Gesundheit und Bildung.“





Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft – auch Public Private Partnerships (PPP) genannt – nutzen gemeinsame Interessen, ermöglichen die unbürokratische und flexible Umsetzung neuer Ideen und tragen so zur Entwicklung bei.



Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft

Die sozio-ökonomischen und ökologischen Probleme der Entwicklungsländer stellen die Entwicklungspolitik vor Herausforderungen, die nicht allein von Regierungen bewältigt werden können. Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft – sog. Public Private Partnerships (PPP) – nutzen gemeinsame Interessen, ermöglichen die unbürokratische und flexible Umsetzung neuer Ideen und tragen so zur Entwicklung bei. PPPs sind zunehmend länderübergreifend angelegt, erfassen dabei ganze Sektoren wie die Kaffee- oder Textilbranche und bringen auch gesellschaftliche Akteure, z. B. Nichtregierungsorganisationen (NROs) und Gewerkschaften mit an den Tisch.

Das Projekt „Cotton made in Africa“ ist ein gutes Beispiel für eine solche, breiter angelegte strategische Allianz. Durch die Schaffung einer Nachfrageallianz großer Textilunternehmen nach Baumwolle aus Afrika und die Einführung von umwelt- und sozialorientierten Produktionsstandards soll die Lebensgrundlage vieler tausend Kleinbauern im Baumwollsektor Subsahara-Afrikas nachhaltig verbessert werden. Das Projekt nutzt dabei die Synergien, die sich aus dem Zusammenwirken von Entwicklungszusammenarbeit, den Menschen vor Ort, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ergeben.

Auf dem Weg zu einer neuen Verantwortungsbalance

Es diskutieren Klaus Milke (Germanwatch), Dr. Arend Oetker (Unternehmer und Präsident des Stifterverbandes der Deutschen Wissenschaft) und Horst Seehofer (Minister für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz). Moderation: Jürgen Schultheis (Frankfurter Rundschau)

Karl-Heinz Miederer, Geschäftsführer
Access gGmbH

„Im Rahmen der Auftragsvergabe durch die öffentliche Hand sollte gesellschaftlich verantwortliche Aktivität von Unternehmen berücksichtigt werden.“

Jürgen Schultheis _ Herr Milke, die NGOs, für die Sie heute hier stehen, spielen eine wichtige Rolle beim Thema CSR – warum eigentlich?

Klaus Milke _ Sie alle erinnern sich sicher an die großen Weltkonferenzen der Vereinten Nationen der letzten Jahre zu den Themen Umwelt, Entwicklung und Soziales – ein gewichtiger Reigen von Auseinandersetzungen zu Zukunftsfragen, die wir nur im internationalen Kontext als Weltgemeinschaft lösen können. Im Rahmen dieser Konferenzen Anfang bis Mitte der 90er Jahre, im Grunde aber bis hin zu Johannesburg 2002, ist der Politik, aber auch der Wirtschaft deutlich geworden, wie notwendig es ist, einerseits Bedenkenträger dabei zu haben, aber auch Kompetenzzentren und flexible, auf Langfristigkeit angelegte Einheiten, die innovativ neue Beiträge zur Debatte beisteuern können. Diesen Part übernehmen die NGOs: sie kritisieren, speisen Know-how ein und treiben die Prozesse voran.

Dr. Arend Oetker _ Herr Milke hat eben die Entwicklung der Bedeutung von NGOs herausgestellt. Historisch gesehen ist ja Corporate Social Responsibility entstanden in den Vereinigten Staaten, nachdem es der Kapitalismus besonders wild getrieben hatte. Dann stand ein New Deal bevor, und da kamen Unternehmer auf die Idee, sich gesellschaftlich zu engagieren, um den Druck aus der möglichen Regulierung zu nehmen.

Jürgen Schultheis _ Ist diese Motivationslage heute ähnlich, also antizipierend tätig zu werden, oder kann man in der neuen CSR-Bewegung so etwas entdecken wie das alte Bewusstsein des klassischen Unternehmers, dass er in der Tat Verantwortung für die Gesellschaft hat?

Klaus Milke _ Immer dann, wenn erstarrte Strukturen den Willen einer breiten Menge der Bevölkerung nicht reflektieren, entsteht Druck für etwas Neues.



Parteien, die Kirche und die Gewerkschaften haben alle immer etwas artikuliert, das den Menschen aus ihrer Situation heraus ein Bedürfnis war. Da kann man sich jetzt fragen, wo diese drei Institutionen vielleicht den Bedürfnissen der Gegenwart nicht mehr in Gänze gerecht werden. Auch dadurch haben sich NGOs und neue Akteure als Repräsentanten für nachhaltige Entwicklung gebildet.

Dr. Arend Oetker _ Zum einen glaube ich, dass wir diese Debatte um Verantwortung haben, weil doch ein gewisser Mangel in Erscheinung getreten ist, dass zu viele an sich selbst gedacht haben und zu wenige an die Gemeinschaft. Der Wert der Gemeinschaft muss in die Politik als Haltung zurückkehren, von Unternehmen und Individuen gelebt werden. Verantwortung, die daraus resultiert, muss nicht als Pflicht, sondern als Freude definiert werden, als etwas positiv Gestaltendes. Und ich wünsche mir eine größere Rolle der Kirche, als Vermittlerin von Werten.

