

### Die Krux mit dem Zählen

„You can only manage what you measure“ ist eine alte Regel, dem Praktiker des Management in aller Welt folgen. Und kann man ihr wirklich widersprechen? Sicher nicht. Messen, zählen, (ab)wiegen, bestimmen, ein- oder zuordnen – immer bilden sie die Grundlage für Überprüfung. Und ohne Überprüfung kein Lernen. Wobei Überprüfen keine von Dritten ausgeübte Tätigkeit sein muss – eine Assoziation, die mit dem Begriff 'Management' viel zu leicht(fertig) verbunden wird. Jeder von uns misst sich täglich, unbewusst oder bewusst. Man misst sich an seinen eigenen Erwartungen, an Vorgaben, an den Anderen, an Standards. Und das ist gut und richtig – wenn das Ziel die stetige Verbesserung, aktives Lernen ist. Nur so erkennt man und vermeidet man Fehler – die Abweichung von einer Norm. Nur so erkennt man, wo die Chance liegt, sogar über das selbst gesteckte Ziel hinauswachsen zu können. Und darin liegt die Krux beim Zählen: ich muss mir die Norm zu eigen gemacht haben, sie selbst für mich gesetzt haben.

Sonst ist sie nur externer Vorgabe. Und diese, ein verbreiteter Fehler im „Management“, wird dann akribisch gemessen und die Verfehlung mit Sanktion verbunden. Und mit der Sanktion kommt die Rechtfertigung: da wurde nicht richtig gemessen, da war das Ziel falsch gesetzt, da stimmen die Voraussetzungen nicht. Das führt in aller Regel zu noch mehr Rechtfertigung seitens derer, die die Vorgaben gemacht haben: sie sind richtig, andere haben damit kein Problem, hier ist kein Sonderfall usw. Viel Energie, die dem eigentlich Ziel nichts bringt, sondern nur kostet.

Und Zählen ist bei weitem kein Garant für Erfolg. Was wird seit Jahrhunderten denn intensiver und einheitlicher gezählt, als all die Werte, die eine Bilanz ausmachen? Und? Hat uns das vor Pleiten riesiger Konzerne oder der Finanzkrise geschützt? Nun werden viele sagen: wir haben jetzt gelernt besser zu zählen. Wirklich? Das von Nassim Nicolas Taleb beschriebene 'Black Swan Syndrome'<sup>1</sup> sollte da zum Nachdenken anregen. Und übrigens: wer immer die Zählssysteme entwickelt – er übernimmt gewaltige Verantwortung, denn wenn das Modell falsch ist, dann geht etwas richtig kräftig schief. Und alle, die sich daran gehalten

---

<sup>1</sup> Wikipedia: Black swan theory [http://en.wikipedia.org/wiki/Black\\_swan\\_theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Black_swan_theory)

haben, werden sofort sich rechtfertigen wissen: aber wir haben doch die Vorgaben alle erfüllt. Wer kann diese Verantwortung, gerade wenn es um das Messen von 'Verantwortung' geht tragen?

Schauen wir auf die derzeitige Diskussionen zu den Vorhaben der Europäischen Kommission, wie sie sie in ihrer Mitteilung zur CSR-Strategie vorgestellt und inzwischen in Teilen in ihrem Richtlinienentwurf zur CSR-Berichterstattung präzisiert hat, könnte man meinen, man wäre im falschen Film: da wehren sich Unternehmen und Verbände vehement gegen Vorschriften, die – so argumentieren auch gerne die Vertreter der EU – doch eigentlich ganz im Sinne von Wirtschaft sein sollten: mehr Transparenz, mehr Information, besser strukturiert, klarer und verständlicher, vergleichbarer – was soll daran schlecht sein? Ist das nicht das Credo in jedem Unternehmen? Fordern sie selbst nicht genau das, wenn sie zum Beispiel ihre Lieferanten ganz im Sinne gelebter CSR auditieren wollen? Liegt in der Vereinheitlichung nicht sogar ein Effizienzgewinn? Statt dass jedes Unternehmen mit einem eigenen Katalog auf seine Geschäftspartner zugeht, wäre es doch auch ganz im Sinne des Kostenmanagements, man einigte sich auf gemeinsame Grundsätze? Würde es nicht auch Waffengleichheit im Wettbewerb schaffen? Schließlich müssten dann alle Unternehmen die Wirkung auf Gesellschaft in ihren Angeboten einpreisen (übrigens ein weiteres Fragezeichen: wären denn alle staatlichen Organisationen in der EU bereit und in der Lage, diese Preise zu bezahlen?).

Und da das Vertrauen der Sektoren untereinander – Staat und Wirtschaft, Staat und Bürger, Bürger und Wirtschaft – gestört ist und nach diversen Krisen die Nerven auch etwas gereizt sind, und, wenn wir die gesellschaftliche Lage insgesamt ehrlich reflektieren, die Unschuldsvermutung nicht mehr zur täglich geübten Disziplin gehört, wird in dem Aufschrei der Wirtschaft sofort Unrat gewittert – das spräche doch genau für die Initiative der Kommission!

