

In guter Gesellschaft

Medien, Märkte und Moral: Was nachhaltige Kommunikation ausmacht – ein Essay von Alexandra Hildebrandt.

Vertrauen ist Kapital. Und Verantwortung zahlt sich aus. Unternehmen, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen, fördern nicht nur Werte, sondern auch ihre Wertschöpfung. Voraussetzung ist allerdings eine transparente und nachvollziehbare Kommunikation des Unternehmens. Dabei geht es nicht um die Inszenierung seines sozialen Engagements oder um penetrant zur Schau gestelltes Gutmenschentum. Sondern um eine glaubwürdige und ehrliche Vermittlung konkreten und verantwortlichen Handelns.

Zur vorrangigen Aufgabe eines Unternehmens gehört es, Gewinne zu erwirtschaften und profitables Wachstum zu erzeugen. Beides ist für einen Konzern wie Blut und Wasser für einen gesunden Körper. Sie sind lebenswichtig, machen aber nicht den Sinn des Lebens aus. Ein wesentlicher Nährstoff für Menschen und Unternehmen sind Werte, die im persönlichen und kollektiven Bewusstsein verankert sind. In ihrem Bestseller *Megatrends 2010* hat Patricia Aburdene die These formuliert, dass Fortschritt durch Bewusstsein kommt, dem Rohmaterial für Innovation und Umsatz: „Bewusstsein ist heute so wertvoll für ein Unternehmen wie Kapital, Energie oder sogar Technologie.“¹ Bewusstsein ist kulturell verankert. Und Kultur ist deshalb eine der zentralen Ressourcen von Wirtschaft und Gesellschaft. Die Einsicht, dass die Wirtschaft nicht allein von den klassischen Produktionsfaktoren lebt, wächst. Zunächst war es das Soziale, das sich Geltung verschaffte, dann die Ökologie, gebündelt in dem Begriff der Nachhaltigkeit. Deren drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales können nun wiederum nicht losgelöst von der Kultur betrachtet werden. Werte drängen mit Macht in die Wirtschaft.

So unterstreicht der Claim der Arcandor AG den Anspruch und die Verpflichtung, Mehrwert(e) zu schaffen: „Committed to creating value“. Allerdings bleibt diese Verpflichtung eine Pflicht, wenn sie nicht mit Emotionen und Enthusiasmus verbunden ist. Werte geben innere Stärke und Stabilität, und wer auf sie setzt, ist auch fähig, besser mit Veränderungen umzugehen, ohne seinen Kern zu verlieren. „Die einzig verlässliche Quelle von Stabilität ist ein starker innerer Kern und der Wille, alles zu verändern und anzupassen außer diesem Kern“, betont der international gefragte Managementexperte Jim Collins zu Recht², und dieses Bild trifft auch die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Werte sind die Schale, die den Unternehmenskern umschließt. Corporate Social Responsibility (CSR) ist ihre Umsetzung in einen Geschäftsprozess. Sie geht über die reine Geschäftstätigkeit hinaus und ist mehr als nur Imagepflege oder Reputationsmanagement. Als Bestandteil der Unternehmensstrategie gibt sie Auskunft über die ökologische und soziale Verantwortung eines Unternehmens. Das meint die bewusste Gestaltung von internen und externen Interaktionen mit der Grundeinstellung, nachhaltig zu wirtschaften. Allerdings sind die Inhalte von CSR keineswegs neu, in vielen Fällen reichen sie bis ins 19. Jahrhundert zurück. Der Begriff selbst ist wesentlich jüngerer Datums. Er wurde vor einem halben Jahrhundert geprägt und in den 90er-Jahren populär. CSR verbreitete sich als Trend in ver-

Mehr Werte schaffen.

schiedene Richtungen, der von einer ganzen Industrie von Beratern und „Experten“ besetzt wurde. Jeder glaubte, bei diesem emotional besetzten Thema mitreden zu können. Auch unabhängige Initiativen zeigen, dass die Nachfrage nach der Verantwortung von Unternehmen gestiegen ist. So gibt es auf europäischer Ebene erhebliche Anstrengungen, zu einem Mindeststandard hinsichtlich CSR zu kommen. Und auch der Aufruf des letzten Generalsekretärs der Vereinten Nationen, Kofi Annan, zu einem Global Compact ist auf breite Zustimmung gestoßen. Über 3.800 Teilnehmer, darunter 2.900 Unternehmen aus über 100 Ländern, haben sich dieser Initiative angeschlossen.³