Jürgen Schultheis _ Herr Seehofer, warum greift die viel zitierte Bürgergesellschaft so wenig im politischen Alltag?

Horst Seehofer _ Bei allem dankenswerten Einsatz von Bürgern in unserer Gesellschaft: weil wir über die geistigen Grundlagen unserer Gesellschaftspolitik lange Zeit überhaupt nicht mehr diskutiert haben. Wir handeln oft zu kurzatmig, nicht nur in der Politik. Ich bin sehr dafür, über diese geistigen Grundlagen unseres Tuns wieder zu reden. Man gewinnt dadurch einen guten Kompass für die Alltagsentscheidungen. Dazu gehört Verantwortung – im Unternehmen wie in der Politik. Verantwortung ist leider in Deutschland erodiert. Sie hat ja eine doppelte Bedeutung: die Eigenverantwortung und ihr Gegenstück, den Gemeinsinn – die Verantwortung fürs Ganze. Eine Gesellschaft, die Politik oder ein Unternehmen sind immer gut beraten, wenn sie auf der Basis gesell-

Dr. Arend Oetker

„Der Wert der Gemeinschaft muss in die Politik als Haltung zurückkehren, von Unternehmen und Individuen gelebt werden.“

Klaus Milke

„Immer dann, wenn
erstarrte Strukturen
den Willen einer
breiten Menge der
Bevölkerung nicht
reflektieren, entsteht
Druck für etwas
Neues.“





schaftlicher Verantwortung handeln und dabei eine vernünftige Balance zwischen den Polen der Eigenverantwortung und des Gemeinsinns herstellen. Wenn Sie das zur Grundlage machen, dann haben Sie für die politischen Alltagsentscheidungen eine gute Orientierung.

Jürgen Schultheis _ Eine Nachfrage, Herr Seehofer: Ich hatte vor zwei Wochen die Gelegenheit, mir in den Niederlanden anzuschauen, wie dort Staat, Gesellschaft und Unternehmen kooperieren. Der Staat in den Niederlanden finanziert Einrichtungen, die dabei helfen, bürgerschaftliches Engagement zu fördern und Kompetenzen zwischen den Sektoren zu transferieren. Warum gelingt uns das hier nicht?

Horst Seehofer _ Bemerkenswert an Ihrem Beispiel ist doch die Fähigkeit in den Niederlanden, in solchen bürgergesellschaftlichen Strukturen Interessenausgleich und Konfliktlösungen herbeizuführen. Warum machen wir das nicht so wie die Niederländer? In Deutschland brauchen wir wieder ein Gesetz. Und das Gesetz wird von Anfang an natürlich bekämpft. Die Politiker versuchen dann, den kleinstmöglichen Nenner zu finden im Gesetz, mit der Folge, dass es am Ende wirkungslos ist. So gerät schnell das Potenzial bürgergesellschaftlichen Engagements und der unternehmerischen Corporate Social Responsibility aus dem Blickfeld.

Jürgen Schultheis _ Mehr Kooperation als Konflikt also zwischen den Beteiligten? Wie wünschen Sie sich diese Kooperation, die neue Balance von Staat, NGOs und Unternehmen?

Klaus Milke _ Jeder muss seine ihm angemessene Rolle suchen und ausfüllen. Aber bei allem Kooperationsbedarf sollte nicht Harmonisierung nur um ihrer Selbst willen angestrebt werden. Wir brauchen immer wieder neue



Prof. Dr. Henry Schäfer, Universität
Stuttgart

„Bei Unternehmen lässt sich weitgehend Transparenz feststellen, die Politik steht im Fokus der Medien und ist auch relativ transparent. Nur bei den NGOs weiß man nie so genau, in wessen Auftrag, mit welcher Absicht und welchen Kapitaleigenschaften sie eigentlich handeln.“

Zuspitzungen, weil es immer neuen, durch den Menschen, sein Konsumieren und Produzieren verursachten Problemdruck gibt. Nehmen wir als Beispiel nur die sich immer dramatischer abzeichnende Klimaherausforderung. Diesen Part können und müssen die NGOs spielen. Balance heißt nicht Friede, Freude, Eierkuchen, sondern Balance bedeutet, dass wir unsere Kräfte immer wieder neu austarieren müssen, um vielleicht bessere Lösungen zu finden. Dass einer der Akteure aber allein die Lösung bringt, das haben wir inzwischen gelernt, das funktioniert nicht.

Horst Seehofer _ Das ist ja keine Gotteslästerung, wenn man von anderen lernt. Mit Greenpeace habe ich beispielsweise mittlerweile häufiger gesprochen als mit dem Bauernverband... Es darf aber bei aller Partnerschaft und allem Dialog nie zur Kumpanei zwischen Politik und NGOs oder Verbänden kommen. Die Politik darf ihre Unabhängigkeit nicht verlieren. Wir brauchen erstens eine Renaissance der Eigenverantwortung – nicht mit neoliberalen Reißbrettreformen, sondern mit einer vernünftigen Abwägung zwischen den Geschwisterpaaren Eigeninteresse und Gemeinsinn, Eigenverantwortung und Solidarität. Zweitens brauchen wir neue Lösungen. Es geht um ein neues Verhältnis von Staat, Markt und Bürgergesellschaft. Das schafft mehr Teilhabe und Kreativität für unsere Probleme. Unternehmen sind nicht nur Teil der Wirtschaft, sondern auch der Bürgergesellschaft und tragen deshalb Verantwortung für deren Entwicklung. Wirtschaftlicher Erfolg und soziale Verantwortung gehören zusammen. Unternehmen haben dadurch selbst nachhaltigen Gewinn.

