

## **Wie wird und bleibt man ein „Good Corporate Citizen“?**

Wie Novartis den UN Global Compact als Katalysator benutzt(e)

Klaus M. Leisinger / York Lunau

Vermutlich ist es kein Zufall, dass es für „Corporate Citizenship“ im Deutschen keinen vergleichbar kurzen Begriff gibt. Zu tief verwurzelt scheint die Vorstellung, eine Gesellschaft bestehe eben aus Individuen aus Fleisch und Blut. Dass auch „juristische Personen“ eine Einheit darstellen, die Rechte und Pflichten, Motive und Abneigungen oder Glück und Pech bei der Kultivierung eines auskömmlichen Miteinanders in einer globalisierten Welt hat, diesem Gedanken mag mancher höchstens die Bedeutung einer unterhaltsamen Metapher beimessen.

Wirft man einen Blick auf die entsprechende Fachliteratur, findet man sich sehr schnell in sehr grundsätzlichen Diskursen wieder – im Spektrum Menschenbild, Wirtschaftsphilosophie, Erkenntnistheorie. Für Menschen, die grosse und kleine Entscheidungen in Unternehmen treffen und so das (Quasi-)Verhalten dieser das gesellschaftliche Geschehen stark beeinflussenden Einheiten bestimmen, sind solche Diskurse allerdings meist nicht zugänglich. Für diese sogenannten „Praktiker“ ist das Fehlen einer präzisen deutschen Übersetzung nicht nur schon deshalb unerheblich, weil im weltumspannenden Wirtschaftstreiben Anglizismen zur Gewohnheit bzw. „schlechtes Englisch“ zur gemeinsamen Sprache geworden sind, sondern vor allem, weil ein unscharfer, die grobe Richtung andeutender Leitbegriff völlig ausreicht, um die Arbeit an den jeweils nächsten Schritten zur Sicherung einer gewissen Harmonie mit anderen gesellschaftlichen Akteuren aufzunehmen.

So ist es oft auch ein wenig Zufall, ob ein Unternehmen Corporate Citizenship, Unternehmensverantwortung, Sustainability oder sonst einen verwandten Begriff als Dachvokabel für jene Bemühungen benutzt, bei denen es im Kern immer um ein ebenso bewusstes wie durchorganisiertes Berücksichtigen gesellschaftlicher Wertvorstellungen und Einbeziehen des öffentlichen Interesses bei Unternehmensentscheidungen geht – sowohl in Bezug darauf, *was* ein Unternehmen tut, als auch in Bezug darauf, *wie* dies dann getan wird. Entscheidender als die Wahl der Dachvokabel ist, dass jedes Unternehmen aus seinem spezifischen Kontext und seiner spezifischen Geschichte heraus ausmacht, wie es dem entsprechenden stetigen Weiterentwicklungsprozess die nötige Energie und Fokussierung geben kann. Im Falle des pharmazeutischen Unternehmens Novartis hat hierbei die Beteiligung an der „Global

Compact“ Initiative eine grosse Rolle gespielt, weshalb ein genauerer Blick auf dieses Beispiel lohnenswert ist.

### **Eine günstige Gelegenheit**

Am 31. Januar 1999 hat der damalige UNO-Generalsekretär Kofi Annan am Weltwirtschaftsforum in Davos, Schweiz, an den privaten Sektor appelliert, eine kreative Partnerschaft einzugehen. Er nannte es einen „Global Compact“ gemeinsamer Werte und Grundsätze. Das Ziel der Initiative bestand darin, dem zunehmend allgegenwärtigen globalen Markt ein menschliches Antlitz zu geben. Die Unternehmen, welche die Herausforderung annehmen sollten, würden universell anerkannte Standards für Menschenrechte, Arbeitsnormen und Umweltschutz in ihre Unternehmenspraktiken integrieren und damit zu einer nachhaltigeren Weltwirtschaft beitragen.

Im Juli 2000 hat Novartis den United Nations Global Compact (UNGC) formell unterzeichnet. Nachdem sich das Unternehmen, das aus der Fusion von Sandoz und Ciba entstanden war, zunächst auf seine wirtschaftliche Konsolidierung konzentriert hatte, rückten Aufbau und Festigung einer einheitlichen Unternehmenskultur stärker in den Fokus. Der Global Compact schaffte dafür einen idealen Rahmen.