„Von Unternehmen wird erwartet, dass sie ihre Investitions- und Geschäftstätigkeit rund um den Erdball begleiten mit Anstrengungen auf dem Gebiet ökologischer und sozialer Standards, mit einem Engagement für Menschenrechte und zur Bekämpfung der Korruption“, schreibt Josef Wieland, Professor für Allgemeine BWL mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Hochschule Konstanz.⁴ Das betrifft längst nicht mehr allein die Industrie, sondern auch den Finanzsektor. Seit einigen Jahren hat sich hier ein sehr dynamischer Nischenmarkt für nachhaltige und ethische Investmentkonzepte etabliert. Knapp 20 Indizes weltweit wurden bisher für diesen Markt entwickelt. Prominenteste Beispiele sind der Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI) aus New York und der Sustainability Index der *Financial Times* (FTSE4GOOD). Sie halten anspruchsvolle Kriterien bereit. Wer gelistet ist, darf sich eines hohen Images sicher sein.

Dem entspricht die Entwicklung der Märkte. Die Zahl der moralisch sensiblen Konsumenten ist in den vergangenen Jahren stetig angewachsen. Sie entscheiden nicht nur nach dem Geld – Image, Marke und Moral sind entscheidend. So vertritt der Sozialwissenschaftler Nico Stehr in seinem gleichnamigen Buch die These von der *Moralisierung der Märkte*.⁵ Insofern kann die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens als wesentlicher Teil seines Kapitals angesehen werden, denn wenn es sich gegenüber seinen Anspruchsgruppen moralisch korrekt verhält, entzieht es Skandalen die Grundlage. Anderenfalls ist sein gutes Image gefährdet, droht ihm Konsumentenabstinenz oder -boykott. Damit sinken Umsatz und Gewinn. CSR zahlt sich also für Unternehmen aus. Allerdings nur dann, wenn bestimmte Voraussetzungen wie Transparenz und Nachvollziehbarkeit erfüllt sind, wenn also die glaubwürdige Kommunikation einer nachhaltigen Wirtschaftsweise die öffentliche Darstellung des Unternehmens prägt. Professionelle Nachhaltigkeitskommunikation sollte sich als Konstante durch die Kultur des Unternehmens ziehen. Dabei geht es allerdings nicht um ein penetrant präsentiertes Gutmenschen und die Inszenierung seines sozialen Engagements, sondern um eine glaubwürdige Kommunikation konkreten und verantwortlichen Handelns. Es geht um

- Taten statt Worte,
- Eindeutigkeit statt Mehrdeutigkeit,
- Vielfalt statt Einfalt,
- Dynamik statt Konservierung,
- Gestaltung statt Reparatur,
- Kooperation statt Konfrontation,
- Entscheidungsfreudigkeit statt Risikovermeidung.

Dies sind für mich die Eckpunkte einer glaubwürdigen und professionellen Nachhaltigkeitskommunikation.

Wer im CSR-Bereich nur die perfekte Kommunikation im Sinn hat, der kommuniziert nicht. Um auf gesellschaftspolitische Ereignisse schnell reagieren zu können, muss man pragmatisch sein und Fensterreden sowie

Taten statt Worte.

das Laute und Eitle meiden. Dazu gehört, die CSR-Aktivitäten des Unternehmens nie an die große Glocke zu hängen, sondern zuerst auf Inhalte zu achten und dann auf die Form der Präsentation. Präsentationsmappen voller Schaubilder, von externen Agenturen geschnürte Kommunikations- und Wohlfühlpakete haben keinen nachhaltigen Wert. Consultants können die Erarbeitung von (Nachhaltigkeits-)Strategien begleiten und unterstützen, aber sie dürfen sie nicht selbst machen. Glaubwürdige Kommunikation kann nur von innen kommen. Alles andere ist Fassade – und bringt zudem nichts, denn die Anspruchsgruppen des Unternehmens merken früher oder später, ob dieses tatsächlich nachhaltig handelt. Dadurch erst entstehen Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit als zentraler Erfolgsfaktor kann nur durch eine offene Kommunikation erreicht werden, die verständlich und ehrlich Zusammenhänge darstellt und nur das ankündigt, was am Ende auch realisiert wird. Wer etwas sagt, trägt nämlich auch Verantwortung für das Wort, durch das moralische Qualitäten sichtbar werden – sie spiegeln sich in der Corporate Social Responsibility wider.