Jürgen Schultheis _ Kommen wir noch mal von den Rahmenbedingungen zu den Treibern für CSR: Wie sieht es da mit dem kritischen, bewussten Verbraucher aus, der solche Bestrebungen auch honoriert, beispielsweise wenn Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen?



„Wir brauchen eine Renaissance der Eigenverantwortung mit einer vernünftigen Abwägung zwischen Eigeninteresse und Gemeinn.“

Dr. Arend Oetker _ Sie fragen jemanden, der in der vierten Generation Familienunternehmer und Markenartikler ist und der genau weiß, dass das Vertrauen in eine Marke etwas mit nachhaltiger Qualitätssicherung zu tun hat. Ich kann Ihnen ganz klar sagen, dass heute, viel mehr als vor zehn Jahren, jeder Verbraucher hinten draufguckt, insbesondere die Frauen, und fragt – was ist da drin, wie viel Zucker, wie viele Kalorien?

Jürgen Schultheis _ Herr Seehofer, was kann denn der Gesetzgeber tun, um den Verbraucher zu stärken, beziehungsweise vielleicht auch um Unternehmen zu zwingen, bei ihren Produkten mehr Transparenz zu zeigen?

Horst Seehofer _ Bei Qualität und Sicherheit von Nahrungsmitteln liegen wir sehr weit vorne. Auch hier ist die Verantwortung von Unternehmen gefragt. Die Politik hat den Auftrag dafür zu sorgen, dass Waren, die für die Gesundheit der Menschen schädlich sind, nicht auf den Markt kommen. Notwendig ist, die Verbraucherinformation in Deutschland zu verbessern. Das tun wir mit dem neuen Verbraucherinformationsgesetz. Warum soll ein Bürger nicht Informationen – zum Beispiel beim Bundesinstitut für Verbraucherschutz – abfragen dürfen, zum Beispiel die Pestizidbelastung bei Gemüse? Transparenz ist hier das Heilmittel mit dem stärksten Wirkstoff.

„Mutige Manager brauchen Stabilität“

Interview mit Prof. Dr. Klaus Töpfer

„Die Krise des Vertrauens in die Demokratie und die globale Instabilität bekommen wir dort, wo die Politik nicht mehr die Weichen stellen kann.“

Herr Töpfer, wenn man sich die Lage der Welt in einer Momentaufnahme vergegenwärtigt – Terrorkrieg, Klimawandel, Hungersnöte: Kann man sagen, dass die Globalisierung außer Kontrolle geraten ist?

Die geglückte Globalisierung auch wirtschaftlicher Abläufe ist grundsätzlich angewiesen auf eine Stabilität gesellschaftlicher Beziehungen. In dem Maße, in dem gesellschaftliche Instabilität eintritt, werden globale Märkte nicht oder nur extrem schwierig und mit erheblichen Zusatzkosten zu entwickeln sein. Deswegen ist die zentrale Frage gegenwärtig: Wie können wir im globalen Maßstab und dann auch in den einzelnen Regionen und Nationen, Gesellschaft stabilisieren? Vor allem die Politik muss sich diesen Auftrag immer und immer wieder klar machen. Wir sehen, dass dort die Krise der Demokratie unmittelbar wird, wo die Menschen mehr und mehr der Überzeugung sind, dass die eigentlichen, ihr Leben beeinflussenden Entscheidungen gar nicht mehr von einer Regierung gefällt werden. Untersuchungen der UNDP in Peru zeigen, dass weniger als 25 Prozent der Bevölkerung noch glauben, die Demokratie sei die richtige Staatsform. Diese Reaktion ist ja auch verständlich, denn die Menschen dort erleben, dass die dort tätigen Bergbau-, Erdgas- und Erdölfirmen eigentlich von keiner bisher demokratisch gewählten Regierung beeinflusst werden konnten. Die Krise des Vertrauens in die Demokratie und die globale Instabilität bekommen wir dort, wo die Politik nicht mehr die Weichen stellen kann.

Was bedeutet dieser drohende Niedergang der Demokratie denn für die Wirtschaft, für die Unternehmen?

Werden die Interdependenzen zwischen Krise der Demokratie und Dominanz der Firmen nicht bedacht, tragen als Erste die Unternehmen selbst die Konsequenzen in Form einer Destabilisierung des Marktes. Wenn wir immer und immer wieder nur unterstreichen, dass das Ziel von Politik darin besteht, den Staat so weit zurückzunehmen wie nur irgendetwas, dann muss man fragen – dies ist doch wohl ein Nullsummenspiel, wer übernimmt diese Verantwortung, wer geht dort anstelle des Staates hinein? Wer kann den Nationalstaat im Zeitalter der Globalisierung ergänzen, auf demokratische Weise? Wir brauchen

„In der Definition von Nachhaltigkeit mit den drei Säulen müsste es eine vierte Säule geben, nämlich die kulturelle und spirituelle Identität.“



einerseits die Zivilgesellschaft, um dies aufzufangen. Darüber hinaus ist diese Überlegung für mich immer verbunden mit der grundsätzlichen Frage, ob wir in der Definition von Nachhaltigkeit mit den drei Säulen nicht einen kleinen Fehler gemacht haben, es müsste eine vierte Säule geben, nämlich die kulturelle und spirituelle Identität. Das Kulturelle und Spirituelle wird man nicht globalisieren können, ohne eine Destabilisierung insgesamt zu erreichen.