Seit ihrer Gründung führt Novartis die Arbeit ihrer Vorgängerunternehmen fort. Dabei bemüht sich Novartis, nicht nur ihre wirtschaftliche Leistung zu verbessern, sondern auch eine verantwortungsvolle Rolle als Good Corporate Citizen in einer modernen, globalen Gesellschaft wahrzunehmen. Der „Triple Bottom Line“-Ansatz war also bereits verankert. Doch obwohl interne Positionen zu Corporate Citizenship bereits existierten, fehlte ein integrierter Rahmen für ihre Umsetzung. Das Engagement für den Global Compact sollte deshalb eine einmalige Chance bieten, diese Lücke zu schliessen.

Daniel Vasella, damals Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates von Novartis, sagte anlässlich der Unterzeichnung: „Novartis würde es begrüssen, wenn der Global Compact zu einem Katalysator für konkrete Aktionen von Unternehmen und Nationen würde. Wir sind überzeugt, dass eine solche gemeinsame Anstrengung den Wandel hin zu einer nachhaltigen Entwicklung erleichtern wird.“

### **Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung**

Der Beitritt zum UN Global Compact erfolgt in der Regel durch ein Schreiben eines CEO oder Verwaltungsratspräsidenten an den Generalsekretär der Vereinten Nationen. Nach dieser

formellen Zustimmung zu den Grundprinzipien wird von den unterzeichnenden Unternehmen erwartet, dass sie:

- ihre Mitarbeitenden, Aktionäre, Kunden, Geschäftspartner sowie die Medien über ihre Verpflichtung gegenüber dem Global Compact informieren und
- mindestens einmal pro Jahr auf der Website des Global Compact über die konkret ergriffenen Massnahmen zur Verwirklichung der Prinzipien im eigenen Unternehmen sowie die dabei gemachten Erfahrungen berichten.

Novartis gehörte zu den Erstunterzeichnern des Global Compact. Diese frühe und eindeutige, vom Novartis CEO eingegangene Verpflichtung sowie die kohärenten und konsistenten Signale aus der Chefetage waren die entscheidenden Faktoren, die dem Global Compact bei Novartis das Gewicht und die Bedeutung verliehen, die er heute genießt. Da die grundlegende Frage des *Ja oder Nein* vom Topmanagement klar beantwortet wurde, reduzierten sich die Diskussionsinhalte auf das *Wie*. Das grundsätzliche Bekenntnis ist für ein Unternehmen nur der erste Schritt und der einfachste Teil des UNGC-bezogenen Prozesses. Die eigentliche Herausforderung besteht in der weltweiten und nachhaltigen Umsetzung dieser Verpflichtung in messbare Erfolge bei der alltäglichen Führungs- und Handlungspraxis.

### **Vom Grundsatz zum praktischen Detail**

Für ein internationales Grossunternehmen, das in rund 140 Ländern aktiv ist und Zehntausende Mitarbeitende beschäftigt, ist dies nicht einfach. Doch mit Urs Bärlocher wurde ein hochrangiges Geschäftsleitungsmitglied von Novartis beauftragt, den Implementierungsprozess zu leiten und zu überwachen.

In einem ersten Schritt wurde eine neue Version des Novartis Verhaltenskodex verabschiedet, die explizit auf den Global Compact verweist. Die Einhaltung dieses Kodex ist Teil der Verpflichtungen, die Novartis von all ihren Mitarbeitenden einfordert. Die neue Version enthielt zudem einen Verweis auf die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte sowie die Anforderung, die eigenen Standards auch auf Dritte wie Geschäftspartner oder Zulieferer anzuwenden, was in der UNGC-Terminologie als Einflussphäre bezeichnet wird.

Ferner wurde eine Arbeitsgruppe gegründet. Sie bestand aus einem kleinen Team interner Experten in UNGC-relevanten Bereichen wie Umwelt, internationale Entwicklung, Kommunikation, Rechtsnormen, Unternehmenskodizes und externe Richtlinien (z.B. OECD-Richtlinien,

Verhaltenskodex, Sullivan-Prinzipien, Caux-Prinzipien). Im Rahmen regelmässiger Sitzungen wurden mögliche Probleme, Chancen und Massnahmen für eine wirksame Umsetzung diskutiert.