Gelebte CSR kann Routinen verändern. Das ist eine enorme Chance für Unternehmen. Ein Beispiel dafür ist das Thema „Umweltschutz auf vier Rädern“ im Arcandor-Konzern: So testete das Unternehmen im vergangenen Jahr die Vorteile umweltfreundlicher Fahrzeuge in der Dienstflotte. Für Arcandor-Vorstand Dr. Matthias Bellmann sind klimafreundliche und Sprit sparende Firmenwagen ein wichtiger Ansatzpunkt in der nachhaltig ausgerichteten Konzernstrategie, denn Autofahren ist nach Fliegen die klimaschädlichste Art der Fortbewegung. Zudem eröffnet ein im Sinne der Nachhaltigkeit gestalteter Fuhrpark großes Potenzial zur Kostensenkung, zur Optimierung von Prozessen, zur Motivationssteigerung der Mitarbeiter sowie zur Entwicklung einer nachhaltigen Mobilität. Bislang aber kennen nur wenige Unternehmen die Vorteile umweltfreundlicher Fahrzeuge aus der eigenen Fahrpraxis. Deshalb erhielten sieben Mitarbeiter der Essener Konzernzentrale die Chance, sich im Herbst 2007 als Testfahrer von der Qualität und Alltagstauglichkeit umweltfreundlicher Fahrzeuge zu überzeugen. Die Redaktion der Zeitschrift *Flottenmanagement* begleitet seither die Aktivitäten zum Thema nachhaltige Mobilität und versucht das ökologische Bewusstsein der Mitarbeiter zu schärfen. Denn große Einsparpotenziale hängen von Technik und Fahrverhalten ab. Es bedarf nur einfacher Maßnahmen, um den Kraftstoffverbrauch zu reduzieren, die Kosten zu senken und die Umwelt zu entlasten. Weitere gemeinsame Projekte und Aktionen sind deshalb in Vorbereitung.

Ein hoher Qualitätsanspruch gilt nicht nur für die Produkte eines Unternehmens, sondern auch für eine professionelle Nachhaltigkeitskommunikation. Dazu gehört, dem CSR-Bereich eine Handschrift zu geben und eine eindeutige Sprache zu sprechen, weil Mehrdeutigkeiten Aussagen verwässern. Verlangt ist zudem die Fähigkeit, selektieren und sortieren zu können, denn es gilt, Modeerscheinungen von echten Trends zu unterscheiden. Das betrifft auch das CSR-Thema selbst: Es ist dann eine Modeerscheinung, wenn es inhaltlich nicht besetzt ist und von Unternehmen und Agenturen lediglich als Werbung benutzt wird.

Eindeutigkeit bedeutet in der Nachhaltigkeitskommunikation aber auch, überzeugt zu sein von dem, was man tut, weil man seine Stakeholder sonst nicht überzeugen kann. Die drei Qualitäten, die Max Weber in einer berühmten Rede über „Politik als Beruf“ (1920) dem Politiker zuschreibt, sollte auch für verantwortungsvolle Kommunikatoren gelten: Leidenschaft, Verantwortungsgefühl und Augenmaß. Das bedeutet auch, nicht von einer Sache in die

**Eindeutigkeit statt
Mehrdeutigkeit.**

nächste zu stürzen, sondern sich auch Zeit zum Nachdenken zu nehmen und lieber auf ein Projekt, das man mit halber Energie realisiert, zu verzichten. Eindeutigkeit erfordert zuweilen auch, berechenbar, unmissverständlich und rigoros, aber nicht rücksichtslos zu sein. Zudem muss, wer etwas bewegen möchte, auch häufig ans Limit seiner Möglichkeiten gehen.

So war die Arcandor AG im September 2007 Hauptsponsor der Verleihung des Deutschen Kulturförderpreises. Mit dieser Unterstützung setzte das Unternehmen ein Signal, um die fundamentale Bedeutung unternehmerischer Kulturförderung in Deutschland und Europa herauszuheben. Für Nachhaltigkeitskommunikation reicht es nicht, Projekte finanziell zu unterstützen, in Pressemitteilungen erwähnt zu werden und lediglich das Firmenlogo abzudrucken. Wer in etwas investiert, der sollte auch Einfluss nehmen. So haben wir die Veranstalter davon überzeugt, dass sich Arcandor nicht als Geldgebendes anonymes Gebilde präsentieren sollte, sondern nur über Inhalte „eindeutig“ wahrgenommen wird. So wurde im Foyer des BDI die aktuelle Couture Evening Collection von Norintra House of Fashion in Hongkong gezeigt. Hier wird Mode für Karstadt Warenhaus, Quelle und Neckermann designt und kulturelle Vielfalt gelebt. Das Designcenter konnte sich hier erstmals einer breiten Öffentlichkeit als weltoffenes, kreatives und verantwortungsvolles Unternehmen präsentieren. Und Arcandor zeigte, dass Kultur nicht gleich Sponsoring ist, sondern Vernetzung von gesellschaftspolitischen und unternehmensspezifischen Bereichen.

