

Versuchungen des Leitfadens ISO 26000 Gesellschaftliche Verantwortung

Versuchungen und weshalb Zertifizierung kontraproduktiv zu substanzieller gesellschaftlicher Verantwortung ist

Guido Gürtler,

Mai und Juli 2012

Autor:

Guido Gürtler war im ISO 26000 Projekt von Anfang an engagiert, vertrat zunächst die Interessen der europäischen Industrie in der *ISO/TMB/SAG Special Advisory Group* und arbeitete anschließend in der *ISO/TMB/WG SR Working Group Social Responsibility* erst als *Beobachter* der Internationalen Industrie- und Handelskammer (ICC, Paris) und dann als *Experte* von NORMAPME (Europäisches Büro des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe für die Normung, Brüssel).

Schlüsselbegriffe:

gesellschaftliche Verantwortung, soziales Verhalten, verantwortliches Verhalten, ISO 26000, Kreativität, Normung, Standardisierung, Empfehlung, Anleitung, Leitfaden, Managementstandard, Managementsystem-Standard, Standards für Führungskräfte, substanzielle gesellschaftliche Verantwortung, formale gesellschaftliche Verantwortung, Zertifizierung, Haftungsausschluss, Kontraproduktivität

Inhalt

Vorwort	3
1 Was ist gesellschaftliche Verantwortung?	3
2 ISO's gute Absicht.....	4
3 Die hauptsächlichen Versuchungen	5
3.1 Versuchungen der nationalen Normungsorganisationen	5
3.2 ISO's Versuchungen.....	6
3.2.1 Einen neuen Bestseller kreieren.....	6
3.2.2 Erweiterung des Satzes von Managementstandards	6
3.3 Versuchungen der Zertifizierer.....	8
3.3.1 Erste ISO-26000-Zertifikate	8
3.3.2 Schaffung von Nachahmer-Standards.....	9
3.3.3 ISO 26000 als Bestandteil anderer zertifizierbarer Pakete	9
3.3.4 Bewertung	10
3.3.5 Eine Frage der Ethik.....	10
3.4 Versuchungen der NGOs	11
3.5 Versuchungen der Industrie	11
3.5.1 Vermeidung des Dialogs mit Stakeholdern	11
3.5.2 Gewährung zu großen Vertrauens	12
3.5.3 "Delegieren" der eigenen Unternehmensverantwortung	12
3.5.4 Reduzierung der Kreativität.....	12
3.6 Versuchungen der Verbraucherorganisationen	13
3.7 Versuchungen von Consultants und Trainern	13
3.8 Versuchungen von Regierungen	14
3.9 Verborgene Motive	14
4 Haftungsausschluss von Zertifizierungsinstituten.....	15
5 Kontraproduktivität von SR- Zertifikaten	15
6 Was bleibt zu tun?.....	17

Vorwort

Der "ISO 26000 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung" ist eine internationale Norm, die Anleitungen zur gesellschaftlichen Verantwortung (englisch: Social Responsibility, abgekürzt SR) von Organisationen anbietet. ISO ist die Internationale Standardisierungsorganisation in Genf/Schweiz.

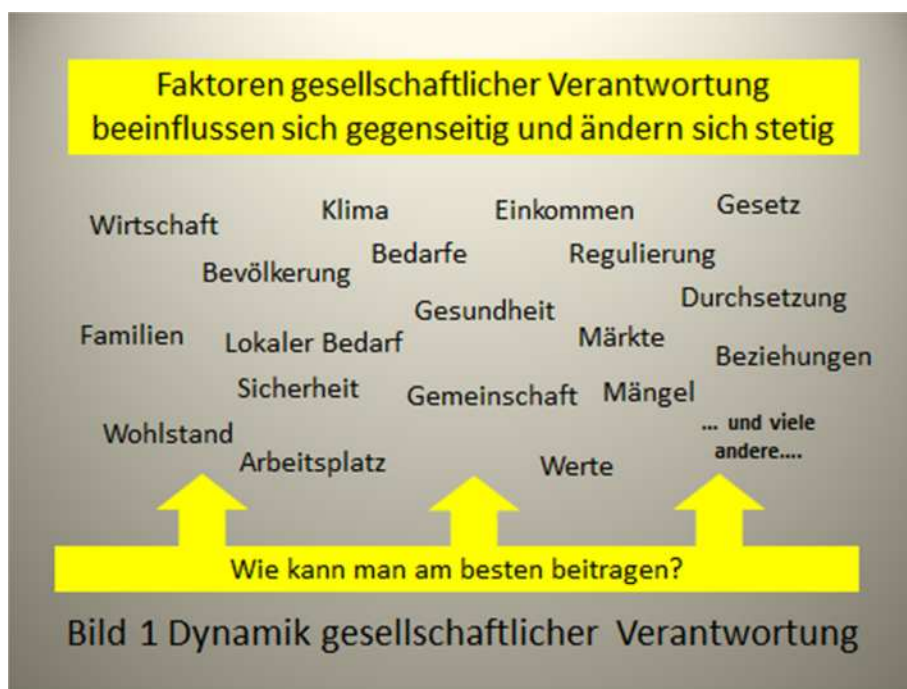
Der vorliegende Artikel stellt die Dinge dar, wie sie sich entwickelt haben und weiter entwickeln können. Die beschriebenen Versuchungen sind real. Einige sind ihnen bereits erlegen; andere können folgen. Es scheint deshalb hilfreich zu sein, ein noch größeres Bewusstsein zum Leitfaden ISO 26000 zu erzeugen und dadurch – hoffentlich – zur Minimierung künftiger Versuchungen beizutragen. In diesem Artikel wird die Unterscheidung zwischen *aktivitätsgetriebener substanzieller SR* und *formaler SR* (Zertifizierung) eingeführt. Es wird erläutert, warum Zertifizierung kontraproduktiv zur Entfaltung substanzieller gesellschaftlicher Verantwortung ist.

Es wird vorgeschlagen, wie wirkliche gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen und kommuniziert werden sollte.

1 Was ist gesellschaftliche Verantwortung?

Im Kern geht es um das verantwortliche Verhalten gegenüber allen Teilen der Gesellschaft. Gesellschaftliche Verantwortung (SR) geht über die Kernbereiche des ISO-26000-Leitfadens Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Verbraucherangelegenheiten sowie Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft hinaus. Gesellschaftliche Verantwortung drückt sich durch verantwortliches *Verhalten* und *Beiträge* zur gesellschaftlichen Entwicklung aus.

SR ist komplex, weil Gesellschaften sich unterscheiden und diese Unterschiede auch erhalten sehen wollen, komplex, weil die Inhalte jeder Gesellschaft verschieden sind und weil sich die Bedarfe im Zeitablauf dynamisch ändern.