Um den UNGC-Umsetzungsprozess reibungslos zu gestalten, wurde gleich zu Beginn beschlossen, einen Lenkungsausschuss (Steering Committee) einzurichten und eine Art Helpdesk bzw. Global Compact Clearinghouse einzurichten, das den Auftrag erhielt, Hintergrunddokumente zu erstellen und, falls erforderlich, zusätzliche Unterstützung zu leisten.

### **Das Corporate Citizenship Committee**

Um die erfolgreiche Umsetzung des Global Compact zu überwachen, bedarf es nicht zwingend neuer Strukturen und Prozesse. Novartis war jedoch der Ansicht, dass – nebst Experten aus allen relevanten Themenbereichen – hochrangige Mitglieder der wichtigsten Geschäftsbereiche und Konzerngesellschaften einbezogen werden sollten, um das Verantwortungsbewusstsein für die Corporate Citizenship Initiativen auf lokaler Ebene zu verbessern. Es sollte vermieden werden, dass auch nur im Ansatz der Compact als ausschliessliche „Stammhaus-Angelegenheit“ empfunden würde.

Manager vor Ort müssen sich mit praktischen Alltagsfragen befassen und sind auf anspruchsvolle Performanceziele ausgerichtet, was für das kurz- und langfristige Überleben eines Unternehmens zentral ist. Corporate Citizenship Ziele sind zwar von ebenso grosser Bedeutung, beziehen sich aber in der Regel auf weniger greifbare Trends und grössere Zusammenhänge. Das Committee hatte daher eine zweigleisige Aufgabe:

- Einerseits galt es, die vielfältigen Interessen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Wertprämissen innerhalb des Konzerns zu integrieren und im gesamten Unternehmen ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein und Engagement für den Global Compact zu wecken.
- Andererseits war das Committee zusätzlich zur Strategieformulierung dafür verantwortlich, allgemeine Beratungs- und Orientierungshilfen für die Umsetzung von Richtlinien und Anreizsystemen auf lokaler Ebene zu geben sowie dem Novartis Executive Committee über erzielte Fortschritte oder entstandene Probleme zu berichten.

Im Mittelpunkt des UNGC-Prozesses steht weniger die *Einhaltung* streng definierter, vom Global Compact Office vorgegebener Standards. Vielmehr geht es darum, abgeleitet aus den zehn

Prinzipien des Global Compact unternehmensspezifische Standards zu *bestimmen* und über die entsprechenden Schritte und Leistungen zu *berichten*. Eine Hauptaufgabe des Committee bestand folglich darin, die Ausgangssituation für neue Corporate Citizenship Initiativen zu bestimmen und neben potenziellen Schwächen auch Chancen für Veränderungen zu ermitteln.

Um das Committee zu unterstützen, wurde dem Global Compact Clearinghouse gleich zu Beginn der Auftrag erteilt, mit hoher Priorität eine interne Umfrage zur Einhaltung der Global Compact Prinzipien durchzuführen.

### **Das Global Compact Clearinghouse**

Was die Fachkompetenz im Themenbereich Corporate Citizenship und das Kontextwissen betrifft, das nötig ist, um die Global Compact Ziele voranzutreiben, war Novartis in einer glücklichen Lage. Denn mit der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung ([www.novartisfoundation.org](http://www.novartisfoundation.org)) verfügte sie bereits über eine Einrichtung, die unter anderem als Think Tank für Corporate Responsibility fungiert. Über die Stiftung hatte Novartis nicht nur Zugang zu umfassendem Know-how auf dem Gebiet der Unternehmensethik und Entwicklungspolitik, sondern auch zu einem soliden Stakeholder-Netzwerk. Es lag daher auf der Hand, dass die Stiftung die Aufgabe als Clearinghouse oder Helpdesk für die Umsetzung des Global Compact übernahm.