Eindeutigkeit bezieht sich ebenso auf die Zusammenarbeit mit Medien und NGOs. Häufig erreichen uns Standardbriefe aus dem Internet, die kritische Konsumenten an uns weiterleiten. Jedes Schreiben wird persönlich beantwortet. Es versteht sich, dass das Unternehmen jedem mit Fakten belegten Vorwurf sofort nachgeht. Das entspricht unserem Verständnis sozialer Verantwortlichkeit.

Neues entsteht dann, wenn man in der Lage ist, das, was man tut, aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Wilhelm Friedrich Boyens, Berater bei Egon Zehnder International Deutschland, bemerkt zu Recht, dass in unserer zunehmend komplexen Welt die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen Sphären bewegen zu können, weitaus zeitgemäßer ist als die konventionelle Spezialisierung auf eine Profession. Gerade die Verantwortlichen in den Unternehmen „müssen sich in verschiedenen Welten bewegen können“.⁶

Vielfalt statt Einfalt.

Menschen kommen sich durch die Globalisierung immer näher, in Unternehmen genauso wie im Lebensalltag. Deshalb hat die Arcandor AG das Thema kulturelle Vielfalt bewusst in die Nachhaltigkeitskommunikation integriert. Gemeinsam mit Culture Counts und der namhaften Agentur Zeitspiegel wurden in Text-Bild-Reportagen Menschen aus allen Konzerngesellschaften porträtiert. Wie leben, arbeiten und wirtschaften sie rund um den Erdball? Wo werden unsere Produkte gefertigt? Wer stellt sie her? Unter welchen Bedingungen wird produziert? Durch die Antworten, die die Reportagen auf diese Frage zutage förderten, erhalten Wirtschaft und Gesellschaft wichtige Impulse, wie sie kulturelle Vielfalt künftig managen können. Die Vision des Projekts lautete, unsichtbare Barrieren in Business- und Lebenswelten zu überwinden. Entstanden sind ein Wissensspeicher kultureller Vielfalt im Konzern, ein Panorama der Identitäten und ein Beitrag zum Dialog der Kulturen. Mit der ersten Reportage wurde in Hongkong bei Norintra begonnen, denn das Unternehmen profitiert von der engen Zusammenarbeit mit Designern, Trendscouts und Lieferanten aus aller Welt.

Die festen Mitarbeiter des Designcenters kommen aus Ländern wie China, Deutschland oder Frankreich. Weltweit arbeitet Norintra mit Freelancern und Partnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammen. Die Reportage zeigt, dass kreative Vielfalt zum Wettbewerbsfaktor geworden ist und Innovation sowie Kundenorientierung fördert.

Unternehmenspublikationen treffen in der Regel – gerade wenn sie aufwendig erstellt sind – auf eine misstrauische bis desinteressierte Öffentlichkeit. Den sprichwörtlichen „Hochglanzbroschüren“ schlägt ein generelles Misstrauen entgegen, ihnen traut man nicht, da häufig eine distanzierte Außenbetrachtung und Reflexion unterbleibt – der berüchtigte Tunnelblick der Unternehmen. Auch wenn die detaillierten Angaben in den Nachhaltigkeitsberichten bei der Arcandor AG auf den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) basieren⁷, so reicht dieses Medium nicht aus, um alle Stakeholder wirklich zu erreichen. Dazu braucht es Innovation, Risikofreude und Motivation. Das lässt sich nicht in einem Kästchen aus Kennzahlen wiedergeben. Ein Nachhaltigkeitsbericht ist wie die sichtbare Spitze eines Eisbergs, bei dem nur ein Siebteil an die Oberfläche ragt. Wirkliche Kommunikation macht die unsichtbaren Bereiche, die Geschichten hinter den Zahlen, transparent. Die häufig mit hohem finanziellen Aufwand betriebene konventionelle Kommunikation wie Anzeigen und Imagebroschüren bleibt hingegen ineffektiv.