SR wird konkret durch Aktionen/Projekte (d.h. Beiträge zur Gesellschaft), durch individuelle Projekte, maßgeschneiderte Projekte, freiwilliges Engagement von Mitarbeitern mit Rückendeckung ihrer Führung etc., Projekte, die dem lokalen Bedarf gerecht werden, der sich über die Zeit gesehen inhaltlich ändert.

SR kann sich dort entwickeln, wo Regierungen zumindest ein gesetzliches Regelwerk zum Schutz von Leben, Eigentum und Umwelt erlassen haben und durchsetzen. Wenn Regierungen hierin versagen, kann sich auch SR nicht entwickeln. Es kann nicht Aufgabe der Geschäftswelt oder irgendeines anderen Stakeholders sein, diese Regierungsverantwortung zu substituieren: Niemand kann eine Regierung ersetzen, insbesondere nicht Normungsorganisationen oder Zertifizierungsinstitute.

Gesellschaftlich verantwortliches Verhalten ist ein überaus wertvolles Gut und wird auf der Basis persönlichen Wollens gelebt; es ist nichts, was formal „gemanaged“, „verwaltet“ oder „administriert“ werden kann; es ist viel zu wertvoll, als dass es durch den Glauben herabgewürdigt werden sollte, man könnte zufrieden sein, wenn alle Fragen eines formalen Schemas beantwortet worden sind.

2 ISO's gute Absicht

Ein Beitrag vom 16. Februar 2012 in dem ISO 26000 Forum bei LinkedIn gibt folgendes wieder:

“Thousands of Chinese factory workers will be given the chance to detail the punishing conditions on assembly lines producing Apple iPads and iPhones, after the US company bowed to criticism and agreed to allow independent inspections of its supply chain. Facing a growing scandal over the working conditions of its factories, Apple has called in assessors from the same organisation that was set up to stamp out sweatshops in the clothing industry more than a decade ago. The Independent.”

In sinngemäßer Übersetzung:

Tausende chinesischer Fabrikarbeiter werden Gelegenheit erhalten, die harten Bedingungen an den Fertigungslinien zur Herstellung von Apple iPads und iPhones im Einzelnen zu beschreiben, nachdem die US-Firma auf Kritik eingegangen ist und unabhängige Untersuchungen in ihrer Lieferantenkette erlaubt hat. Angesichts der Tatsache, dass die Arbeitsbedingungen in Apples Fabriken zum immer größeren Skandal werden, hat die Firma Prüfer der gleichen Organisation engagiert, die etwa vor einem Jahrzehnt die Ausbeuterbetriebe in der Bekleidungsindustrie bekämpfte. The Independent.

Das klingt ganz ähnlich wie der Nike-Fall anfangs des Jahrhunderts, bei dem ausbeuterische Arbeitsbedingungen in Asien praktiziert wurden, oder wie der Enron- oder Worldcom-Fall, wo Firmen die Pensionsfonds ihrer Mitarbeiter vernichtet haben. Diese früheren Fälle waren für das ISO-Komitee zur Verbraucherpolitik, genannt ISO COPOLCO (**consumer policy committee**), Anlass, im Jahre 2002 eine Konferenz in Trinidad-Tobago zu organisieren, um zu untersuchen, ob ISO auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung Normungsarbeiten beginnen sollte.

Heute ist die Diskussion gesellschaftlicher Verantwortung „en vogue“ und Organisationen sind sich viel mehr als früher der wirklichen Vorteile gesellschaftlich verantwortlichen Verhaltens bewusst. In vielen Fällen wird SR als Teil von *Nachhaltigkeit* angesehen. Viele Normen/Standards, Berichtsverfahren und andere Richtlinien sind entwickelt worden, ISO 26000 ist nur eine dieser

Initiativen. Eine große Leistung des ISO 26000 besteht allein schon darin, einen Beitrag zu dieser zunehmenden internationalen Diskussion zu leisten.

Wie schon gesagt, Gesellschaften unterscheiden sich, durch ihre Gewohnheiten, Sprache, Kultur und Geschichte usw. und wollen sich diese Unterschiede erhalten. Deshalb sollte man nicht versuchen, Gesellschaften zu normen. Dies berücksichtigend ist ISO sehr klug vorgegangen, indem ein nicht-zertifizierbarer Leitfaden (Guidance Standard) entwickelt wurde, der Empfehlungen, Rat, Vorschläge und Orientierung bietet, anstatt einer üblichen Anforderungsnorm.

Der Leitfaden ISO 26000, Ausgabe 2010, ist ein gutes Arbeitsergebnis, so weit so gut. Er behandelt die *Grundsätze* Rechenschaftspflicht, Transparenz, ethisches Verhalten, Beachtung von Stakeholder-Interessen, Gesetzen und internationalen Verhaltensnormen sowie Menschenrechten. Er behandelt die *Kernbereiche* Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Verbraucherangelegenheiten sowie Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Jeder dieser Kernbereiche ist in eine Anzahl Handlungsfelder untergliedert, aus denen die Organisation diejenigen auswählen sollte, die sie aktuell als für sich relevant erachtet. Der Leitfaden beansprucht für sich, für alle Arten und Größen von Organisationen anwendbar zu sein, gleichgültig wo sie angesiedelt sind. Er bietet Empfehlungen an, wie gesellschaftlich verantwortliches Verhalten in eine Organisation integriert werden kann. In seiner Aufgabenstellung ist zu lesen, dass er komplementär zu anderen SR Standards zu sehen ist und

„Diese Internationale Norm ist keine Managementsystemnorm. Sie ist weder für Zertifizierungszwecke noch für die gesetzliche oder vertragliche Anwendung vorgesehen oder geeignet. Es wäre eine Fehlinterpretation der Absicht und des Zwecks sowie ein Missbrauch dieser Internationalen Norm, Zertifizierungen gemäß ISO 26000 anzubieten bzw. zu behaupten, gemäß ISO 26000 zertifiziert zu sein. Da diese Internationale Norm keine Anforderungen enthält, wäre jegliche Form der Zertifizierung kein Nachweis der Konformität mit dieser Internationalen Norm.“

Trotz dieser guten Ergebnisse und klaren Worte wird der Typ *Leitfaden (Guidance Standard)* noch oft missverstanden (es gibt noch nicht so viele Leitfäden) und gesellschaftliche Verantwortung ist ein „neues Arbeitsgebiet“ in der Welt der Normung, so dass der ISO 26000 ein großes Potenzial für Missverständnisse und Missbrauch bietet.

Normung ist aber auch ein Geschäft und Geschäfte unterliegen Versuchungen. Mithilfe einer Analyse der hauptsächlichlichen Versuchungen möchte dieser Artikel ein schärferes Bewusstsein erzeugen und dazu beitragen, die Versuchungen zu minimieren, also die korrekte und dauerhaft erfolgreiche Nutzung des ISO 26000 fördern, wo immer er praktisch zum Einsatz kommt.

