

Bausch, Thomas (Ed.); Kleinfeld, Annette (Ed.); Steinmann, Horst (Ed.)

Book

Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis

DNWE-Schriftenreihe, No. 7

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Bausch, Thomas (Ed.); Kleinfeld, Annette (Ed.); Steinmann, Horst (Ed.) (2000) : Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis, DNWE-Schriftenreihe, No. 7, ISBN 3-87988-458-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116906>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

dnwe
schriftenreihe
folge 7

*Thomas Bausch,
Annette Kleinfeld,
Horst Steinmann (Hg.)*

*Unternehmensethik in der
Wirtschaftspraxis*

A 224957



EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis

dnwe schriftenreihe

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. (Hg.)

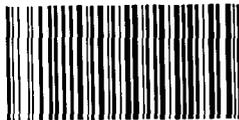
folge 7

Thomas Bausch, Annette Kleinfeld, Horst Steinmann
(Hg.)

Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis

384 212 13A

A 224957



Rainer Hampp Verlag

München und Mering

2000

*Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. –
Brauneggerstr. 55, D-78464 Konstanz*

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis / [Deutsches
Netzwerk Wirtschaftsethik - EBEN Deutschland e.V.]. Thomas
Bausch ... (Hg.) - München ; Mering : Hampp, 2000
(DNWE-Schriftenreihe ; Folge 7)
ISBN 3-87988-458-7

Umschlaggestaltung: Jan Dietrich Müller, Tübingen
dnwe-schriftenreihe: ISSN 0948-9533

*Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 2000 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile
ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen
Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung
des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung
in elektronische Systeme.

Inhaltsverzeichnis

Thomas Bausch, Annette Kleinfeld, Horst Steinmann
Vorrede der HerausgeberInnen 7

Sektion I: Die Wirtschaftsakteure in der Gesellschaft

✗ *Heinz Dürr*
Das Unternehmen als gesellschaftliche Veranstaltung 11

Wolfgang Streeck
Mitbestimmung in der Industriegesellschaft 21

✗ *Fritz Vahrenholt*
Prinzipien und Profite 33

Sektion II: Organisationsinstrumente der Unternehmensethik

Achim Lohrie und Johannes Merck
Social Accountability 8000 – Praktische Erfahrungen beim Otto Versand 43

✗ *Burkhard Remmers*
Wilkhahn: Mensch, Natur, Technik und Markt – Versuch einer Synthese 55

Klaus Appel und Gunter K. Hauelsen
Compliance bei Banken – System für die Managementpraxis 67

Sektion III: Problembereiche in Theorie und Praxis

Daniel Dietzfelbinger
Von der Risikowahrnehmung zum Sicherheitsmanagement 85

Rudolf Fiege
Existenzgründung und berufliche Selbständigkeit – ein Ausweg aus dem
Beschäftigungsdilemma? Chancen und Risiken 105

Norbert Weißmann

Von der Kampagne zum Öko-Sozialsiegel – Die Operationalisierung von ethischen Zielen für Unternehmen und Konsumenten 119

Stephan Wittmann

Personal und Ethik – Theorie und Praxis verantwortungsbewußter Führung 139

Sektion IV: Zur Praxis der Unternehmensethik

Josef Wieland und Stephan Grüninger

EthikManagementSysteme und ihre Auditierung –
Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen 155

Zu diesem Band

Der vorliegende Band der DNWE Schriftenreihe dokumentiert mit 11 ausgewählten Beiträgen die Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) „Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis“ im März 1999 in Seeheim-Jugenheim. Ganz im Sinne der Zielsetzung des DNWE sollten sich Theorie und Praxis gegenseitig durchdringen. Das breite Spektrum der nachfolgenden Beiträge spiegelt nicht nur dieses Anliegen wider, sondern zeigt auch, dass man für Beispiele praktischer unternehmensethischer Initiativen inzwischen immer weniger auf den Blick über den Teich angewiesen ist.

Der Beitrag von Heinz Dürr skizziert das Programm eines beispielhaften Unternehmens als ‚gesellschaftliche Veranstaltung‘. Als paradigmatisches Leitbild wird dabei personenzentriert ein gesellschaftspolitisch verantwortungsbewusster – und insoweit moralorientierter und vorbildlicher – Unternehmer beschrieben.