Die wirtschaftliche Globalisierung schreitet schneller voran als die politische Globalisierung – gibt es eine Chance für den politischen Prozess, für das gesellschaftliche Leben, diesen Abstand aufzuholen?

Auch die wirtschaftliche Globalisierung kann an eine Grenze geraten. Die Menschen werden es nicht ertragen, dass ihre direkten Lebensumstände globalisiert werden. Sie werden zunehmend die Identität einfordern, die sie entwickelt haben. Die Renaissance regionaler Identitäten in Europa ist geradezu von der Basis her, von der Gesellschaft selbst ausgegangen, ist dann natürlich politisch aufgenommen worden, ist auch politisch umgesetzt worden. Dafür haben wir offene Gesellschaften, dass sie solchen in der Bevölkerung vorhandenen Erwartungen auch eine Stimme geben. Eine Strukturkomponente, nennen wir sie Wirtschaft, mag sehr viel stärker vorangeschritten sein in der Globalisierung, aber ich bin unbesorgt, dass die anderen Kräfte sich ihren Raum schaffen werden und schon gegenwärtig dabei sind, ihn sehr massiv einzufordern. Eine Globalisierung, die auf kulturelle und spirituelle Identitäten keine Rücksicht nimmt, ist nicht stabil, ist nicht nachhaltig.

Identitäten müssen sich weiterentwickeln und wir beobachten gegenwärtig, dass Gesellschaften dieser Ausgleich zwischen kultureller Stabilität und Globalisierung besonders gut gelingt, in denen Kooperationen über Sektoren hinweg zur Lösung von Problemen üblich sind. Verfügen wir in Deutschland denn über ausreichenden Willen, Tradition und Talent zu horizontalen Kooperationen zwischen den Akteursgruppen, damit die Aufholjagd nicht zu einem einsamen Geschäft wird?

„Eine Globalisierung, die auf kulturelle und spirituelle Identitäten keine Rücksicht nimmt, ist nicht stabil, ist nicht nachhaltig.“

„Mutige Manager brauchen eine Stabilität, die durch entsprechendes politisches Handeln entsteht.“

Doch, ich glaube, dass sich auch hier neue Strukturen ergeben. Die Fußball-Weltmeisterschaft, mit ihren Public Viewings und der mitreißenden offenen Stimmung kann geradezu als Beleg dafür dienen, dass wir auch in Deutschland Identitäten suchen und bilden können. Eins steht für mich ganz sicher fest: Eine Gesellschaft, die auf latente Erwartungen keine Antwort findet, wird enorme Schwierigkeiten haben, in dieser Welt ihre Perspektive zu finden, sowohl im wirtschaftlichen als auch im gesellschaftlichen Bereich. Ich vertraue auf die Sehnsucht, die den Einzelnen treibt und ihn noch mehr treiben wird, sich in diesen geänderten gesellschaftlichen Strukturen wiederum seine Einbindung, seine Identitäten zu suchen. Dass es schwieriger sein wird, weil die bisherigen stabilisierenden Faktoren einfach nicht mehr tragen, muss allerdings gesagt werden.

Lassen Sie uns von den selbst-stabilisierenden Kräften, die Sie Gesellschaft zutrauen, einmal zu den Rahmenbedingungen und Initiatoren kommen, die es ja auch bei der Fußball-Weltmeisterschaft gegeben hat. Wie sieht denn Politik aus, die die Rahmenbedingungen für echten Elan, Aufbruchgeist und Identität schafft?

Ich glaube, dass Politik zwingend diese Emotionalitäten aufnehmen muss, auch glaubwürdig selbst darstellen muss. Wo das fehlt, wird möglicherweise eine hoch rationale, durchdachte und gute Politik gemacht, aber die Menschen wird man nur schwer erreichen. Ich bin in Politikfeldern tätig gewesen, wo es sehr viel Rationalität bedarf, sehr vieler wissenschaftlicher Begründung, aber die letzte Antwort hängt dann oft doch von Wertstrukturen und der Verantwortung für die Schöpfung Gottes ab. Und wenn man als Politiker den Menschen dieses Gefühl der Wertschätzung nicht gibt, dann scheitert die Politik zwangsläufig.

Ich möchte noch einmal auf die Kooperationen kommen, mit denen wir uns in Deutschland schwer tun. Könnten verstärkte Bündnisse von Politik und Bürgern, zivilgesellschaftliche Strukturen, etwas von dem auffangen, was die Politik alleine aufgrund der enormen Fülle und Komplexität an Themen nicht lösen und glaubhaft vermitteln kann?