3 Die hauptsächlichlichen Versuchungen

3.1 Versuchungen der nationalen Normungsorganisationen

Normungsorganisationen bieten die Infrastruktur für die nötige Komiteearbeit, wo sich Menschen treffen, um die Inhalte von Normen auszuhandeln. Der größte Teil der Einnahmen von ISO-Mitgliedern (das sind die nationalen Normungsorganisationen) stammt aus dem Verkauf von Normen. Dies ist ein erprobtes und akzeptiertes Modell. ISO-Mitglieder haben das Recht, ISO-Normen als nationale Ausgabe zu veröffentlichen.

Die nationalen ISO-Mitglieder kalkulieren die Preise für „ihre“ Normen unabhängig voneinander. Einige scheinen versucht zu sein, den Preis so hoch wie möglich zu setzen: interessanterweise variieren die Preise für nationale Ausgaben des ISO 26000 signifikant zwischen 30 € in Südafrika und 31 € in Costa Rica bis hin zu 169 € in Finnland und 171 € (223 US\$) in den Vereinigten Staaten von Amerika. Preise weiterer Länder sind verfügbar unter http://www.26k-estimation.com/html/best_prices_for_iso_26000.html#26kBestPrices (2012-05).

3.2 ISO's Versuchungen

Anmerkung des Autors: Ab Anfang Juli 2012 hat ISO seine Website geändert, so dass die ISO-bezogenen Links nicht mehr funktionieren. Ich versichere, dass die zitierten Informationen unter den genannten Links verfügbar waren. Nunmehr erscheint der Leitfaden ISO 26000 auf der Seite <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm> (2012-07-13) ohne Zuordnung zu einer Gruppierung wie *Management Standards* oder *Managementsystem Standards*.

3.2.1 Einen neuen Bestseller kreieren

Der weltweit gut bekannte Bestseller ist ISO 9000, die Norm für Qualitätsmanagementsysteme. Die Arbeitsgruppe WG SR (Working Group Social Responsibility) war der Meinung, dass ISO 26000 ein gutes Beispiel wäre, wo ISO selbst und die Mitglieder ihre Auffassung von gesellschaftlicher Verantwortung dadurch kundtun könnten, dass sie das 100-Seiten-Dokument in elektronischer Form kostenfrei und in Papierform zu Druck- und Versandkosten anbieten sollten. Davon ausgehend, dass dies den Budgets nicht wirklich schaden würde, wohl aber die Verbreitung und Nutzung des Leitfadens stark fördern könnte, wandte sich die Arbeitsgruppe zweimal an die ISO und der ISO-Verwaltungsrat (ISO Council) beschied zweimal negativ. Hieraus lässt sich folgern: die Versuchung, zusätzliche Einnahmen zu generieren, war höherwertig als die Bereitschaft, von der bestehenden Verkaufspolitik abzuweichen.

Wenn nun diese Gelegenheit zur Demonstration gesellschaftlich verantwortlichen Verhaltens nicht genutzt wurde, wird es interessant zu beobachten sein, auf welche andere Weise ISO selbst und ihre nationalen Mitgliedsorganisationen einst ihre gesellschaftliche Verantwortung darlegen werden. Wohl gemerkt: sie sind „Organisationen“ gemäß der Definition im ISO 26000 und dieser Leitfaden spricht *alle Arten* und Größen von Organisationen an.

3.2.2 Erweiterung des Satzes von Managementstandards

Entschuldigung, wenn dieser Abschnitt etwas mehr ins Detail geht. Die ISO-Verbraucherorganisation COPOLCO (consumer policy committee) veranstaltete im Juli 2002 einen Workshop in Trinidad (siehe <http://www.iso.org/iso/conferences.htm?lINodeId=22288&lIVolId=-2000> (2012-05)), der von knapp 100 Vertretern der Verbraucherinteressen und zwei Industrievertretern besucht wurde. Im Ergebnisbericht lässt sich lesen:

“viii. The position taken in this report is that... ISO as an organization is well positioned to take leadership with respect to the development of voluntary ISO Corporate Responsibility Management Systems

Standards (CR MSSs)... The Working Group concludes that, from a consumer perspective, ISO CR MSSs are both desirable and feasible.”....

In sinngemäßer Übersetzung:

“viii. Die in diesem Bericht dargelegte Position ist, dass ... ISO als Organisation gut positioniert ist, um die Führerschaft bei der Entwicklung freiwilliger ISO-Managementsystemstandards zur Unternehmensverantwortung (CR MSSs) zu übernehmen... die Arbeitsgruppe folgert, dass, aus Verbrauchersicht, ISO CR MSSs sowohl wünschenswert als auch machbar sind.“... Und weiter:

...Key elements of ISO CR MSSs include commitment to the concept of continual improvement (as with ISO 9000 and ISO 14000 MSSs), commitment to the concept of stakeholder engagement, and commitment to transparent, accountable reporting on CR initiatives to a firm’s stakeholders and the greater public.”

In sinngemäßer Übersetzung:

Schlüsselemente solcher ISO CR MSSs sind unter anderem die Verpflichtung zu kontinuierlicher Verbesserung (wie bei den Managementsystemnormen ISO 9000 und ISO 14001), zu Stakeholderengagement sowie zu transparenter und rechenschaftspflichtiger Berichterstattung gegenüber den Stakeholdern der Unternehmen und der breiteren Öffentlichkeit.“

Quelle: cop2002summary.pdf aus der “Executive summary...” unter

<http://www.iso.org/iso/conferences.htm?lNodeId=22288&llVolId=-2000> (2012-03).

Kurz gesagt: Die Verbrauchervertreter der ISO wünschten die Entwicklung eines klassischen zertifizierbaren Managementsystem-Standards. Die anschließend unter dem ISO/TMB Technical Management Board eingerichtete SAG (Special Advisory Group) kam allerdings zu einem anderen Ergebnis:

“ISO should *only* proceed if:

....

6. ISO recognizes that, due to the complexity and fast-evolving nature of the subject, it is not feasible to harmonize substantive social responsibility commitments. ...”;

and further:

“What should be the scope of the work and the types of deliverables?

A guidance document, and therefore not a specification document against which conformity can be assessed.”

In sinngemäßer Übersetzung:

“ISO sollte die Arbeiten nur aufgreifen, wenn:

....

6. ISO anerkennt, dass es wegen der Komplexität und schnelllebigen Natur des Arbeitsgebietes nicht möglich ist, inhaltliche Verpflichtungen zur gesellschaftlichen Verantwortung zu harmonisieren...“;

und weiter:

„Was sollten die Aufgabenstellung und die Art des Ergebnisses sein?