Als eine der ersten Aufgaben galt es, Hintergrunddaten über strategisch wichtige Corporate Citizenship Themen zusammenzufassen, die etwa den Zugang zu Medikamenten oder geschäftsrelevante Menschenrechtsfragen betrafen. Diese Zusammenfassungen enthielten Hintergrundinformationen wie relevante UNO-Resolutionen, empirische Daten oder Perspektiven verschiedener Stakeholder und wurden über das Intranet verfügbar gemacht. Wo erforderlich oder gewünscht, wurde auch interne Beratung sowie Unterstützung bei der Ermittlung bestehender oder potenzieller Anfälligkeiten oder bei Verdacht auf Nichteinhaltung geleistet.

Einen besonders wertvollen Beitrag leistete das Clearinghouse, indem es die Komplexitäten genau erfasste, die im Umgang mit verschiedenen Wertsystemen entstehen, wenn globale moralische Normen für die Geschäftsführung festgelegt werden. Und genau dies verlangt der Global Compact. Ebenfalls als sehr hilfreich erwies sich das Know-how der Stiftung in ethischen Fragen, wenn es darum ging, die Bedeutung verschiedener Handlungsoptionen gegeneinander abzuwägen, ihre Vor- und Nachteile einzuschätzen und Strategien zu erarbeiten, um ein Gleichgewicht zwischen Wirtschaftlichkeit und moralischer Verantwortung zu schaffen.

### **Bestimmung der Ausgangsbedingungen**

Um den Global Compact wirksam umzusetzen, musste sorgfältig beurteilt werden, wie gut die Praktiken innerhalb des Unternehmens sowie bei seinen Geschäftspartnern bereits auf die Prinzipien des Global Compact abgestimmt waren. Dabei sollten diesbezügliche Schwächen ermittelt und eine Ausgangsbasis geschaffen werden, von der aus die laufenden Fortschritte im Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen gemessen werden konnten.

Die Stiftung arbeitete mit dem Corporate Citizenship Committee zusammen, um einen entsprechenden Fragebogen zu entwickeln. Danach wurde bei 500 zentralen Entscheidungsträgern in den wichtigsten Konzerngesellschaften eine interne Umfrage durchgeführt. Das Ergebnis war:

- Innerhalb von Novartis gab es mit den zehn Prinzipien keine unmittelbaren Erfüllungsprobleme, denn die Minimalanforderungen wurden entweder eingehalten oder übertroffen.
- In Bezug auf die UNGC-Einhaltung einiger Geschäftspartner in einzelnen Ländern wurde Unbehagen geäußert. Es wurde beschlossen, dass die Identifizierung und Schliessung der Lücken zwischen aktueller Praxis und akzeptablen Standards (z.B. bei Drittfirmen in der Einflussosphäre von Novartis) Prozesscharakter haben sollte und eventuelle Lücken über einen gewissen Zeitraum mit der aktiven Hilfe von Novartis zu schliessen seien.
- Verschiedene Konzerngesellschaften äusserten den Wunsch, dem ersten Fragebogen einen zweiten, detaillierteren folgen zu lassen, um spezifische lokale Probleme zu klären.
- Die Reaktionen auf den Fragebogen machten auch klar, dass neben kontinuierlichen Schulungen die Sensibilisierung für Graubereiche der Schlüssel für nachhaltige Erfolge bei der Umsetzung der Prinzipien sein würde.

Die Hauptvorteile der Umfrage waren, dass diese zur Bewusstseinsbildung und zur Ergreifung konkreter Massnahmen beitrug. So wurden als Reaktion auf den Fragebogen in verschiedenen Bereichen des Unternehmens neue Anstrengungen zu Themen unternommen, die von der Geschlechterdiskriminierung bis zur Umweltverschmutzung reichten.

Zudem wurde ein erster „Corporate Citizenship Audit“ durchgeführt, um die praktische Anwendung der UNGC-Prinzipien zu untersuchen, und zwar in einer Produktionsanlage, die sich in einer asiatischen Exportenklave befindet. Während diese Prüfung keine Hinweise auf direkte Verstöße ergab, wurde in einzelnen Bereichen weiteres Verbesserungspotenzial ermittelt.