Wolfgang Streeck referiert die zentralen Aussagen aus dem ‚Bericht der Kommission Mitbestimmung‘, der im Mai 1998 nach zweijähriger Arbeit vorgelegt wurde: Mitbestimmung ist in das bundesrepublikanische Modell der sozialen Marktwirtschaft ‚hineingewachsen‘ und zu einem Element gleichermaßen der marktwirtschaftlichen Ordnung wie auch der Leitungs- und Entscheidungsstruktur der im Wettbewerb stehenden Unternehmen geworden.

Die Kommission empfiehlt allerdings, dass die staatliche Gesetzgebung durch ‚Selbstorganisation‘ der Gesellschaft im Sinne eines mehrstufigen Regulierungsmodells mit dem Ziel einer ‚kooperativen Modernisierung‘ und Entbürokratisierung fortentwickelt werden sollte: ‚Nur durch Öffnung für dezentrale Gestaltung wird Mitbestimmung als Institution die Herausforderungen der kommenden Jahre bestehen.‘

Nach den Ereignissen Brent Spar und dem Engagement in Nigeria befand sich der Shell-Konzern bekanntermaßen im Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik. Moralfeindlicher Ökonomismus wurde dem Unternehmen vorgeworfen. Shell befand sich unter starkem Legitimationsdruck und musste reagieren.

Unter dem Titel „Prinzipien und Profite“ referiert Fritz Vahrenholt die zuletzt 1997 überarbeiteten Unternehmensgrundsätze der Gesellschaft mit den normativ gehaltvollen Referenzpunkten Menschenrechte, Antikorruption, Wirtschaften nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit, sozialer Fortschritt, Transparenz, Dialogbereitschaft und Wohlstandssicherung durch Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung. Der ‚Shell Report‘ veröffentlicht in Form eines paradigmatischen Pro-

gramms und gleichzeitig eines Rechenschaftsberichts die neuen Leitlinien und deren Umsetzung.

Die Otto Handelsgruppe gilt als Pionier des Umwelt- und Sozialmanagements. Achim Lohrie und Johannes Merck berichten überaus anschaulich und informativ über die ambitionierte sozial- und umweltorientierte Geschäftspolitik mit dem Ziel nachhaltigen Wirtschaftens und der Einhaltung sozialer Mindeststandards im weltweiten Handel. Im Unternehmen wird nach praktikablen Umsetzungsstrategien (Code of Conduct, Zertifizierung nach SA 8000 und ISO 1400) gesucht, die Operationalität permanent kritisch geprüft und innovativ fortentwickelt – ‚Work in progress‘ im Sinne einer moralisch orientierten Verbesserung der Praxis.

„Mensch, Natur, Technik, Markt – Versuch einer Synthese“: Das Thema des Beitrags ist beim Büromöbelhersteller Wilkhahn modellhaftes Programm, das in der unternehmerischen Praxis täglich aktualisiert wird. Burkhard Remmers trägt die Architektonik dieses Modells und die einzelnen operationalen Momente vor: Mitarbeiterbeteiligungssystem, transparente und kooperative Organisationsstruktur, kommunikationsorientierte und dauerhafte Ästhetik, Öko-Controlling und kritische Produktentwicklung. Das ganzheitliche Modell ist nicht nur moralisch verdienstvoll, sondern auch wirtschaftlich erfolgreich.

Die Beziehungen von Kunden und Banken sind in besonderem Maße auf Vertrauen angewiesen, wobei die Eigenart des Bankgeschäftes zu asymmetrischen Informationssituationen führt, die vielfältige Spielräume zu opportunistischem Verhalten eröffnet. ‚Compliance‘ bei Banken soll sowohl als vertrauensbildende Maßnahme im Wertpapiergeschäft wie auch als organisatorische Zielorientierung Abhilfe schaffen. Klaus Appel und Gunter Hauelsen thematisieren systematisch gut geordnet das Problem und geben neben einer Einführung in die Rechtsgrundlagen des Banken-Complianceansatzes auch einen Überblick über mögliche Organisationsmaßnahmen.

Sicherheitsmanagement als Thema der Ethik ist Gegenstand des Beitrags von Daniel Dietzfelbinger. Für den eher theoretisch interessierten Leser werden hier mögliche Konfliktfelder analysiert und der Versuch eines systematischen AufrisSES unternommen. Am Beispiel des integrierten Sicherheitsmanagementsystems der MAN AG wird ein Umsetzungsmodell für den Umgang mit ethisch relevanten Risikofragen im Unternehmensalltag vorgestellt, das sowohl wirtschafts- wie technikethische Aspekte berücksichtigt.