Ein Anleitungsdokument (Leitfaden) und folglich keine Spezifikation, deren Anforderungen auf Konformität geprüft werden könnten.“

Quelle: ISO/TMB AG CSR N32, Recommendations to the ISO TMB, April 2004

In Kurzform: die Empfehlung der SAG war, ein Anleitungsdokument zu erarbeiten und weil ISO Dokumente Normen sind, waren die meisten Experten vertrauensvoll der Auffassung, dass eine Anleitungsnorm (Leitfaden) zu entwickeln sei.

Die im Juni 2004 in Stockholm veranstaltete ISO-Konferenz folgte dieser Empfehlung. Das ISO-Zentralsekretariat entwarf den „Neuen Projektvorschlag“, der den Arbeitsauftrag beschreibt. Er stellt klar:

“4 Type of standard

The document shall be an ISO standard providing guidance and shall not be intended for third-party certification.“

In sinngemäßer Übersetzung:

“4 Art der Norm

Das Dokument soll eine ISO-Norm sein, die Anleitung gibt und es soll nicht für Drittstellenzertifizierung vorgesehen sein.“

Quelle: New work item proposal - Social Responsibility, ISO/TMB Dokument vom 2004-10-07.

Vor diesem Hintergrund war es klar, dass die Mehrheit der Experten erwartete, einen Leitfaden zu erarbeiten. Etwas überraschend war dann die ISO-Website vom Januar 2012, in der diese neue Gruppierung zu finden war <http://www.iso.org/iso/home.html> (2012-05):

Management and leadership standards

ISO 26000 - Social responsibility

ISO 31000 - Risk management

Management system basics | Auditing

ISO 50001 - Energy management

ISO 9000 - Quality management

ISO 14000 - Environmental management Certification | Complaints

Ende 2011 wurde der Leitfaden ISO 26000 plötzlich der neuen Gruppe von „*Management and Leadership Standards*“ zugeordnet. Am Inhalt des ISO 26000 hatte sich aber nichts geändert: er bietet weiterhin *Anleitungen/Empfehlungen*.

Da die anderen Beispiele in dieser neuen Gruppe den Begriff „Management“ in ihrem Titel tragen – im Gegensatz zu ISO 26000 – ist es logisch, dass ISO 26000 jetzt ein „Standard für Führungskräfte“ ist. In Übereinstimmung mit dieser Logik wird weiter unten auf der ISO-Website betont, dass ISO 26000 nicht zertifizierbar ist, im Gegensatz zu den *Managementstandards* oder *Managementsystem-Standards*.

3.3 Versuchungen der Zertifizierer

Zertifizierungsinstitute sind Unternehmen, die Einnahmen erzielen müssen wie alle anderen Unternehmen auch. Ihre Geschäftstätigkeit umfasst unter anderem den Verkauf von Audits und Zertifikaten.

3.3.1 Erste ISO-26000-Zertifikate

Zertifizierung ist ein gutes Geschäft und deshalb kann man versuchen, die klare Aussage in der Aufgabenstellung des ISO 26000 zu ignorieren, wonach dieser Leitfaden nicht zertifizierbar ist. Einige Versuchungen des Leitfadens ISO 26000

Zertifizierer erlagen dieser Versuchung und begrüßten den Leitfaden als Grundlage für neue Geschäfte, besonders im Hinblick auf Wiederholungszertifizierungen, wie sie im Bereich der Managementsystem-Standards (z.B. ISO 9001) praktiziert werden. Ein in Hongkong angesiedelter Zertifizierer stellte ein ISO-26000-Zertifikat bereits auf der Basis des ISO 26000 *Arbeitsentwurfs* aus, obwohl schon dieser *Entwurf* klar aussagte, dass er nicht zertifizierbar ist und noch weiteren Diskussionen der Arbeitsgruppe unterliegt. Ein Schweizer Zertifizierer stellte ein ISO-26000-Zertifikat bereits mehrere Monate *vor der Veröffentlichung* des Leitfadens aus.

Derartige Fehlinterpretationen des Leitfadens alarmierten ISO: Ende 2010 wurde eine Pressemitteilung veröffentlicht mit dem Titel „Es ist sonnenklar. Keine Zertifizierung des ISO-26000-Leitfadens zur gesellschaftlichen Verantwortung.“ Englisch: "*It's crystal clear. No certification to ISO 26000 guidance on social responsibility.*" Siehe <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1378> (2012-05).

3.3.2 Schaffung von Nachahmer-Standards

Dennoch scheint die Versuchung allzu groß zu sein, mit dem Leitfaden ISO 26000 Geschäfte machen zu wollen. Mehrere ISO-Mitgliedsorganisationen haben ihren eigenen – natürlich zertifizierbaren – Standard zur gesellschaftlichen Verantwortung herausgegeben. Prominente Beispiele sind Spanien mit seinem RS10 Standard, Österreich mit seiner ON-Regel ONR 192500 und Dänemark mit seinem DS 49001. Eine neuere Entwicklung ist die Veröffentlichung des "IQNet SR 10" Standards. IQNet ist eine Organisation im Bereich der Zertifizierung von Qualitätsmanagement und sorgt vor allem für die gegenseitige Anerkennung von Zertifikaten, die von ihren Mitgliedern ausgestellt worden sind. Deshalb ist es überaus interessant, wie dieser private Standard entstanden ist, denn ein Konsensverfahren unter Einschluss aller Stakeholder fand nicht statt. *Zum einen* sollte man wissen, dass mindestens 16 der 36 IQNet-Mitglieder zugleich ISO-Mitgliedsorganisationen sind. *Zum anderen*: eines dieser 16 Mitglieder entwickelte auf nationaler Ebene einen zertifizierbaren Standard zur gesellschaftlichen Verantwortung – außerhalb des normalen Konsensverfahrens – und stellte das Ergebnis IQNet als Ausgangsbasis zur Verfügung. *Zum dritten*: IQNet setzte dieses nationale Dokument in seinen „SR 10“ um und sagt, dass dieser auf ISO 26000 basiert.

Man kann diese Ergebnisse als *Nachahmerstandards* bezeichnen, weil sie – wenn auch unterschiedlich intensiv – den Inhalt des ISO 26000 kopieren, allerdings mit der Absicht, diesen freiwillig anzuwendenden Leitfaden in ein Dokument mit zertifizierbaren Anforderungen umzuwandeln.

3.3.3 ISO 26000 als Bestandteil anderer zertifizierbarer Pakete

Eine weitere Versuchung besteht darin, den Inhalt des Leitfadens ISO 26000 in andere zertifizierbare Pakete aufzunehmen, ihn sozusagen hier unterzumischen, und dies als eine preiswerte Zusatzleistung zur bereits praktizierten Auditierung und Zertifizierung von Managementsystem-Standards anzupreisen.