Das scheint zu einem gewissen Teil auch ein deutsches Problem zu sein. Das zeigt eine Studie, für die die Personalberater von Heidrick & Struggles exklusiv für das *manager magazin* die Ergebnisse ihrer weltweiten Audits ausgewertet haben. Demnach ist der Managertypus des Lerner, der flexibel und offen für Neues ist, der Marktentwicklungen und soziale Trends erkennt, ausgerechnet unter deutschen Managern unterdurchschnittlich repräsentiert. Thomas Kell, Leiter der Audit-Praxis bei Heidrick, sagt: „Die Deutschen können große Organisationen in stabilem Umfeld führen, sie sind aber schwach, wenn es um kreatives Anpassen und Verändern geht.“ Manager müssen seiner Meinung nach stärker mit Stakeholdern wie der Politik und Verbänden interagieren. Tenor des Artikels: Es genügt nicht mehr, „stur wie ein Bulldozer seine Strategie durchzuziehen. Künftig sind virtuose Kontextpartisanen gefragt, keine geklonten Fallstudienakrobaten.“⁸

Vor diesem Hintergrund entstand auch das Arcandor-Buchprojekt mit dem Titel *Die Andersmacher. Unternehmerische Verantwortung jenseits der Business Class*, das im Sommer im Kamphausen Verlag erscheint und über den Buchhandel vertrieben wird. Es wendet sich an alle Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Wissenschaftler, Medien, NGOs), die mit dem Unternehmen eine besondere Beziehungsqualität pflegen, aber auch an Leser, die Interesse an diesem Thema haben. Bis auf das zeitliche Investment entstehen dem Unternehmen keine Kosten. Mit den Tantiemen, die zurückfließen, werden soziale Projekte in Deutschland und Bangladesch unterstützt. Inhaltlich sind zwar Arcandor-Themen integriert, doch haben wir auf das Corporate Design verzichtet, um den Anschein einer werblichen Unternehmenspublikation zu vermeiden. Das Buch widmet sich Persönlichkeiten, für die Leben mehr ist als nur Business, persönlicher Erfolg und Geltung. Sie sind sich bewusst, dass nur, wer sich auch emotional bewegt, etwas bewegen und bewirken kann. Sie sagen die Dinge laut und deutlich, die sie auch meinen. Sie leben vor, was sie von anderen erwarten. Sie praktizieren „Fair Play“ und schaffen Vertrauen, weil sie für ihre Mitmenschen berechenbar sind. Wissen bedeutet für sie nicht Macht, sondern Teilen, denn nur im Wissen können sie sich mit anderen verbinden. Sie übernehmen Verantwortung: für andere und für sich selbst.

Im Mittelpunkt dieses Buches stehen unter anderem folgende Fragen: Wie kann das Thema Corporate Social Responsibility so vermittelt werden, dass es nicht als Modeerscheinung wahrgenommen, sondern in einem Unternehmen wirklich gelebt wird? Wie erreicht ein Unternehmen neben seinen Shareholdern auch seine Stakeholder? Wie können Unternehmensthemen unspektakulär, unaufdringlich und überzeugend vermittelt werden? Wie können Menschen lernen, in Kontexten zu denken und den eigenen Tunnelblick zu überwinden? Was bedeutet kulturelle Vielfalt für einen Konzern? Weshalb müssen wir in unserer modernen Lebens- und Arbeitswirklichkeit mehrere Rollen gleichzeitig ausüben, Multi-Identitäten erlernen und entwickeln?

Wer nachhaltig erfolgreich sein will, muss imstande sein, auch mit Veränderungsprozessen und Unsicherheiten umzugehen. Das gilt für Unternehmen und Menschen gleichermaßen. Meistens können diese Menschen mental nicht mit dem Tempo der Veränderung mithalten und werden darüber zu Verhinderern. Aus Angst vor Neuem halten sie am Alten fest. Sie erkennen nicht, dass bei einem System, das sich nicht verändert, die Überlebenschancen sinken. Sie verlassen nicht ihre eingefahrenen Denkmuster und kommen deshalb nicht zu kreativen Lösungen. Sie sind auf Weisung, Routine, Verfahrenstreue, Ich-Bezogenheit und Hierarchien programmiert. Sie haben sich gegen das Teilen von Informationen und Ressourcen entschieden und sind gefangen in einer Misstrauenskultur, in der der Lenin zugeschriebene Satz vorherrscht: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Doch wer immerzu kontrolliert, hat Angst davor, Fehler zu machen, und schlägt dabei wichtige Chancen aus. „Macht mehr Fehler!“, sagte Brecht. Und Jürgen Klinsmann meint: „Try and you will see!“

Dynamik statt Konservierung.