Nachdem die Ausgangsbedingungen feststanden und die grundsätzliche Einhaltung bestätigt werden konnte, ging es in einem nächsten Schritt darum, Standards für laufende Verbesserungen zu erarbeiten und die nötigen Instrumente und Systeme für deren Umsetzung zu schaffen.

### **Regelwerke und Systeme zur Umsetzung des UNGC**

Die Implementierung des UNGC wurde von Anfang an als ein Prozess mit offenem Ende aufgefasst und nicht als ein Projekt mit vorbestimmtem Ende. Angestrebt wurde ein *Feedback*-gesteuerter Managementzyklus, der der Implementierung stets neue Impulse verleiht, indem neu auftauchende Herausforderungen aktiv aufgegriffen werden.

Einer der ersten Meilensteine bestand darin, ein Inventar aller Verpflichtungen in Bezug auf den Global Compact vorzubereiten. Dazu gehörte auch die Analyse zahlreicher UNO-Dokumente. Um den neuen Novartis Verhaltenskodex zu ergänzen und zu verstärken, wurde ein Verhaltenskodex für Drittfirmen sowie eine übergreifende Corporate Citizenship Policy erarbeitet, in der die Ziele und Grundansprüche für das Unternehmen und ihre Geschäftspartner zum Ausdruck gebracht sind. Diese wurde 2003 durch spezifische Corporate Citizenship Richtlinien für fünf Kernbereiche ergänzt. Damit verfügte Novartis über globale, standardisierte Parameter und Erwartungen, die für das Verhalten ihrer Mitarbeitenden im gesamten Konzern sowie der Partner in ihrem Einflussbereich gelten.

Die Mitarbeitenden von Novartis sind stolz darauf, dass Novartis als eines der ersten Unternehmen die Menschenrechte – und damit die beiden grundlegendsten und zugleich anspruchsvollsten UNGC-Prinzipien – nicht nur in ihrem Verhaltenskodex festgeschrieben hat und explizit auf die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte verweist, sondern ihnen eine eigene detaillierte Richtlinie widmet.

Richtlinie Nummer 5 beschäftigt sich mit der Verantwortung, die Novartis für das Verhalten ihrer Geschäftspartner gemäss Global Compact übernimmt. Dies ermöglichte denn auch die Einführung eines strengen und zugleich sensiblen Prozesses, bei dem die Drittparteien ermittelt werden können, die für Menschenrechtsverletzungen am stärksten gefährdet sind. Diese Drittparteien werden zudem bei der eigenverantwortlichen Lösung ihrer Probleme unterstützt.

Obwohl die bestehende Corporate Citizenship Policy die meisten relevanten Themen bereits abdeckte, bevor Novartis dem Global Compact beitrug, sorgte der Beitrittsprozess für frische Impulse: Das Rahmenregelwerk und die unterstützenden Managementtools wurden neu organisiert und gestrafft. Die Entwicklung von Berichterstattungs- und Messkriterien für jede der fünf Corporate Citizenship Richtlinien war besonders anspruchsvoll – und ist eine Aufgabe, an der Novartis weiterhin arbeitet. An der Klausurtagung des weltweiten Topmanagements von Novartis im Jahr 2002 in Interlaken wurde die neue Corporate Citizenship Policy vorgestellt und darüber debattiert. Es folgten nach Divisionen und Regionen organisierte Sitzungen mit dem Ziel, die Policy konzernweit zu verankern.

### **Verantwortung übernehmen**

Sind Richtlinien erst einmal erarbeitet und von Topmanagement und Verwaltungsrat abgesegnet worden, ist es an den Linienvorgesetzten, dafür zu sorgen, dass sie eingehalten und in der Unternehmenskultur und -philosophie fest verankert werden.

Bei Novartis wird der Einhaltung interner Richtlinien ebenso viel Bedeutung beigemessen wie der Einhaltung nationaler Gesetze. Um dem Linienmanagement bei deren Pflege und Umsetzung zu helfen, wurde ein starkes Integrity & Compliance Programm entwickelt. Dessen Implementierung wird von einer globalen, aus Integrity & Compliance Officern bestehenden Organisation überwacht.