In einer funktionierenden Demokratie gibt es ja keine hermetische Trennung zwischen den Politikern und den Mitgliedern der Zivilgesellschaft, das eine rekrutiert sich aus dem anderen. Lagerdenken ist da nicht hilfreich. Ganz im Gegenteil: Wir müssen den Abstand verringern.

Eine Herausforderung ist es daher tatsächlich, zu fragen, wie weit müssen wir unsere Staatlichkeit, unsere Strukturen und Prozesse weiterentwickeln, damit die Interaktion weiterhin stimmt? Wie lassen sich Zivilgesellschaft und Politik wieder leistungsfähig miteinander verbinden? Für fatal halte ich eine Entfremdung der beiden Sphären, die zu einer völligen Professionalisierung der Politik führt. Gerade das politische Ehrenamt in den Kommunen ist ungeheuer wichtig für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Wenn diese Weiterentwick-

lung bewährter Strukturen nicht gelingt, steuern wir auf die für Südamerika und Afrika beschriebene Situation zu. Dort hat die Bevölkerung das Grundgefühl, dass die zentralen Entscheidungen nicht mehr von der gewählten Politik getroffen werden, und identifiziert sich nicht mehr mit der demokratischen Staatsform.

Lassen Sie uns auf die Rolle der Wirtschaft in diesen Entwicklungen kommen. Sie haben einmal in einem Interview gesagt: „Bürger und Manager sind mutiger als die Politik“. Wie viel Einfluss können wir den Unternehmen zugestehen? Wie viel Verantwortung ist übertragbar?


Manager denken viel unbefangener, die denken viel ursprünglicher und handeln aus diesem Grunde auch rascher. Politiker sichern sich stärker ab gegen Risiken und dann haben sie sehr schnell die Problematik, dass die politische Entscheidung verwässert wird. Aber: Mutige Manager brauchen eine Stabilität, die durch entsprechendes politisches Handeln entsteht.

Aus der Verantwortung der Politik erwächst der Auftrag zur Vorsorge – wäre das auch für den mutigen Entscheider denkbar? Verantwortung lässt sich nicht wie Rosinen aus einem Kuchen picken. Die private Verantwortung der Unternehmen ist eine ganz andere als die staatliche Verantwortung, die man ungeteilt auch für kommende Generationen hat, unabhängig von wirtschaftlicher Konjunktur. Der Politiker ist dafür gewählt, dass er diese Verantwortung übernimmt, und dann geht mehr als nur der Erfolg auf ihn über, sondern auch der Misserfolg.

Es gibt ja zahlreiche Regionen und Länder, in denen der Staat sehr schwach ist und die multinationalen Unternehmen sehr stark. Teilweise ersetzen Unternehmen dann die staatlichen Strukturen, beispielsweise in der Gesundheitsvorsorge. Sehen Sie zu dieser Entwicklung einer Corporate Responsibility Alternativen?

Das ist zunächst einmal unsere Verantwortung als Gesellschaft, die ihren Reichtum auf Kosten dieser Länder erwirtschaftet hat, dass wir helfen, dort staatliche Strukturen zu schaffen. Wir können das nicht unseren Unternehmen überlassen. Verantwortung der Unternehmen wäre auch zu sagen – wir gehen nicht in Länder, in denen die Umweltaforderungen und Menschenrechte inakzeptabel sind – oder nur, wenn wir unsere Standards einhalten können und der dortigen Zivilgesellschaft die Chance geben, sich zu entwickeln und zu artikulieren. Letztendlich profitieren dann auch die Unternehmen von diesen funktionierenden Strukturen.

Das Interview mit Prof. Dr. Klaus Töpfer wurde am 14. August in Höxter als gedankliche Reaktion auf die Konferenz geführt. Die Fragen stellte Carolin Welzel.



„Verantwortung der Unternehmen wäre auch zu sagen – wir gehen nicht in Länder, in denen die Umweltaforderungen und Menschenrechte inakzeptabel sind.“

Referenten und Autoren



Gerd Billen _ *1955 ist Leiter des Bereiches Umwelt und Gesellschaftspolitik der Otto Group sowie Geschäftsführer der Foundation for Agriculture and Forestry in Developing Countries (FSAF). Von 1993 bis 2005 war er als Bundesgeschäftsführer des Naturschutzbundes Deutschland (NABU) tätig. Im Zeitraum von 1982 bis 1985 setzte er sich bereits als Pressesprecher des „Bundesverbandes Bürgerinitiativen Umweltschutz“ aktiv für den Umweltschutz ein.

Dr. Uwe Jean Heuser _ *1963 ist Leiter der Wirtschaftsredaktion der Wochenzeitung „Die Zeit“. Von 1982 bis 1988 studierte Heuser Wirtschaft und Politik an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn. Ab 1989 arbeitete er in der Industrieberatung bei McKinsey & Co und ab 1990 an verschiedenen Forschungsprojekten für die Bayerische Vereinsbank in Paris. Als McCloy Scholar erhielt er einen Master of Public Administration an der Harvard-Universität in Cambridge, Mass. 1992 promovierte er an der Albertus-Magnus-Universität in Köln. 1995 war er Visiting Prof. am Department of Communications

der New York University. Uwe Jean Heuser ist Autor zahlreicher Bücher, u. a. „Die neue Wirtschaft und ihre Folgen“, erschienen im Jahr 2000 im Berlin Verlag.