Da sich das Arbeits- und Lebensumfeld ständig verändert, kann man nicht auf das bauen, was schon immer gemacht wurde. Das Ausprobieren neuer Möglichkeiten und die Chance, sich und die Dinge ständig zu bewegen – in einem Umfeld, das es erlaubt, auch Fehler machen zu dürfen –, sollte auch Bestandteil nachhaltiger Kommunikationsstrategien von Unternehmen sein. Dr. Matthias Bellmann, verantwortlicher Personalvorstand und zuständig für die Gesellschaftspolitik bei der Arcandor AG, sagt zu Recht, Berufserfahrung sei das A und O in der Kommunikation. „Aus Fehlern lernen ist dabei die wichtigste Eigenschaft.“ Damit wird zugleich mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit erreicht. Es ist wie bei einem Gewässer: Wenn es steht, wird es trüb. Ein fließendes Gewässer hat immer Klarheit. Dieses Bild steht auch für die Handlungsmaxime von Jim Collins: „Tu etwas. Egal was, *bleib nicht stehen*.“⁹

„Das Außergewöhnliche geschieht nie auf glattem gewöhnlichem Wege“, wusste schon Goethe. Wer gestaltet statt repariert, ist eher bereit, eingefahrene Gleise zu verlassen und unbedenklich Grenzen von Disziplinen und Organisationen zu überschreiten. Das Neue sollte allerdings nicht radikal anders sein, sondern „anschlussfähig anders“ (Norbert Bolz).

Gestaltung statt Reparatur.

Erfolg in der Kommunikation speist sich ebenfalls aus Kreativität, Fantasie, kühnen Projekten und Begeisterung. Allerdings gehört dazu auch die Fähigkeit, selektieren zu können und den Mut zu haben, sich an den Rändern statt in der Mitte aufzuhalten. Denn Innovation entsteht an den Schnittstellen der Bereiche. Das gilt auch und gerade für Nachhaltigkeit und Kommunikation. Bei der Arcandor AG werden die Themen CSR, Cultural and Management Diversity, Corporate Governance eng verzahnt – weniger durch festgeschriebene Programme und (Lippen-)Bekanntnisse, sondern durch nachhaltige Aktionen und Projekte.

Ein wichtiger Ansatz ist auch die Integration des Nachhaltigkeitsthemas in

die Personalentwicklungsprogramme des Konzerns, denn die Teilnehmer sind wichtige Multiplikatoren. Dabei muss CSR kein fester Bestandteil der Programme selbst sein. So haben Teilnehmer eines Führungskräfteprogramms die Möglichkeit, auf Augenhöhe mit Kollegen aus anderen Abteilungen oder Sparten des Konzerns projektbezogen zusammenzuarbeiten. Denn unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung gilt für alle Konzernbereiche.

Die Management-Learning-Programme (MLP) richten sich an Mitarbeiter in unterschiedlichen Funktionen – von Führungskräften über leitende Angestellte in Konzernschlüsselpositionen bis hin zum Managementnachwuchs – und werden in drei verschiedenen Modulen durchgeführt. Die auf etwa ein Jahr angelegten Programme setzen sich aus mehrtägigen Präsenzveranstaltungen und einer dazwischen fortlaufenden virtuellen Projektarbeit in den Business Impact Projects (BIP) zusammen. Sie haben die Aufgabe, dass die Teilnehmer die Interessen des Unternehmens in seiner Gesamtheit verstehen lernen. Es geht also weniger um die Interessen einzelner Bereiche, sondern um konkrete Problemlösungen und innovative Geschäftsideen.