„Existenzgründung und berufliche Selbständigkeit – ein Ausweg aus dem Beschäftigungsdilemma?“ fragt Rudolf Fiege und beantwortet die Frage nicht theoretisierend oder billig generalisierend, sondern durch Beschreibung eines zielfördernden Projektes und seiner Verwirklichung durch das Existenzgründer-

zentrum Stuttgart e.V.: Ein Beispiel konkreter Hilfestellung für den Aufbau solider selbständiger Berufsexistenzen und für eine nachahmungswürdige gesellschaftspolitische Initiative der Wirtschaft.

„Die Operationalisierung von ethischen Zielen für Unternehmen und Konsumenten“ zeigt Norbert Weißmann zunächst am Beispiel des Ringens um öko-soziale Standards im Schnittblumenbereich auf. Am Ende der acht Jahre währenden „Blumenkampagne“ stand das ethische Warenzeichen „FLP“, das von NGOs, Gewerkschaften, dem Blumenimportverband (BGI) und den Produzenten selbst gemeinschaftlich getragen wird. Der Beitrag skizziert nicht nur die verschiedenen Stufen auf dem Wege der Implementierung sozialer und ökologischer Kriterien im Handel (von der Kampagne über Fairhandelorganisationen und Verbände bis hin zu Sozialmanagementsystemen wie SA 8000), sondern arbeitet auch die dynamischen Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Trägern dieses Prozesses heraus.

Ein zentraler Bereich ethischer Problemfelder ist die Personalpolitik in den Unternehmen. Stefan Wittmann referiert kenntnisreich über Theorie und Praxis verantwortungsbewusster Personalführung. „Auch wenn man nur Arbeitskraft ruft, so kommen doch Menschen!“ zitiert Wittmann Max Frisch und zeigt dann, dass innovative Synthesen zwischen ethisch humanen und personalwirtschaftlichen Wertgesichtspunkten nicht nur nötig, sondern auch möglich sind.

Den Schlusspunkt – von vielen auch als Höhepunkt der Tagung empfunden – setzt der Beitrag von Josef Wieland und Stephan Grüninger: Erstmals in dieser umfassenden Form stellen sie die Konzeption und die praktischen Erfahrungen mit dem von ihnen entwickelten Ethik-Management- und Ethik-Audit-System in der bayerischen Bauindustrie vor. Die im Rahmen dieses Projekts empirisch gewonnenen Ergebnisse werden mit aktuellen wirtschaftsethischen Grundkonzeptionen verbunden – der stakeholder-Theorie („third-party-enforcement-Ansatz“) und dem Ansatz der von Wieland so genannten „Governanceethik“. Eine der zentralen Thesen dieses Ansatzes lautet, dass ein nachhaltiger ethischer Reflexionsprozess in und zwischen Unternehmen nur dann realisiert wird, wenn Unternehmensethik als eine entsprechend „instrumentierte“ strategische und operative Managementaufgabe aufgefasst wird. Eben dazu leistet ihre Konzeption eines Ethik-Management-Systems und dessen Auditierung einen wichtigen Beitrag.

Die HerausgeberInnen

Das Unternehmen als gesellschaftliche Veranstaltung

Heinz Dürr

I.

Das weltweite Zauberwort dieses Jahres ist Millenium, der Jahrtausendwechsel. Wie werden wohl später Historiker den Zustand Deutschlands in diesem Zeitabschnitt beschreiben. Ungefähr so: „Um die Jahrhundertwende herrschte in Deutschland ein allgemeines Innovationsfieber. Die neuesten Aktienkurse vom Tage waren schon in der Nachmittagszeitung zu lesen, direkt aus dem Börsensaal. Über den Industrieunternehmen schlug die Welle der Amerikanisierung zusammen. Viele Arbeiter und Angestellte beklagten sich über wachsende Hetze und unerträglichen Leistungsdruck. Die Zeitungen kommentierten, Hilferufe nach dem Staat paßten nicht mehr in das aufkeimende neue Jahrhundert. Vielmehr mußten sich die Deutschen daran gewöhnen, daß der Wind rauher wird.“

Ich nehme an, Sie wären im Großen und Ganzen mit einer derartigen Zustandsbeschreibung einverstanden. Die Sache hat allerdings einen Haken: Dies ist die Zustandsbeschreibung des Geschichtswissenschaftlers Joachim Radkau über das Deutschland des Jahres 1899.