Treten wir aber einen Schritt zurück, dann ist, was hier gerade passiert, logisch. Beide Akteure handeln tatsächlich in bester Absicht. Keiner wird leugnen wollen, dass Kinderarbeit, Vergiftung von Grundwasser oder Untreue und Korruption einfach keinen Platz in unserer Gesellschaft haben dürfen. Ebenso besteht kein Zweifel, dass viele Unternehmen hier inzwischen nicht nur Anstrengungen unternehmen, die vielfältigen gesetzlichen Vorschriften, die es hierzu ohnehin schon gibt, einzuhalten, sondern in der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung einen Wettbewerbsvorteil für sich erkannt haben. Und sich strategisch so ausrichten, dass sie nicht nur Schaden von Umwelt und Gesellschaft abwenden, sondern ihre originäre Geschäftstätigkeit und gesellschaftliche Wirkung in

Einklang sind. Dass nicht mehr hier das Geschäft und dort Gesellschaft und Umwelt stehen, sondern dass beides zusammen gedacht wird. Ohne hier ins Detail zu gehen, darf ich da zum Beispiel auf die IBM verweisen: Über viele Stufen der Entwicklung lautet mit der 2007 gestarteten Smarter Planet Initiative die Marschrichtung heute: „Die Messlatte jeder Organisation ist nicht, was sie von sich selbst sagt, sondern was andere von ihr sagen“; „Wir müssen danach trachten, dass geschäftliche und gesellschaftliche Agenda nicht nur nebeneinander stehen, sondern eins werden“ (siehe dazu die Briefe unserer Vorsitzenden, Ginni Rometty, zum Corporate Responsibility Report 2011<sup>2</sup> und 2012<sup>3</sup> oder auch zu unserem aktuellen Geschäftsbericht <sup>4</sup>).

Warum dann der Aufschrei der Wirtschaft? Die Antwort ist zweigeteilt: Zum einen will ein Unternehmen, das in CSR einen Wettbewerbsvorteil sieht, sich auch positiv allein stellen können, denn sonst ist es kein Wettbewerbsvorteil mehr. Das widerspricht vorgegebenen Standards. Zum anderen hat jedes Unternehmen – und das gilt auch innerhalb einer Branche – seine ganz eigene Kultur, sein jeweils spezifischen Stärken und kann diese am besten für Gesellschaft nutzbar machen, indem es seinen eben ganz eigenen Weg finden darf.

Darin liegt übrigens auch ein Faktor der Nachhaltigkeit: aus so einem eben freiwilligen, individuellen Engagement entsteht tiefe Verankerung im Unternehmen, das Engagement wächst aus der Unternehmenskultur und diese entwickelt sich mit dem Engagement weiter. Oder: die Organisation hat sich Wahrnehmung von Verantwortung zu eigen gemacht. Davon lässt sie nicht einfach ab, weil es einmal schwierig wird, weil die Lage schlecht ist, weil der Cash Flow angespannt ist. Das Engagement wird wesensbestimmend – das gibt das Unternehmen nicht einfach auf. Ganz anders, wenn Vorgaben nur von außen herangeführt werden.

Zusätzlich kann so die Vielfalt der Unternehmen für die vielfältigen gesellschaftlichen Herausforderungen nutzbar gemacht werden. Das, was unsere Marktwirtschaft eben auch ausmacht: der Wettbewerb als Motor der Innovation; die kreative Zerstörung, die aus eingefahrenen Denkmodellen ausbricht und komplett neue Chancen eröffnet. Und das geht in Konformismus, Rechtfertigung und Umsetzung allein des kleinsten gemeinsamen Nenners verloren. Je mehr reguliert wird, desto kleiner wird der Raum für die Verantwortung. Das wird gerne anders dargestellt: jeder kann doch immer entscheiden, mehr zu tun, als das, was nur

---

<sup>2</sup> <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/2011/ceos-letter/index.html>

<sup>3</sup> <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/2012/overview/index.html>

<sup>4</sup> <http://www.ibm.com/annualreport/2012/letter-from-the-chairman.html>

vorgegeben ist. Nur, Ressourcen und letztlich Zeit sind immer beschränkt, d. h. Verantwortung und Rechtfertigung ringen um die gleiche Ressource. Übrigens ein Grund, warum mittelständische Betriebe besonders betroffen sind, wenn Regulierung überhandnimmt. Deswegen adressiert die Kommission ja sehr bewusst nur 'wenige' Großunternehmen. Vergisst aber dabei, dass über die Lieferkette diese die Vorgaben natürlich an ihre Lieferanten weitergeben müssen, sonst setzten sie sich dem Vorwurf aus, Vorgaben über die Lieferkette zu umgehen. Und so treffen diese Vorgaben eben letztlich doch alle.

Und auch wenn wir immer wieder damit ringen: Vielfalt ist doch auch das Erfolgsmodell Europas. Gemeinsamkeit und Unterschiedlichkeit – nur zusammen werden sie zum Motor des Fortschritts. Und nur in der Vielfalt liegt die Chance eben Antworten auf die vielen Herausforderungen, denen wir uns täglich ausgesetzt sehen, zu finden.

Die Vielfalt aber zu ertragen, sie nicht als Problem, sondern als Chance zu sehen, erfordert Verantwortung. Denn sie erfordert, seinen Weg zu gehen, auch wenn er nicht erprobt ist, wenn er womöglich von der aktuellen Norm auch abweicht. Nicht auf das Mandat zu warten, sondern selbst ins Risiko zu gehen. Den eigenen Weg nicht als Selbstzweck, auf sich gerichtet, egoistisch, zu gehen, sondern im Bewusstsein, Teil einer Gemeinschaft zu sein. Und diese Verantwortung kann nicht verordnet werden, sondern muss von innen gelebt werden, braucht die Freiwilligkeit.

Deswegen: akzeptieren wir die Vielfalt, tragen wir die Verantwortung. Oder um es mit Albert Einstein zu sagen: „Nicht alles was man zählen kann, zählt auch und nicht alles was zählt, kann man zählen“.

***Peter Kusterer** ist seit 30 Jahren bei der IBM in einer Vielzahl von nationalen und internationalen Positionen tätig. Seit 2008 leitet er den Bereich Corporate Citizenships & Corporate Affairs der IBM in Deutschland.*

**Kontakt:** [KUSTERER@de.ibm.com](mailto:KUSTERER@de.ibm.com)