Dr. Michael J. Inacker _ *1964 ist Vice President und Mitglied des Direktoriums sowie Leiter des Bereichs Politik und Außenbeziehungen weltweit der DaimlerChrysler AG. 1989 trat er nach seinem Studium der Politischen Wissenschaften, des Öffentlichen Rechts sowie der Mittleren und Neueren Geschichte in den Planungsstab des Verteidigungsministeriums ein. Von 1992 bis 1997 war Inacker Chefkorrespondent der „Welt am Sonntag“. Nachdem er 1998 den Planungsstab des Vorstandsvorsitzenden der DaimlerChrysler AG, Jürgen Schrempp, leitete, übernahm er ab 2001 die Leitung des Hauptstadtbüros der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“. 2002 war er Preisträger der Verlagsgesellschaft „Klett“ und des Wörterbuchverlages „Pons“ für „Kreative Wortschöpfer in den Medien“.



Petra Kinzl _ *1970 ist Mitglied der Geschäftsleitung der „betapharm Arzneimittel GmbH“. Neben ihrem Biologiestudium mit Schwerpunkt Biotechnologie erlangte sie 2004 ihren Abschluss als Master of Business Administration (MBA) in London. Ihre Karriere begann Frau Kinzl zunächst als Pharmaberaterin sowie Verkaufs- und Kommunikationstrainerin bei der Abbott GmbH. 1998 stieg sie als Assistentin der Geschäftsführung und Stiftungsbeauftragte in die betapharm Arzneimittel GmbH ein.

Dr. Maik Lehmann _ *1966 ist Bereichsleiter der Deutschen Telekom AG und Vorsitzender des Vorstandes für Schulen ans Netz e. V. Nach seinem Studium der Rechtswissenschaften in Köln und Lausanne promovierte er im Bereich Wirtschaftsrecht und arbeitete als Dozent an verschiedenen Bildungseinrichtungen. 1997 leitete er u. a. die Rechtsabteilung bei der VEBA AG sowie bei der Mannesmann AG. Als Bereichsleiter in bildungsspezifischen Abteilungen startete Lehmann im Jahr 2000 seine Karriere bei der Deutschen Telekom in Bonn.

Prof. Dr. Dr. Klaus M. Leisinger _ ist Präsident und CEO der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung und Sonderberater des UN-Generalsekretärs für den UN Global Compact. Nach seinem Studium der Ökonomie und Sozialwissenschaften in Basel übernahm Leisinger Professuren an verschiedenen renommierten Universitäten weltweit. Danach fungierte er als Berater zum Thema Unternehmensethik beim Konzern CIBA und war dort Geschäftsführer des pharmazeutischen Regionalbüros und verantwortlich im Bereich internationale Beziehungen. Seit 2002 ist Leisinger Präsident des Stiftungsrates der Novartis Stiftung. 2004 wurde ihm die Ehrendoktorwürde für Theologie der Universität Fribourg verliehen.



Wolf-Rainer Lowack _ *1956 ist derzeit Geschäftsführer der Metropolregion Rhein-Neckar GmbH und Senior Vice President für Personalbeschaffung und -entwicklung bei der BASF AG. Von 1984 bis 1988 war er als Managementtrainer der Firma Rank Xerox GmbH tätig. Von 1988 bis 1989 übernahm Lowack die Stelle des Personalreferenten bei der Krupp Industrietechnik GmbH. Im Jahr 1990 begann er als Leiter der Führungs- und Organisationsentwicklung seine Karriere bei der BASF AG. Nachdem er 1998 als Director for Human Resources Asia-Pacific bei BASF in Hongkong tätig war, kehrte er 2001 nach Deutschland in seine derzeitige Position zurück.

Klaus Milke _ *1950 ist Mitbegründer und Vorstandsvorsitzender von Germanwatch e. V. und der Stiftung Zukunftsfähigkeit. Er entwickelt spezifische Dialogprogramme mit der Wirtschaft, insbesondere zu Energie- und Klimathemen und zu Fragen der Unternehmensverantwortung sowie zu Social Investment. Daneben zeichnet er verantwortlich für den Aufbau des European Business Council for

a Sustainable Energy Future und die Gründung der Initiative „e-mission55“.

Liz Mohn _ *1941 repräsentiert gemeinsam mit ihrem Mann, Reinhard Mohn, die fünfte Generation der Eigentümerfamilien Bertelsmann/Mohn des Medienunternehmens Bertelsmann. Sie ist Vorsitzende der Gesellschafterversammlung und Geschäftsführerin der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft. Darüber hinaus ist sie Mitglied des Aufsichtsrates der Bertelsmann AG. In der Bertelsmann Stiftung ist Liz Mohn als stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes sowie des Kuratoriums aktiv und verantwortet das Kompetenzzentrum für Unternehmenskultur/Führung sowie die Projekte „Balance von Familie und Arbeitswelt“, den internationalen Gesangswettbewerb „Neue Stimmen“ und die „Internationalen Kulturdialoge“. Um sich noch stärker für die Förderung des Musikbereiches zu engagieren, gründete sie Ende 2005 die Liz Mohn Kultur- und Musikstiftung. Liz Mohn steht darüber hinaus der 1993 von ihr gegründeten Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe als Präsidentin vor.