Es scheint wohl eine richtige Erkenntnis, dass sich Geschichte nicht wiederholt. Offenkundig wiederholen sich aber bestimmte grundsätzliche Diskussions- und Verhaltensprozesse in der Gesellschaft – ausgelöst von Zeitströmungen, politischen und wirtschaftlichen Umbrüchen oder eben auch einem Jahrhundert- oder Jahrtausendwechsel. Kann es sein, dass derartige Ereignisse aber nur Anlässe sind, bei denen innergesellschaftliche Schief lagen hervorbrechen, wo dann die Gesellschaft versucht, die Gewichtungen neu auszutarieren?

Ich will die aktuelle Gemengelage an einem Bild darstellen: Die Grundstruktur einer Gesellschaft besteht aus drei Kreisen: Politik, Wirtschaft und Kultur. In einer austarierten Gesellschaft überschneiden sich diese drei Kreise und bilden dabei eine gemeinsame Schnittmenge; die Klammer für den gesellschaftlichen Zusammenhalt, man könnte sie auch Gemeinsinn nennen. Wenn diese Schnittmenge zu klein wird, vielleicht sogar ganz verloren geht oder aber einer der drei Kreise ein zu starkes Übergewicht bekommt, wenn die Kreise auseinanderstreben, dann wird es unruhig in der Gesellschaft, drohen im schlimmsten Fall gewalttätige Auseinandersetzungen.

Die formalen Regeln gesellschaftlichen Zusammenlebens werden durch das Grundgesetz und den daraus abgeleiteten Einzelgesetzen vorgegeben. Aber wie

dieser starre Rahmen mit Leben erfüllt wird, ergibt sich aus der ständigen Weiterentwicklung des Organismus Gesellschaft. Es ist ein permanenter Prozess des Interessenausgleichs und Wettbewerbs zugleich, getragen von zahllosen großen und kleinen Gruppierungen und Organisationen.

Wir Unternehmer sind für den Kreis „Wirtschaft“ zuständig. Wir wissen: „Die Wirtschaft ist unser Schicksal“, wie es Walther Rathenau gesagt hat. Aber ist Wirtschaft nur noch DAX, Dow Jones, Nikkei usw.? Wird der Gang der Wirtschaft nur noch von der illustren „Gemeinde der Analysten“ bestimmt, diesen allwissenden Experten, die allerdings noch nie eine Fabrik von innen gesehen haben? Besteht Wirtschaften nur noch im Zusammenschachteln von Unternehmen, im Auseinandernehmen von gewachsenen Betrieben, im Erfinden von kurstreibenden Stories?

Die Mehrzahl der Bürger hat andere Sorgen; sie fühlt sich von allen Seiten von Gefahren umstellt: Globalisierung, Energiepolitik, Steuern und – für viele als bestimmendes Lebensgefühl – Angst um den Arbeitsplatz. Dieses alles überragende Thema hat einen derartigen Stellenwert, dass ganze Regierungen ihr Schicksal mit deutlichen Erfolgen auf diesem Gebiet verbinden.

Aber wir wissen doch: Die Regierung kann nur die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, sie kann keine zusätzlichen Arbeitsplätze bereit stellen. Im Gegenteil, Innenminister Schily hat bereits wissen lassen, der kürzliche Tarifabschluss im öffentlichen Dienst sei nur durch den Abbau von Arbeitsplätzen zu finanzieren. Neue, zusätzliche Arbeitsplätze können nur die Unternehmen schaffen. Dabei ist zu beachten, dass die eigentliche „Job-Maschine“ die kleinen und mittleren Unternehmen sind. Denn der Mittelstand beschäftigt knapp 70 Prozent der Arbeitnehmer, stellt 80 Prozent der Ausbildungsplätze und tätigt rund 45 Prozent der Investitionen. Naturgemäß gilt das für marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften. Aber die sozialistische Alternative Planwirtschaft mit ihrer Utopie einer Gesellschaft der absolut Gleichen und Wohlstand für alle ist ja vor ein paar Jahren endgültig krachend gescheitert.