Auf den ersten Blick scheint dies attraktiv zu sein, jedoch handelt es sich um die gleiche Art von Missbrauch, wie wenn man direkt gegen ISO 26000 zertifizieren würde.

3.3.4 Bewertung

Mehrere Zertifizierer erkennen an, dass ISO 26000 keine Anforderungen enthält und deshalb nicht zertifizierbar ist, halten es aber für schlau, stattdessen eine *Bewertung* (englisch: *assessment*) anzubieten. Besonders kleinen und mittleren Unternehmen mag der Unterschied zwischen Zertifizierung und Bewertung nicht so ganz deutlich sein. Deshalb hat NORMAPME (Europäisches Büro des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe für die Normung) im Juli 2011 die „NORMAPME ISO 26000 Nutzungshinweise für europäische KMU“ herausgegeben, in denen zum Thema Bewertung ausgesagt wird:

“An assessment would need to score the ISO 26000 issues (e.g. to what degree the guidance on a particular issue is followed) and would thereby transpose the guidance into a measurable requirement. Particularly, SMEs should be aware of this because certification bodies may offer assessment...”.

In sinngemäßer Übersetzung:

„Ein Assessment würde bedingen, dass die Empfehlungen zu den Handlungsfeldern mit Werteskalen versehen werden (z. B. in welchem Maß die Empfehlungen zu einem bestimmten Handlungsfeld praktiziert werden). Die Empfehlungen würden folglich in messbare Anforderungen umgesetzt. Insbesondere KMU sollten sich dieser Möglichkeiten bewusst sein, denn Zertifizierungsgesellschaften könnten einen Audit, ein Assessment oder ... anbieten ...“.

Quelle: siehe <http://www.normapme.eu/en/page/45/corporate-social-responsibility> (2012-05) und dort den NORMAPME ISO 26000 User Guide in verschiedenen Sprachen.

Natürlich sind Bewertungen Dienstleistungen, die bezahlt werden müssen.

3.3.5 Eine Frage der Ethik

Hier kommt eine wichtige Frage auf: Ist ein derartiges Verhalten ethisch verantwortbar und damit auch ein gesellschaftlich verantwortliches Verhalten? ISO 26000 ist mit Absicht ein nicht zertifizierbarer Leitfaden, ohne Anforderungen, der Empfehlungen, Ratschläge, Vorschläge und Orientierung bietet. Nutzer mögen daraus die Handlungsfelder selektieren, die sie für ihre Organisation als relevant ansehen und die zur Entwicklung der Gesellschaft beitragen können. Ist es ethisches Verhalten, wenn diese beabsichtigte Auswahlfreiheit in einen zertifizierbaren Standard verwandelt wird, bei dem die gleichen ISO-26000-Handlungsfelder in Anforderungen umgewandelt werden? Offensichtlich muss die Antwort dazu nicht explizit ausgedrückt werden. Das *Geschäft* mit Zertifizierung scheint im Vordergrund zu stehen. Wie sagten schon die alten Römer: „pecunia non olet“ (Geld stinkt nicht).

Dies führt zu einer weiteren Frage: Wie stellen sich Zertifizierer überhaupt bezüglich ihrer eigenen gesellschaftlichen Verantwortung qualifiziert dar? Wäre es nicht an der Zeit, von Zertifizierern zu verlangen, dass sie sich mit der öffentlichen Darstellung ihrer eigenen gesellschaftlichen Verantwortung qualifizieren, d.h. in dem sie ISO 26000 auf ihre eigene Organisation anwenden, einschließlich einer angemessenen Nutzungsaussage gemäß ISO-Empfehlung?

3.4 Versuchungen der NGOs

Nichtregierungsorganisationen können ebenso Versuchungen unterliegen. Menschenrechts- oder umweltbezogene NGOs können sehr leicht versucht sein, Unternehmen und anderen Organisationen ihre „Bewertungen“ oder „Prüfungen“ zu verkaufen. In Ermangelung eines formalen Zertifizierungsschemas für ISO 26000 mag zum Beispiel Amnesty International Dienste anbieten, mit denen „bewiesen“ wird, dass Ihre Organisation die Arbeitskräfte nicht ausbeutet. Dieses mögliche neue Tätigkeitsfeld für NGOs kann ein beträchtliches Volumen erreichen. Allerdings wäre dies genauso auf Einnahmen ausgerichtet wie andere Dienste und würde den Geist und die Zielsetzung des ISO 26000 verletzen, der – wie schon erwähnt – leicht und eigenverantwortlich genutzt werden kann, ohne dass externe Dienstleister engagiert werden müssten.

Genausowenig wie ein formales Zertifikat würde auch die Bewertung durch eine NGO im Falle von Rechtsstreitigkeiten keinerlei Entlastung bieten.

3.5 Versuchungen der Industrie

Die Industrie ist die bei weitem größte ISO 26000 Nutzergruppe. Ein kurzer Rückblick zeigt, dass zunächst geglaubt wurde, dass Zertifizierung gemäß dem ISO 9000 Managementsystem-Standard Wettbewerbsvorteile bieten würde. Man dachte, dass Unternehmen eine bessere Position hätten, wenn sie gemäß ISO 9000 zertifiziert wären. Nachdem inzwischen alle das gleiche Zertifikat haben, entfällt dieses Argument. Wird die Geschäftswelt nun in Sachen „Zertifizierung gesellschaftlicher Verantwortung“ in gleicher Weise vorgehen? Zertifizierung gemäß ISO 26000? Oder gemäß irgendeinem Nachahmerstandard? Einige wichtig erscheinende Punkte sollen angesprochen werden.

3.5.1 Vermeidung des Dialogs mit Stakeholdern

Heutzutage wird in der Presse zunehmend betont, dass Unternehmen sich ihrer „Betriebserlaubnis der Gesellschaft“ (englisch: social license to operate) bewusst sein sollten und dass eine SR-Zertifizierung helfen könnte, gesellschaftsbezogene Risiken zu minimieren. Die Aussage hat einen wahren Kern und die Industrie im Allgemeinen sollte sich berufen fühlen, den Dialog mit allen Stakeholdern der Gesellschaft zu intensivieren. „Stakeholderdialog“ ist der Schlüsselbegriff und bezieht sich auf unternehmensinterne wie unternehmensexterne gesellschaftlich relevante Aufgaben und Maßnahmen, die Diskussion zu aktuellen gesellschaftlichen Problemen und Notwendigkeiten, mögliche Aktionen usw. *Substanzielle SR* spricht solche praktischen und aktuell notwendigen Positionen an, während Zertifizierung nur als *formale SR* angesehen werden kann: wie gesagt, ein Schnappschuss eines bestimmten Augenblicks. Die große Versuchung selbst in der Industrie besteht darin, diesen Unterschied zwischen *substanzieller* und *formaler SR* zu verkennen und sich auf die formale SR zu beschränken.