Doch werden nicht nur betriebswirtschaftlich orientierte Projekte durchgeführt: 2007 haben beispielsweise die 20 Teilnehmer des BIP in einem Gemeinschaftsprojekt den Aufenthaltsraum für jugendliche Patienten in der Duisburger Klinik für Kinderheilkunde und Jugendmedizin gestaltet. Sie ermittelten die konkreten Bedürfnisse, entwarfen Vorschläge und setzten das abgestimmte Raumkonzept eigenhändig und mit Unterstützung aus den Konzernfachbereichen um. Im Januar 2008 fand die Abschlussveranstaltung eines MLP im red dot design museum in Essen statt. Der ungewöhnliche Ort war dem Motto der Veranstaltung angepasst: „Kreativ handeln – Unternehmenswerte leben“. Organisiert wurde sie von der Personalentwicklung der Karstadt Warenhaus GmbH in Zusammenarbeit mit dem Bereich Kommunikation Gesellschaftspolitik der Arcandor AG. Die Klammer zwischen Kreativität und Innovation bildete das Thema unternehmerische Verantwortung. Anhand konkreter Beispiele aus dem Arcandor-Unternehmensalltag – zum Beispiel Anliegen kritischer Konsumenten, Zusammenarbeit mit NGOs, Verantwortung in der Lieferkette, Konzernmitgliedschaften, Themen wie Fair Trade und Fair Fashion – wurde ein direkter Bezug zu den Arbeitsbereichen der Teilnehmer hergestellt. Auf besonderes Interesse stieß die Arcandor-Mitgliedschaft im Global Compact, weil alle Konzerngesellschaften und deren Verantwortlichkeiten in diesem weltweiten Programm eingebunden sind, mit dem Ziel, bei der Verwirklichung von zehn grundlegenden Prinzipien aktiv zu helfen. Die Prinzipien betreffen Menschenrechte, Sozialstandards, den Umweltschutz und die Korruptionsbekämpfung. Das im Konzern erarbeitete Mission Statement, initiiert vom Arcandor-Vorstand für Gesellschaftspolitik und Personal, Dr. Matthias Bellmann, greift diese Aspekte ebenfalls auf.

Zu der Veranstaltung entstand auch ein ungewöhnliches Kommunikationsmedium („Kreativ handeln“), das haptisch die Beziehung zwischen Inhalt und Form zeigt. Es unterstreicht, dass es zuweilen auch im Nachhaltigkeitsbereich notwendig ist, Mut zum Andersmachen zu haben. Das ist auch riskant, weil man sich gegen etwaige interne Widerstände – Verzicht aufs Corporate Design, Verzicht auf Hierarchien et cetera – durchsetzen muss. Nachhaltig ausgerichtete Unternehmen lassen jedoch solche „Risiken“ zu und geben den dafür nötigen Freiraum für Initiative und Kreativität. Und der Erfolg gibt ihnen am Ende recht.

Stakeholder-Gespräche sind keine Patentlösung für alle Probleme, mit denen wir konfrontiert werden, aber sie sind für unser Unternehmen ein konstruk-

Kooperation statt Konfrontation.

tiver Schritt, dem Prinzip Verantwortung überall dort Geltung zu verschaffen, wo dies in unserem unternehmerischen Alltag möglich ist. Gemeinsam mit Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften, Unternehmensvertretern und Wissenschaftlern nehmen wir regelmäßig an den von der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) initiierten internationalen runden Tischen teil, um Erfahrungen auszutauschen und an gemeinsamen Projekten zu arbeiten. „Brücken bauen“, das gilt auch für unsere Kritiker, die ebenfalls an den runden Tischen vertreten sind. Allerdings müssen auch bestimmte Voraussetzungen gegeben sein, um miteinander ins Gespräch zu kommen und Vertrauen aufzubauen.

Nur wenn man einander vertraut, kann man sich auf Augenhöhe begegnen. Auch für den Bereich Gesellschaftspolitik gilt, dass Erfolg von der Qualität des menschlichen Umgangs abhängt. Wer sein Gegenüber erreichen möchte, der muss sich selbst öffnen können.

Dabei ist es richtig und notwendig, die Medien für das Unternehmensinteresse zu nutzen. Allerdings sollte man nicht von jedem Mikrofon manisch angezogen werden und jeder Medienanfrage nachkommen. Der Inhalt bestimmt auch hier die Form der Kommunikation. Ein probates Mittel innerhalb unseres Stakeholder-Dialogs sind für uns deshalb vor allem nachhaltige Medienpartnerschaften mit den Onlinemedien *CSR news net*, *Lohas-lifestyle.de* und *changeX*. Das Instrument der Medienpartnerschaften ist zuweilen sehr umstritten – und zwar dann, wenn die Grenzen zwischen Journalismus und PR verwischt werden und die Berichterstattung interessengeleitet ist. Der von uns gewählte Ansatz ist allerdings ein anderer: Wir engagieren uns für gezielte und nachhaltige Partnerschaften, die all unseren Stakeholdern zugutekommen. So stellen wir unsere Plattformen auch Partnern aus dem Bildungsbereich zur Verfügung, die finanziell kaum die Möglichkeit hätten, ihre Themen einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren. Zudem behält das Unternehmen die Rechte an seinen Beiträgen, die somit mehrfach genutzt werden können. Eine Anzeigenschaltung wäre um ein Vielfaches teurer und hätte bei Weitem nicht diese Wirkung. Von den Lesern gewürdigt werden vor allem jene Unternehmensbeiträge, die sich nicht als solche präsentieren. So nutzen wir diese Foren auch für Interviews mit kritischen NGOs oder stellen verantwortungsbewusste Unternehmer vor. Ein gewagter, aber nachhaltig-kommunikativer Ansatz, denn die Botschaft ist entscheidend: die Sensibilisierung aller Anspruchsgruppen dafür, gemeinsam Verantwortung zu tragen. Unsere Beispiele zeigen, dass dies nicht immer auf Kosten von Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit geschehen muss.