Wir Unternehmer bewegen uns in der Marktwirtschaft, und zwar in der sozialen Marktwirtschaft. Dieses System basiert auf dem Prinzip der Menschenwürde eines demokratischen Rechtsstaats. Sie ist kein beliebig austauschbares System, sondern wird getragen von dem Willen der Menschen nach Freiheit, Verantwortung und natürlich materiellem Wohlstand. Es gilt das doppelte Prinzip von Rechten und Pflichten. Die soziale Marktwirtschaft ist für mich eine Geisteshaltung, die tiefe demokratische und moralische Wurzeln hat. Und die vor allem von den politisch Führenden einen zurückhaltenden Umgang mit der ihnen auf Zeit verliehenen Macht verlangt. Deshalb muss die soziale Marktwirtschaft als Zwillingsschwester der Demokratie gesehen werden.

Integraler Bestandteil der Marktwirtschaft sind auf Privateigentum fußende Unternehmen. Und diese bewegen sich im Rahmen des Artikel 14 des Grundgesetzes: „Das Eigentum und das Erbrecht werden gewährleistet. Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“

II.

Meine Definition eines Unternehmens ergibt sich aus seinen Zielsetzungen. Ein Unternehmen soll

- die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen versorgen,
- dafür sorgen, dass die Arbeitsplätze im Unternehmen möglichst sicher und langfristig angelegt sind,
- auf eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals achten und
- als Erkenntnis der vergangenen Jahre den ökologischen Notwendigkeiten Rechnung tragen.

All das sind gesellschaftliche Aufgaben. Deshalb kann ein Unternehmen seiner inneren Struktur nach als „gesellschaftliche Veranstaltung“ verstanden und definiert werden. Der Begriff ist plakativ, für manche sogar herausfordernd, wie ich erfahren habe, als ich diese Definition erstmals zur Diskussion gestellt habe.

Viele Menschen meinen, alleiniger Zweck eines Unternehmen sei Gewinnmaximierung. Das ist in dieser Einseitigkeit falsch. Selbstverständlich ist aber Gewinnerzielung ein Unternehmensziel. Denn die Gesellschaft muss ein großes Interesse an langfristig gut funktionierenden Unternehmen haben. Ein Unternehmen wird diesem Anspruch nur gerecht, wenn auf Dauer gesehen die Einnahmen größer sind als die Ausgaben – wenn also Gewinn gemacht wird. Ein Unternehmen, das über längere Zeit Verlust macht, ist unsozial, weil zur Deckung der Kosten anderen in die Tasche gegriffen wird.

Nun ist Gewinn nicht gleich Gewinn. Es stellt sich die Frage nach der Größenordnung. Oder gibt es eine moralische Messlatte, wieviel Gewinn ein Unternehmen machen sollte? Das kann nur die Frage nach der Gewinnverwendung sein. Anders gesagt: Werden die notwendigen Zukunftsinvestitionen finanziert oder betrachtet man das Unternehmen als eine Milchkuh, die der Unternehmer oder seine Eigentümer – heute müßte man noch die Topmanager dazurechnen – rücksichtslos melken können?

Dazu einige prominente Meinungen: Der deutsche Groß-Banker Herman J. Abs schrieb ins Stammbuch: „Die Gewinnerzielung allein ist keine ausreichende Legitimation der wirtschaftlichen Betätigung gegenüber der Gesellschaft.“ Jürgen

Schrempp, der Vorstandsvorsitzende von DaimlerChrysler, spricht von „wertorientierter Unternehmensführung“. Und die Antwort des großen Bertelsmann-Lenkens Reinhard Mohn auf diese Frage lautet: „Der übergeordnete Auftrag eines Unternehmens ist der Leistungsbeitrag für die Gesellschaft. Im Rahmen dieses Zielverständnisses können die unterschiedlichen Gruppenziele von Kapital, Führung und Mitarbeitern verfolgt werden.“

Ernst Abbe hat in den Statuten der von ihm gegründeten Carl-Zeiss-Stiftung 1886 formuliert, „nicht als Ziel zu verfolgen möglichste Mehrung der Reingewinne als vielmehr die Steigerung des wirtschaftlichen Gesamtertrags mit Aussicht auf längeren Fortbestand“ (§ 40). Mit den Worten unserer Zeit kommt Pater Anselm Bigrì zum gleichen Ergebnis. Als Prior und Cellerar ist er Chef des wegen seines Bieres weltberühmten Klosters Andechs. Er sagt: „Der Gewinn hat eigentlich nur den Sinn, das Kloster am Leben zu erhalten und für die Zukunft fit zu machen.“