Dr. Arend Oetker _ *1939 ist Geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Arend Oetker Holding GmbH & Co. KG. Im Rahmen zahlreicher Mandate und Mitgliedschaften ist Arend Oetker u. a. Vorsitzender des Aufsichtsrates der Schwartauer Werke GmbH & Co. KGaA sowie Mitglied im Aufsichtsrat der Degussa AG und der Merck KGaA. Daneben ist er u. a. Präsident des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft und der Gesellschaft für Auswärtige Politik e. V.

Kai-Uwe Ricke _ *1961 ist zurzeit Vorsitzender der Deutschen Telekom AG. Nach einer Banklehre und einem Studium an der European Business School stieg er bei der Bertelsmann AG als Vorstandsassistent ein. Nach seiner Tätigkeit als Vertriebs- und Marketingleiter einer skandinavischen Musikfirma wurde er Vorsitzender der Talkline GmbH. In den Jahren 1998 bis 2000 übernahm er die Geschäftsführung der DeTeMobil Deutsche Telekom MobilNet GmbH, von 2000 bis 2001 sodann den Vorstandsvorsitz der T-Mobile International AG. Seit 2002 ist Ricke Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom AG.

Birgit Riess _ *1959 ist seit 2004 Leiterin des Projekts „Corporate Social Responsibility“ der Bertelsmann Stiftung. Nach dem Studium der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften übernahm sie ab 1986 die Leitung mehrerer Projekte zur empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung an der Universität Kassel sowie diverse Referenten- und Beratungstätigkeiten in Bildungseinrichtungen und Unternehmen. Seit 1996 ist sie als Projektleiterin in den Themengebieten Unternehmenskultur sowie Mitbestimmung und Tarifpolitik der Bertelsmann Stiftung tätig.

Dr. Hans Peter Schipulle _ ist Leiter der Unterabteilung „Globale und Sektorale Aufgaben“ im Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Nach einer mehrjährigen Tätigkeit als Landesbeauftragter des DED in Burkina Faso übernahm Schipulle von 1987 bis Mitte 1999 die Stelle des Umweltbeauftragten des BMZ für die Sektorpolitiken im Bereich Umwelt- und Ressourcenschutz. Seit 2001 obliegt Schipulle die Moderation eines runden Tisches mit Wirtschaft, Gewerkschaften und NROs zu Sozial-



standards, Verhaltenskodizes und gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung. In seiner derzeitigen Funktion ist er u. a. zuständig für die Verhandlungen über den Globalen Fonds zur Bekämpfung von HIV und Malaria und die Erarbeitung und Fortschreibung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie.

Jürgen Schultheis _ *1959 ist Stellvertretender Leiter des Ressorts Rhein-Main und Hessen der Frankfurter Rundschau. Seit den 1990er Jahren spezialisierte er sich auf die Themen Metropolregionen in Europa, Standortwettbewerb, Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility. Von 2000 bis 2004 war Schultheis Mitglied im Redaktionsbeirat des Bundes Deutscher Landschaftsarchitekten (BDLA). Daneben zeichnet er für die Idee und Realisierung des Corporate Citizenship-Projektes „Landschafts- und Strukturausstellung Regionale“ verantwortlich. Schultheis veröffentlichte zahlreiche Buch- und Zeitschriftenbeiträge zu den genannten Themen.

Dr. h.c. mult. Nikolaus Schweickart

*1943 ist Vorstandsvorsitzender der Altana AG. Nach dem Studium der Rechts- und Staatswissenschaften war er als Assistent im Deutschen Bundestag tätig. Von 1977 an war Schweickart u. a. persönlicher Mitarbeiter von Dr. Herbert Quandt sowie Leiter des Aufsichtsbüros und Generalbevollmächtigter der Altana AG. Nachdem er von 1987 bis 1990 als Mitglied des Vorstandes der Altana AG tätig war, übernahm er schließlich den Vorstandsvorsitz. Nikolaus Schweickart ist zusätzlich Vorsitzender der Herbert Quandt Stiftung. Zu seinen zahlreichen Mitgliedschaften und Auszeichnungen gehören u. a. die Ehrendoktorwürde der WHU Koblenz und der Technischen Universität Dresden, die Mitgliedschaft des Senats der Max-Planck-Gesellschaft sowie die Vize-Präsidenschaft des Wirtschaftsrates der CDU-Fraktion.

Horst Seehofer _ *1949 ist Bundesminister für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Seit 1980 ist Seehofer direkt gewählter Kandidat des Wahlkreises Ingolstadt. Nach mehrjähriger Tätigkeit als



sozialpolitischer Sprecher der Landesgruppe der Christlich Sozialen Union (CSU) war er Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung und sodann von 1992 bis 1998 Bundesminister für Gesundheit. Seit 1994 ist Seehofer stellvertretender Landesvorsitzender der CSU, von 1999 bis 2004 war er zudem stellvertretender Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Bevor er 2005 das BMELV übernahm, war Seehofer Landesvorsitzender des Sozialverbandes VdK Bayern.