Aktuell wird über einen anderen ISO Leitfadens zur „Behandlung von Kundenbeschwerden“ ISO 10002 diskutiert, der bislang nicht zertifizierbar ist. Die Vor- und Nachteile einer Zertifizierung werden in dem Dokument „CWO CCV 12-16b background paper ISO 10002.pdf“ abgewogen. Für den Fall, dass dieser Leitfaden in eine zertifizierbare Managementsystemnorm umgewandelt wird, wird einer der Nachteile wie folgt beschrieben:

“Change of focus: If top management takes the view that being certified against the ISO specification is all they need to do, then the focus could switch away from trying to resolve consumer issues to a paradigm based on going to the procedural steps in the standard. The certification becomes an end in itself rather than an ongoing benchmark of performance; it does not necessarily lead to better service”.

In sinnvoller Übersetzung:

Änderung des Focus: Wenn das Topmanagement die Haltung einnimmt, dass alles, was es tun muss, in der Zertifizierung gegen eine ISO-Spezifikation besteht, würde sich der Schwerpunkt [des ISO 10002] von dem Versuch, Verbraucherprobleme zu lösen, verlegen auf die Beachtung der prozeduralen Schritte der Norm. Zertifizierung wird dann eher zum Selbstzweck als zu einem laufenden Benchmarking von Leistung. Zertifizierung führt nicht notwendigerweise zu besserem Service.

Wenn diese Logik den Stakeholderdialog einschließt, kann gefolgert werden, dass Zertifizierung auch zu der Versuchung führt, dem aktiven Stakeholderdialog – einem höchst essenziellen Bestandteil substantzieller SR – weniger Bedeutung beizumessen.

3.5.2 Gewährung zu großen Vertrauens

Die Industrie kann der Versuchung erliegen, zu viel Vertrauen in Zertifikate zu setzen. Wie viele Fälschungen wurden bereits gesehen? Freilich, dazu gibt es keine zuverlässigen Statistiken. Es ist aber hinreichend bekannt, dass die Fälschung von Papieren kein Problem ist. Einige Zertifizierungsinstitute haben diesbezüglich einschlägige Erfahrungen, besonders mit asiatischen Ländern. Hier ein möglicherweise extremes Beispiel: Es wurde berichtet, dass indische Kinder urplötzlich aus dem Steinbruch verschwanden, bevor der Inspektor eintraf...

Ein weiterer Aspekt: Kann man sich auf die Haftung oder Mithaftung von Zertifizierungsinstituten verlassen? Nein. Es sollte auch hier betont werden, dass Zertifikate bei Rechtsstreitigkeiten nicht entlasten. Mehr dazu weiter unten.

3.5.3 “Delegieren” der eigenen Unternehmensverantwortung

Manager können der Versuchung erliegen, ihre eigene Verantwortung zu delegieren, indem sie zum Beispiel ein generelles SR-Zertifikat oder ein spezielles ISO-26000-Zertifikat von Geschäftspartnern in ihrer Lieferantenkette verlangen. Derartige Zertifikate würden ebenfalls keinerlei juristische Entlastung bieten, sie hätten eher den Effekt, das Management in falscher Sicherheit zu wiegen, denn die eigene Verantwortung bleibt davon unberührt.

3.5.4 Reduzierung der Kreativität

Dies ist wegen der großen Hebelwirkung ein sehr problematischer Punkt, weil Manager dazu neigen können, zu glauben, alles Notwendige in Sachen Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung getan zu haben. Die Presse zeigt solche Manager, stolz ein Zertifikat in der Hand haltend. Die große Versuchung eines Zertifikates besteht hier darin, kreatives Denken einzuschränken. Das Schlimmste, was ich dazu je gehört habe, lautet: „Nein, nein, wir sind stolz auf dieses Zertifikat, denn dadurch werden wir alle externen Diskussion los!“

Wenn die Industrie im Ganzen den Weg der *substanziellen SR* beschreitet, wird die Entwicklung der Gesellschaft signifikant bereichert, hingegen nicht, wenn gesellschaftliche Verantwortung auf Augenblicksbeobachtungen, d.h. *Zertifizierung* und *formale SR* beschränkt wird.

3.6 Versuchungen der Verbraucherorganisationen

Wie bereits erwähnt, war das ISO-26000-Projekt eine Verbraucherinitiative. Verbraucherorganisationen sind bekannt für ihre Wachsamkeit und sie leisten viel Gutes für die Bürger dieser Welt.

Welche Position vertraten die Verbraucher? Der Arbeitsgruppe des ISO-26000-Projektes ging ein spezielles Beratergremium (englisch: SAG, special advisory group) voraus, in dem die Stakeholdergruppen Industrie, Arbeitnehmer, Regierungen, Nichtregierungsorganisationen, Verbraucher und Dienstleistungen/Forschung die Frage klären sollten, ob ISO überhaupt einen Standard zur gesellschaftlichen Entwicklung erarbeiten sollte. Während die Nichtregierungsorganisationen und Verbraucher in aller Klarheit eine zertifizierungsfähige Managementsystem-Norm wie ISO 9001 forderten, vertraten die Industrie, die Arbeitnehmer und die Regierungsvertreter mit gleicher Klarheit, dass sie einen Leitfaden (engl.: guidance document) vorziehen und jeglicher Art einer zertifizierbaren Norm nicht zustimmen würden. Die Verhandlungen zeigten, dass Konsens (nicht Einstimmigkeit) zur Entwicklung eines Leitfadens erreichbar war.

Die Orientierung von Verbraucherorganisationen bleibt aber unverändert, wonach es am besten wäre, alle Verbraucherprodukte mit allen möglichen Prüfzeichen zu versehen. Deshalb besteht weiterhin die große Versuchung, diese Denkweise auch auf gesellschaftliche Verantwortung anzuwenden. Ihr zu erliegen, würde allerdings einen großen Rückschlag für die Verbreitung von ISO 26000 bedeuten, weil Zertifikate und Prüfzeichen notwendigerweise auf der Erfüllung von *messbaren* Anforderungen fußen, die ISO 26000 allerdings nicht bietet.

3.7 Versuchungen von Consultants und Trainern

Es ist hilfreich, zwischen Kursen zum Inhalt des ISO 26000 und der Erarbeitung praktischer Beispiele zu unterscheiden:

- Kurse zum Inhalt des ISO 26000 scheinen überflüssig zu sein, weil das Dokument – wie im Arbeitsauftrag gefordert – leicht zu lesen und leicht zu verstehen sein sollte
- von anderen praktischen Beispielen zu lernen kann hingegen sehr nützlich sein; allerdings besteht die bessere Alternative natürlich darin, die Originalbeispiele selbst in Augenschein zu nehmen anstatt Informationen aus zweiter Hand von Beratern oder Trainern zu erhalten.