Wenn ich vom Unternehmen als „gesellschaftliche Veranstaltung“ spreche, muss ich die Frage beantworten: Wie sehe ich den Menschen in dieser Veranstaltung, von welchem Menschenbild gehe ich aus? Ich beziehe mich auf das Mitbestimmungsurteil des Bundesverfassungsgerichts vom 1. März 1979: „Das Bild des Menschen ist nicht das des isolierten und selbtherrlichen Individuums, sondern das der gemeinschaftsbezogenen und gemeinschaftsgebundenen Person, die von verfügbaren Eigenwerten bis zu ihrer Entfaltung auf vielfältige zwischenmenschliche Bezüge angewiesen ist.“ Das ist juristisch formuliert; der Dichter drückt es anders aus: „Im Mittelpunkt steht der Mensch – aber nicht der einzelne.“

Wird die soziale Marktwirtschaft – so wie sie heute in unserem Lande praktiziert wird – dem gerecht? Dabei spreche ich nicht vom ohnehin unerreichbaren Idealzustand; denn wer definiert diesen? Ich spreche von unserer aktuellen Situation. Da ist sicher eine Überbetonung des 3. Punktes, also Verzinsung des eingesetzten Kapitals, sprich Shareholder Value festzustellen. Warum das so sein muss, wird – fast wissenschaftlich – begründet: Der Markt erfordere das. Der Markt wird zum Götzen allen Handelns. Und als Kronzeuge wird Adam Smith aufgerufen mit seiner „unsichtbaren Hand“ des Marktes. Aber Adam Smith war Moralphilosoph, für den die bürgerlichen Tugenden seiner Zeit – es sind die gleichen, deren Verschwinden wir heute beklagen – so selbstverständlich waren, dass er sie gar nicht ausdrücklich erwähnte, obwohl seine wirtschaftspolitischen Theorien ohne sie nicht denkbar sind.

Wenn wir den Markt so ausschließlich und absolut bestimmen lassen, müssen wir auch fragen: Wo bleiben da Menschenrechte und Menschenwürde, eben die Werte zivilisierten Zusammenlebens? Trösten wir uns mit dem Auffangnetz des Sozialstaats und sagen, da fällt doch keiner raus? Adam Smith hat den Markt als Platz für alle gesehen, als den „materiellen“ Ort, an dem Gesellschaft stattfindet, wo sie

auch nach ihren „immateriellen Werten sucht“: Der Mensch lebt nicht vom Brot allein.

Ein besonderes Kapitel zum Thema Markt sind die Finanzmärkte. Gehen davon Gefahren für die soziale Marktwirtschaft aus? Können deren Auswirkungen den Teil „sozial“ zerstören? Heutzutage werden Tausende von Milliarden täglich virtuell, das heißt elektronisch, um den Erdball gejagt. Die Jäger sitzen vor ihren Bildschirmen, hacken in die Tasten, die dritte Stelle nach dem Koma entscheidet über ihren Erfolg. Diese Leute interessieren sich nicht mehr für die Menschen in den Unternehmen. Es interessiert sie auch nicht, dass von dem Geldvolumen, das sie täglich bewegen, nur 5 Prozent zur Finanzierung der Produktion von Gütern benötigt werden.

Ich habe in meinem Leben immer in produzierenden Unternehmen gearbeitet. Vielleicht habe ich deshalb eine kritische Einstellung zu den Finanzmärkten. Aber man muss ja auf der anderen Seite sehen, dass die Aktionäre der so gescholtenen Fonds schlichte Arbeitnehmer sind, deren Altersversorgung von der Performance eben dieser Fonds abhängt.

In diesem Zusammenhang scheint es mir angeraten, dass wir in Deutschland eine konstruktive Diskussion über die Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmenserfolg aufnehmen. Das, was vor Jahren unter dem Begriff „Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital“ diskutiert wurde, war von der Grundidee her der richtige Ansatz. Selbstverständlich kann es, was seinerzeit auch zur Debatte stand, keine Lösung über gewerkschaftlich kontrollierte Fonds geben. Aber es gibt genügend erfolgreiche Modelle. So zum Beispiel das seit drei Jahrzehnten funktionierende Bertelsmann-Modell der Beteiligung der Arbeitnehmer über Genuss-Scheine, die mit 15 Prozent verzinst werden, sofern die Kapitalrendite bei mindestens 12 Prozent liegt, oder das Modell der Ausgabe von kostenlosen oder stark verbilligten Aktien des eigenen Unternehmens.