Professionalität in der Nachhaltigkeitskommunikation erfordert manchmal Härte, Durchhaltevermögen und die Fähigkeit zur Abgrenzung – das ist in Ordnung, wenn es um die Durchsetzung und Realisierung von Projekten geht, die von Verhinderern am liebsten blockiert werden würden. Wer mit NGOs, Regierungs- und Unternehmensvertretern und den Medien in unmittelbarem Austausch steht, muss auch in Alternativen denken können und muss fähig sein, schnelle Entscheidungen – auch unter Zeitdruck – zu treffen, und dabei auf den gesunden Menschenverstand bauen. Stehen zum Beispiel Kampagnenvertreter unerwartet und demonstrativ vor der Konzernzentrale, so kann der Empfang die Polizei einschalten, oder man bittet die Kritiker freundlich ins Haus, um ein konstruktives Gespräch zu führen. Wer sich in die Augen sieht, wird immer anders handeln und um Lösungen bemüht sein. Kalkulierte Risiken gehören dazu, wenn man schnell entscheiden

Entscheidungsfreudigkeit statt Risikovermeidung.

muss. Unter den Kommunikationsmanagern wird häufig darauf verwiesen, weisungsgebunden zu sein. Und zuweilen wird die Last der Entscheidung auch auf viele Schultern verteilt, um sie in der Unverbindlichkeit der Gruppe bequem abzulegen. Doch das entschuldigt nichts, denn Verantwortung reicht über die eigene Aufgabe hinaus, die einem unmittelbar zugewiesen ist. Mit Goethe sollte es an dieser Stelle heißen: Der Worte sind genug gewechselt, lasst nun endlich Taten folgen.



Dr. Alexandra Hildebrandt ist Leiterin Kommunikation Gesellschaftspolitik bei der Arcandor AG. Ihr Beitrag basiert auf einem Vortrag anlässlich des Internationalen Handelskongresses in Berlin am 16. April 2008.

Anmerkungen

- 1 Zitiert in Peter Unfried: *Öko. Al Gore, der neue Kühlschrank und ich*. Köln 2008, S. 81.
- 2 Jim Collins, Jerry I. Porras: *Immer erfolgreich. Die Strategien der Top-Unternehmen*. München 2005, S. 18.
- 3 Stand: 11.01.2007, vgl. www.unglobalcompact.org.
- 4 Josef Wieland: „CSR und Globalisierung – Über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“. In Ludger Heidbrink, Alfred Hirsch (Hg.): *Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie*. Frankfurt am Main 2008, S. 107.
- 5 Nico Stehr: *Die Moralisierung der Märkte*, Frankfurt am Main 2007.
- 6 In Egon Zehnder International (Hg.): *Grenzgänger. Gespräche VII*. Düsseldorf 2006, S. 7.
- 7 Die Global Reporting Initiative wurde von Investmentfonds und Umweltorganisationen in den USA ins Leben gerufen. Mithilfe eines mehr als 100 Punkte umfassenden Kriterienkatalogs misst die Initiative den Unternehmenserfolg sowie den Umgang mit Ressourcen und Mitarbeitern. 1.200 große Unternehmen unterziehen sich jährlich der Global Reporting Initiative. Vgl. <http://www.globalreporting.org>.
- 8 Klaus Werle: „Die Manager-Klone“. In: *manager magazin* vom 27.03.2008.
- 9 Jim Collins, a. a. O., S. 213.

Kontakt:

Arcandor AG
Dr. Alexandra Hildebrandt
Leiterin Kommunikation Gesellschaftspolitik
Theodor-Althoff-Straße 2
D-45133 Essen
Tel.: +49 (0)201/727-96 62
Fax: +49 (0)201/727-69 96 62
alexandra.hildebrandt@arcandor.com
www.arcandor.com