Welche Wahl man auch immer trifft, solche Dienstleistung muss bezahlt werden und die Versuchung besteht – natürlich – darin, diese Angebote so detailliert und kompliziert wie möglich zu gestalten, um damit möglichst hohe Einnahmen zu erzielen. Eine Suche im Internet lässt sehr schnell erkennen, dass Trainingskurse rasch 600 € kosten, zwei Tage dauern und dass man in Summe, einschließlich Reisekosten und Arbeitsstunden, leicht über 1.000 € pro Teilnehmer bezahlen muss.

Auf der anderen Seite ist es Realität, dass ISO 26000 leicht ohne Rat und Unterstützung externer Dienstleister genutzt werden kann.

3.8 Versuchungen von Regierungen

Die Hauptverantwortung von Regierungen besteht im Schutz von Leben, Eigentum und Umwelt. Das ist zugleich der Kern ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Gute Regierungen erlassen entsprechende Gesetze und Regulierungen als Ergebnis eines demokratisch legitimierten Gesetzgebungsprozesses und installieren wirksame Durchsetzungsverfahren. Sie verwenden keine Standards oder Normen als Gesetz, weil diese sich dem technischen Fortschritt entsprechend weiterentwickeln und der Zeitrahmen für Normen ein anderer ist als für die Gesetzgebung.

Jedoch gab es in den 1990er Jahren einen Fall in Südostasien, wo ein Land einen Standard zu Arbeitsschutz und -sicherheit (OSHAS 18001, der in England außerhalb der Verfahren des British Standards Institute entwickelt worden war) zum nationalen Gesetz erklärte. Folglich besteht auch eine reale Versuchung darin, ISO 26000 oder eine der Nachahmernormen zu nationalen Gesetzen zu machen oder diese Normen in Ausschreibungsbedingungen dann z.B. in Bezug zu nehmen. In der Aufgabenstellung von ISO 26000 ist diese Option ausgeschlossen, in den Nachahmernormen allerdings nicht.

Diese Versuchung ist umso stärker, je weniger ein nationales Gesetzgebungssystem entwickelt ist.

3.9 Verborgene Motive

Es gibt etliche Ereignisse, bei denen nicht klar ist, wer dahinter steckt. Offensichtlich haben aber einige interessierte Kreise das gleiche Ziel: das Verständnis von ISO 26000 von einem Leitfaden (Guidance Standard) zu einer Spezifikation oder Anforderungsnorm zu ändern.

Wie bereits erwähnt, versuchte ISO den Sprachgebrauch zu ändern, indem ISO 26000 als Managementstandard anstatt Guidance Standard (Leitfaden) bezeichnet wurde.

Ein anderes Ereignis betrifft die Nachfolgeorganisation der Arbeitsgruppe SR, die so genannte PPO SAG (Post Publication Organisation Stakeholder Advisory Group): Sie hat Kriterien für „gute Anwendungsbeispiele“ und „gute Tools“ verabschiedet. Das Risiko der Festlegung solcher Kriterien für die „guten“ besteht hauptsächlich darin, dass Anforderungen festgelegt werden, wie der Leitfaden ISO 26000 zu verwenden sei. Eine solche Einschränkung der „Anwendungsfreiheit“ stellt allerdings den Charakter eines Leitfadens auf den Kopf und ist nicht gerechtfertigt.

Weiterhin ist zu erkennen, dass sich im Zusammenhang mit ISO 26000 zunehmend ein sehr ungenauer Gebrauch der englischen Sprache ausbreitet, womit versucht werden könnte, den Leitfaden in größere Nähe zu zertifizierbaren Managementsystem-Standards zu bringen:

- ISO 26000 ist keine *Richtlinie* (guideline), die man befolgen müsste, ISO 26000 ist ein *Leitfaden* (guidance), der Empfehlungen gibt, aus denen die relevanten auszuwählen sind
- *Implementierung von Empfehlungen* (implementation of guidance): man kann Empfehlungen nicht implementieren, man kann ihnen folgen
- *gesellschaftliche Verantwortung steuern/verwalten* (manage social responsibility): man kann seine eigene Verantwortung wahrnehmen, aber da ist nichts zu „managen“
- *Anwendung von Anleitungen* (application of guidance): man kann Anleitungen nicht anwenden, man kann sie nutzen, man kann ihnen folgen.

Es scheint logisch zu sein, dass ein derart ungenauer Sprachgebrauch von den interessierten Kreisen bevorzugt wird, die versucht sind, aus dem Leitfaden ISO 26000 ein Geschäft zu machen.

4 Haftungsausschluss von Zertifizierungsinstituten

“ISO 26000 is non-certifiable in what seems to me a good decision by the ISO Committee. A certification is a photograph of the state of the matter today, tomorrow things can go astray. A Guide shows a consistent path for improvement in SR with no incentive to lie, fake or make cosmetic changes to reach a certification.”

In sinnvoller Übersetzung:

ISO 26000 ist nicht zertifizierbar, was mir eine gute Entscheidung des ISO-Komitees zu sein scheint. Zertifizierung ist wie ein Foto des heutigen Zustands, morgen können die Dinge anders liegen. Ein Leitfaden beschreibt einen beständigen Weg zur Verbesserung von SR, frei von Unwahrheiten, Fehlinformationen oder kosmetischen Maßnahmen, um ein Zertifikat zu erreichen.

Quelle: <http://www.ineval.com/index.php/blog/viewpost/72> (2012-05)

Drittstellenzertifikate werden jedoch weitgehend von Managern und auch der breiten Öffentlichkeit anders wahrgenommen: Sie gäben Sicherheit, steigerten das Vertrauen, böten Transparenz, „förderten die Glaubwürdigkeit“ (ein typischer Sprachgebrauch bei zertifizierbaren Managementsystemnormen) etc. Dies ist ein Irrglauben, weil die Nichthaftung der Zertifizierer schlicht übersehen wird: im Allgemeinen schließen die Zertifizierer in ihren Geschäftsbedingungen ihre Haftung aus. Ein prominenteres Beispiel ist SGS in der Schweiz, nachlesbar unter <http://www.sgs.com/en/Terms-and-Conditions/General-Conditions-of-Services-English.aspx> (2012-05), Abschnitt 6 (a) „Haftungsbegrenzung“.

Solche Bedingungen legen die Verantwortung auf die Schultern des Kunden, der sich auf seine Kosten durch entsprechende Versicherungen gegen mögliche Fehler der Zertifizierer schützen sollte.