Mit dem Beitritt zum Global Compact ging auch die Einführung eines neuen, unabhängigen Business Practice Office (BPO) im Jahr 2005 einher, um in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden potenzielle Verstöße zu ermitteln. Das BPO betreibt eine 24-Stunden-Hotline in fast allen Sprachen, gewährleistet Vertraulichkeit und behandelt jeden Fall innerhalb einer festgelegten Frist. Im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung fließen die aus jedem einzelnen Vorfall gewonnenen Erkenntnisse zudem in Schulungen und Policies ein.

Novartis räumt einem entsprechenden Schulungs- und Unterstützungsangebot ebenso hohe Priorität ein wie der steten Verfolgung von Verstößen. Vor allem aber stehen auch die Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen im Fokus. Novartis erinnert die Mitarbeitenden mithilfe einer zweidimensionalen Leistungsbeurteilungsmatrix laufend auch an ihre soziale unternehmerische Verantwortung. Leistungsträger müssen nicht als Teil ihrer persönlichen Ziele solche mit Relevanz für Corporate Citizenship erfüllen, sondern müssen darüber hinaus in ihrem Handeln bestimmten Werten und Verhaltensweisen entsprechen, um sich für einen Bonus zu qualifizieren.



## **Corporate Citizenship Botschafter**

Um zu gewährleisten, dass sowohl dem Buchstaben als auch dem *Geist* der Corporate Citizenship Policy nachgekommen wird, reichen Audit-Systeme und Informationen alleine nicht aus. Vielmehr braucht es dazu eine *Corporate Responsibility Kultur* oder anders ausgedrückt ein bei den Mitarbeitenden gut entwickeltes moralisches und soziales Bewusstsein sowie ein generelles Bestreben, das „Richtige“ zu tun.

Um dieses Bestreben zu fördern, muss Integrität in der Unternehmenskultur fest verankert sein. Vor diesem Hintergrund wurde das bestehende E-Learning-Angebot denn auch um Module ergänzt, die alle Global Compact Prinzipien abdecken, mit speziellem Fokus auf den Menschenrechten.

Novartis ist sich bewusst, dass die gesellschaftliche Grundlage ihrer Geschäftstätigkeit laufend neu verhandelt wird. Der Ruf in der Gesellschaft als verlässlicher Partner beruht auf den täglichen Handlungen und Interaktionen der Mitarbeitenden mit externen Anspruchsgruppen. Diese Interaktionen verbessern das beidseitige Verständnis dafür, inwiefern Novartis ein wertvolles Mitglied der globalen Gesellschaft ist und sicherstellen kann, auch in Zukunft eine nützliche Aufgabe im breiter gefassten Gesundheitsbereich wahrzunehmen – und somit Teil der der Lösung und nicht Teil des Problems ist.

Um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden sich nicht nur der Folgen einer Nichteinhaltung der Werte und Regeln von Novartis bewusst sind, sondern darüber hinaus gute Fähigkeiten und Kenntnisse im Bereich Corporate Citizenship entwickeln, wurde entsprechende Hilfen im Rahmen eines „Corporate Citizenship Botschafter“-Programms online verfügbar gemacht. Ein „Roll-out Kit“ vermittelt auf spannende Weise Corporate Citizenship Schlüsselbotschaften und befähigt so Mitarbeitende, eine konsistente und tagesgeschäftbezogene Corporate Citizenship Botschaft zu verbreiten.

## **Kommunikation mit und Einlassen auf Anspruchsgruppen**

Ein Eckpfeiler des Global Compact ist die jährliche Erstellung eines „Communication on Progress“-Berichts (CoP). Dieser Bericht hält interessierte Beobachter über die Fortschritte des unterzeichnenden Unternehmens bei der Umsetzung der Prinzipien auf dem Laufenden. Der Berichtsprozess ermöglicht eine externe Beobachtung und fördert einen kritischen Dialog, der wiederum interne Analysen und einen Kreislauf der ständigen Verbesserung auslöst.

Der CoP richtet sich an ein allgemeines, nicht spezialisiertes Publikum und bietet hier einen sehr hilfreichen, weil standardisierten Zugang für das „Nonfinancial Reporting“. Er kann für diejenigen Anspruchsgruppen, die vertiefte Informationen wünschen, um detailliertere Berichtsformate ergänzt werden, wie sie beispielsweise die Global Reporting Initiative (GRI) bietet.