Prof. Dr. Klaus Töpfer _ *1938 war von 1998 bis 2006 Unter-Generalsekretär der Vereinten Nationen (VN), Generaldirektor des Büros der Vereinten Nationen in Nairobi und Exekutivdirektor des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP). Er leitete vor seinem Eintritt 1972 in die CDU verschiedene Projekte u. a. zum Thema Raumplanung und war entwicklungspolitischer Gutachter u. a. in Ägypten und Brasilien. Nach langjähriger Tätigkeit in diversen politischen Ämtern wurde er 1987 Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Nach der Bundestags-

wahl 1994 folgte seine Ernennung zum Bundesminister für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau. Von 1989 bis 1998 war er Mitglied im CDU-Bundesvorstand und von 1992 bis 1998 auch im Präsidium der CDU. In den Jahren 1994 bis 1995 war Töpfer überdies Vorsitzender der UN-Kommission für nachhaltige Entwicklung. Daneben war er bis zum Jahre 2000 geschäftsführender Direktor des Zentrums der Vereinten Nationen für Wohn- und Siedlungswesen.

Carolin Welzel _ *1972 ist seit 2004 Projektmanagerin „Corporate Social Responsibility“ in der Bertelsmann Stiftung. Nach dem Studium der Politikwissenschaft, Geschichte und Kunstwissenschaft in Gießen und Paris war sie am Aufbau des Internetportals „politikdigital.de“ beteiligt und führte dort zahlreiche Studien durch, z. B. zu eBusiness-Modellen in der Politik. Von 2002 bis 2003 leitete sie das Projekt „E-Government/E-Democracy“ der Bertelsmann Stiftung. Darüber hinaus ist sie Mitglied der Expertenkommission eEurope der Europäischen Kommission und Mitbegründerin eines Vereins für gesellschaftliches Engagement in Südosteuropa.

Corporate Social Responsibility

Das Projekt der Bertelsmann Stiftung

Zentrale Zielsetzung des Projektes Corporate Social Responsibility (CSR) der Bertelsmann Stiftung ist es, bestehende und neue Ansätze der Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in den Unternehmen zu fördern. Es will dabei die vielfältigen Potenziale verantwortlichen Wirtschaftens und gesellschaftlichen Engagements in einer sich verändernden Welt aufzeigen.

Gemeinsam mit Experten aus Unternehmen und Wissenschaft erarbeitet die Bertelsmann Stiftung praxisrelevantes Managementwissen. Auf der Basis von 15 aufwändigen Case Studies ist ein Konzept entstanden, das es Unternehmen ermöglichen soll, die Gestaltungsbausteine für ein effektives Management ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in die Wertschöpfungsprozesse zu integrieren. Der Managementansatz und die Case Studies sind dokumentiert in dem Handbuch „Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft“. Die Bausteine des CSR-Managementmodells werden interessierten Unternehmen in eintägigen Veranstaltungen vertiefend vorgestellt und diskutiert, um den Teilnehmern Gelegenheit zu geben, unter dem Motto „Wissen von der Praxis für die Praxis“ Erfahrungswerte auszutauschen.

Ein weiteres zentrales Anliegen des Projekts ist es, die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Akteuren des „Dritten Sektors“ und der Politik zur effektiven Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme z. B. durch neue Kooperationsmodelle zu verbessern. Das Gelingen derartiger Kooperationen ist voraussetzungsreich und benötigt zur erfolgreichen Anbahnung und Durchführung spezifisches Managementwissen. Ein Leitfaden für den zivilgesellschaftlichen Sektor soll die Akteure auf eine professionelle Durchführung von Corporate-Citizenship-Projekten vorbereiten und praxisnahe Hinweise für robuste Partnerschaften liefern. Zur Anbahnung von Projekten zwischen Unternehmen und dem „Dritten Sektor“ ist es darüber hinaus sinnvoll, innovative Vermittlungsmethoden und kompetente Mittlerorganisationen zu nutzen. Das Projekt untersucht Leistungsfähigkeit und Potenziale dieser Strukturen und stellt die Informationen der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung.

Kontakt:

Birgit Riess

Projektleiterin

Corporate Social Responsibility

Telefon: +49 5241 81-81351

Für weitere Informationen:

regina.buerkle@bertelsmann.de

Carl-Bertelsmann-Str. 256

33311 Gütersloh

www.bertelsmann-stiftung.de/csr



Impressum

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Fax + 49 5241 81-81 999
www.bertelsmann-stiftung.de

Redaktion
Carolin Welzel

Art Direction
Heike van Meegdenburg

Gestaltung
a3plus, Gütersloh

Fotos
Bildschön, Berlin
Schulen ans Netz e. V., Bonn
BASF AG, Ludwigshafen
Otto Group, Hamburg

Produktion
Druckerei Festge, Oelde

Kontakt

Carolin Welzel
Projektmanagerin
Corporate Social Responsibility
Kompetenzzentrum
Unternehmenskultur/Führung
Telefon +49 5241 80 88 364
Fax + 49 5241 81 681 246
carolin.welzel@bertelsmann.de

Anna Peters
Projektmanagerin
Corporate Social Responsibility
Kompetenzzentrum
Unternehmenskultur/Führung
Telefon +49 5241 81 81 401
Fax + 49 5241 81 681 401
anna.peters@bertelsmann.de



www.bertelsmann-stiftung.de/csr