5 Kontraproduktivität von SR- Zertifikaten

Wie schon erwähnt, gesellschaftlich verantwortliches Verhalten ist ein hohes Gut, muss gelebt werden und fußt auf persönlicher Überzeugung und Willensbildung. Es ist nichts, was formal verwaltet werden könnte, es sollte auch nicht dem Risiko ausgesetzt sein, durch eine Liste zum Abhaken entwertet zu werden. Dies ist der Zeitpunkt, den wirklichen Unterschied zwischen *substanzieller SR* und *formaler SR* herauszuarbeiten. Audits und daraus resultierende Zertifikate sind *formale SR*, wie ein Schnappschuss: statisch und auf den speziellen Moment bezogen. Formale SR kann mit der SR-inhärenten Dynamik nicht Schritt halten. Psychologisch gesprochen sind Zertifikate eine Versuchung, der Fehleinschätzung anheim zu fallen, man habe bereits alles getan. SR-Zertifikate provozieren dies und gaukeln dem Management eine falsche Auffassung von Sicherheit vor.



Bild 2 Substanzielle SR vs. formale SR

Zertifikate erzeugen obendrein die Versuchung, dem so wichtigen Stakeholderdialog aus dem Weg zu gehen, wo alle SR-bezogenen Überlegungen, praktischen Details und Prioritäten mit den wichtigeren Partnern diskutiert werden können, die an der Organisation Interesse haben.

Ein Gedanke zu Farben. Die Umwelt wird in der Öffentlichkeit mit der Farbe *Grün* in Verbindung gebracht. In moderner Terminologie drückt "Green-washing" den Eindruck aus, dass das Umweltmanagement einer Organisation auf dem Papier ganz o.k. ist, in Wirklichkeit aber nicht. Wenn gesellschaftliche Verantwortung in der Öffentlichkeit mit der Farbe *Orange* verbunden würde, könnte mit dem Begriff "orange-washing" ausgedrückt werden, dass die formale Seite von SR o.k. ist, zum Beispiel durch ein Zertifikat dokumentiert, während die Realität davon abweicht.

Auf diesen Gedanken aufbauend geht *substanzielle SR* weit über *formale SR* oder Zertifizierung hinaus. Substanzielle SR ist flexibel, beitragsbetont, basiert auf der genauen Beobachtung aktueller gesellschaftlicher Bedarfe und gibt den dringenderen Problemen Priorität. Substanzielle SR setzt die aktuellen Bedarf in zeitgerechte Beiträge zur Gesellschaft um, organisationsinterne genauso wie organisationsexterne Beiträge. Substanzielle SR ist kreativitätsgetrieben und die Variationsbreite der Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung ist schier endlos. Beispiele sind unter anderem:

- der Schreiner auf der schwäbischen Alb, der auf seine Kosten einem Jungen eine Lehre anbietet, dessen Vater gerade gestorben ist und die Familie sich die Ausgaben für die Ausbildung des Jungen nicht leisten könnte
- ein international tätiges Elektrounternehmen, das auf seine Kosten in einem schwer zugänglichen Tal der kolumbianischen Berge solar-technisches Gerät installiert, um die Menschen mit Strom zu versorgen
- ein Kleinunternehmen (Mikroorganisation) wie Conceptos Efectivos SRL de CV, in Merida, Mexico, das sich darauf spezialisiert hat, sauberes Trinkwasser für Unternehmen, Schulen und andere Organisationen bereitzustellen und seine gesellschaftsbezogene

Selbstverpflichtung auf seiner Website veröffentlicht, siehe <http://www.conceptosefectivos.com/responsabilidadsocial.html> (2012-05).

Substanzielle SR wird praktiziert, weil sich die Menschen als Teil der Gesellschaft sehen und davon überzeugt sind, das Richtige zu tun. Substanzielle SR wird am Ort des Geschehens sichtbar, muss kein Training erhalten und keine formalen Anforderungen von Normen oder Berichts-Schemata erfüllen.

Was macht demgegenüber die Zertifizierung? Sie hat die Tendenz, solche kreativitätsgetriebenen Sichtweisen und Maßnahmen zu blockieren. Substanzielle SR fördert die Entwicklung von Gesellschaften.

6 Was bleibt zu tun?

Erstens: die Haltung des Managements und besonders des Topmanagements formt das gesellschaftlich verantwortliche Verhalten einer Organisation, deren Politik, Überzeugungen, Handlungswillen und Verpflichtungen und auch die Art der Darstellung von Eigenverantwortung.

Zweitens: entscheidend ist die Motivation der Mitarbeiter, besonders bezüglich ihrer Bereitschaft, sich in gesellschaftlichen Projekten zu engagieren.

Drittens: entscheidend ist ferner die substanzielle Analyse der gesellschaftlichen Situation, die Identifikation des aktuellen Bedarfs, die Festlegung aktueller Prioritäten (keine Norm und kein Berichts-Verfahren hätten erwähnt, dass Zahnpastamangel ein ernsthaftes Problem in Malawi war...), und anschließend die Festlegung möglicher Aktionen und Projekte gemeinsam mit den betroffenen gesellschaftlichen Kreisen. Dieser essenzielle Stakeholderdialog sollte die Begünstigten und auch alle anderen Stakeholder einschließen; Zertifizierungsinstitute sind in diesem Fall keine Stakeholder.

Schließlich ist es wichtig, das gesellschaftliche Engagement auf welcher immer geeigneten Weise auch bekannt zu machen, das eigene Beispiel zu erläutern und andere zur Nachahmung zu ermutigen.

Unternehmer, *gesellschaftlich verantwortliche* Manager, besonders in kleinen und mittleren Unternehmen, seien Sie stolz auf alles, was Sie bereits machen! Sie wissen, was zu tun ist, warum und wie. Sie brauchen keinen Rat von außen. Sie brauchen sich nicht hinter einem Zertifikat zu verstecken. Nutzen Sie den Leitfaden ISO 26000 als eine gute zusätzliche Orientierung. Praktizieren Sie ein eigenverantwortliches gesellschaftliches Engagement und machen Sie Ihren Stakeholderdialog zu dessen Grundlage. Machen Sie Ihre Eigenverantwortung sichtbar! Je kleiner Ihr Unternehmen ist, desto eher können Sie in kooperativen Projekten mitwirken. Lassen Sie andere Ihre Analyse und Ihr Engagement wissen: die Öffentlichkeit, Ihre Kammer, Ihren Verband; machen Sie es auch im Internet bekannt. Vertrauen Sie darauf, dass das heutige Internet und andere Kommunikationsmöglichkeiten mehr Transparenz bieten als je zuvor möglich erschien und vor allem mehr als ein Zertifikat. Und:

Erliegen Sie nicht der Versuchung formaler Schemata!