Die Global Compact Initiative ist aktiv bestrebt, die Qualität der CoP-Berichte zu verbessern, indem führende Berichtsformate ausgezeichnet werden. Für die Mitarbeitenden von Novartis ist es ein bestärkendes Signal, dass die von Novartis publizierten Berichte regelmässig als „Notable CoP“ anerkannt werden.

Es ist wichtig, die Öffentlichkeit zum kritischen Mitdenken im Bereich Corporate Citizenship einzuladen. Dialog ermöglicht die Entwicklung von Kommunikationskanälen und eines gemeinsamen Vokabulars, um Ansichten über gesellschaftlich relevante Themen auszutauschen. Dies erlaubt es den Unternehmen, auf die sich ständig verändernden Erwartungen der Anspruchsgruppen zu reagieren.

### **Ein leistungsfähiger Katalysator**

Im ersten Jahr seiner Einführung zählte der Global Compact 50 Unterzeichner. Heute ist es mit über 6'000 Teilnehmerfirmen die grösste Corporate Citizenship Initiative der Welt. Die zehn Prinzipien verkörpern den breitesten Konsens hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, täglich gelebter Unternehmenswerte sowie im Konkreten der wichtigsten weltweiten Corporate Citizenship Herausforderungen.

Die über zehnjährige Erfahrung bei der Umsetzung des Global Compact in ihren weltweiten Aktivitäten hat Novartis gezeigt, dass sich die Verpflichtung keinesfalls darauf beschränkt, mechanisch eine Checkliste von Benchmarks einzuhalten. Gefordert ist vielmehr eine Haltung, die kontinuierlich, offen und innovativ Fortschritte anstrebt, um die grössten Herausforderungen anzugehen, mit denen die globale Gesellschaft konfrontiert ist.

Die Umsetzung der Prinzipien des Global Compact ist somit ein andauernder Prozess. Veränderungen brauchen Zeit und müssen intern diskutiert werden. Die Schärfung des Bewusstseins für die Auswirkungen der Verpflichtung bleibt ein wesentlicher Teil des Veränderungsprozesses. Damit Ergebnisse erzielt werden können, braucht es jedoch zuerst einmal die richtigen Strukturen und eine auf Integrität basierende Grundeinstellung.

Die Umsetzung der Prinzipien des Global Compact als anhaltende Herausforderung bindet auch beträchtliche interne Ressourcen. Falls andere Wettbewerber nicht den gleichen Standards nachkommen, kann das mit kommerziellen Nachteilen einhergehen. Im Rahmen einer zunehmenden kritischen Beobachtung durch die Öffentlichkeit können die Umsetzungsbemühungen Anlass zum Vorwurf des „Bluwashing“ geben, etwa wenn das UNO-Logo zur Aufwertung des Images genutzt wird. In jedem Fall aber lädt der Prozess zum Dialog ein und erweitert die Erwartungen der Anspruchsgruppen mit Blick auf die Frage, wo die Grenzen der Verantwortung eines Unternehmens liegen.

### **Schlussfolgerung**

Sollten Unternehmen dem Global Compact beitreten? Ganz abgesehen von der simplen Tatsache, dass ein auf Integrität beruhender Wettbewerb „das einzig Richtige“ ist, sichern sich Unternehmen durch die freiwillige Übernahme von Verantwortung nicht nur ihre Geschäftsgrundlage. Ein auf Integrität beruhender Wettbewerb senkt auch die Transaktionskosten, indem er das Vertrauen zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft stärkt und damit rechtliche, finanzielle und Reputationsrisiken vermeidet. Er zieht Talente an, motiviert die Mitarbeitenden und ermöglicht Investitionen durch Fonds mit ethisch reflektierten Anlagekriterien.

Wie das Beispiel von Novartis zeigt, scheint für die Sicherung der Geschäftsgrundlage das Abarbeiten am Geist des Global Compact und seiner Prinzipien in der täglichen Geschäftspraxis besonders gut geeignet zu sein, um in einem andern Prozess die Entwicklung der nötigen Strukturen und Prozeduren sowie die Verankerung in der Unternehmenskultur herbeizuführen.