Man wird niemals das für alle Unternehmen optimale Modell finden. Aber das Thema muss jetzt auf den Tisch. Denn über Beteiligungslösungen wird das Interesse der Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg „ihres“ Unternehmens zusätzlich gestärkt, die Mitarbeiter bis etwa 40 Jahre können sich die in Zukunft unverzichtbare zusätzliche Säule für ihre Altersversorgung aufbauen und für die Tarifverhandlungen würden neue Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen.

Natürlich sind es Übertreibungen, wenn gestandene Konzernchefs von smarten Analysten zum „grillen“ vorgeladen werden und immer nur die gleiche Forderung hören: Profit für den Shareholder und Aktienkurse weiter nach oben. Mag sein, dass die Börse das sogar kurzfristig belohnt: sie vergisst derartig kurzfristige Erfolge aber auch ebenso schnell. Die Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens vergessen es aber nicht, und sie sind schließlich der entscheidende

Faktor für den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens. Dazu Hubertus von Grünberg, der den Reifenhersteller Continental 1991 vor einer feindlichen Übernahme gerettet und inzwischen saniert hat: „Wir müssen den neuen Aktionärskapitalismus mit sozialer Verantwortung gegenüber unseren Arbeitnehmern verknüpfen. Ich bin nicht bereit, Arbeitnehmer der Rendite zu opfern.“

Die Nachdenklichen unter den Fonds-Managern haben diese Zusammenhänge inzwischen auch erkannt und mahnen selbstkritisch Kurskorrekturen an. So warnt beispielsweise Richard H. Kappes, Vorstand des 100 Milliarden Dollar schweren California Public Employees Retirement Systems: Unter der früheren Kritik hätten manche Vorstände überreagiert und seien mittlerweile bereit, Humankapital auf dem Altar kurzfristiger Kursgewinne zu opfern. Der Abbau von Arbeitsplätzen sei zwar ein Instrument, um kurzfristig die Profitabilität zu steigern, nicht aber, um dauerhaften Wertzuwachs zu schaffen. Das aber sei das Interesse der langfristig orientierten Investoren. Die Machtbalance sei aus dem Gleichgewicht geraten, die Unternehmen würden ausgehöhlt. – Eine Erkenntnis, die hoffen lässt.

III.

Fragen wir uns einmal ganz pragmatisch: Was will die überwältigende Mehrheit der Menschen, die in einem Unternehmen tätig sind? Auf den Punkt gebracht sehe ich dreierlei:

- Der einzelne will dort seinen Lebensunterhalt verdienen.
- Der einzelne sucht in dem Unternehmen die Chance für seine Selbstbestätigung.
- Dem einzelnen wird im Unternehmen die Möglichkeit gegeben, seinen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, in der er lebt.

Dabei mag die Gewichtung der Ziele durchaus unterschiedlich sein, genauso wie ihre Mischung. Das Unternehmen ist für viele darin arbeitenden Menschen ein Stück Heimat. Manchmal arbeitet dort bereits die dritte oder vierte Generation. Aus solch enger Bindung wachsen Motivation und Engagement, auch Verständnis für schmerzhaftes Entscheidungen in schwierigen Zeiten. Die Mitarbeiter sehen das Unternehmen irgendwie als „ihre“ Firma. Diese Identifikation ist ein unschätzbare Vorteil für das Unternehmen, der etwa bei einer Fusion mit einem Wettbewerber massiv gefährdet ist. Aus dieser engen emotionalen Bindung wächst aber auch die Angst, wenn Manager wahllos über die angeblich unausweichlichen Folgen der Globalisierung reden. Also wenn von der Verlagerung ganzer Werke ins Ausland geredet wird, wenn feindliche und freundliche Übernahmen oder Zusammenschlüsse diskutiert werden; immer mit dem zentralen Argument der Kostenersparnis, was in vielen Fällen nichts anderes als Arbeitsplatzabbau heißt.

Und inzwischen haben natürlich auch die Mitarbeiter in der Zeitung gelesen, dass mehr als die Hälfte aller Zusammenschlüsse scheitert.

Viele Deutsche sehen in der Globalisierung nur eine Gefahr für ihren Wohlstand. Dabei ist Globalisierung im Prinzip ein „alter Hut“. Im November 1899 schrieb die „Hamburgische Börsenhalle“, die damals führende Tageszeitung für „Handel und Schifffahrt“: „Die deutsche Industrie hat allen Anlass, sich neue Absatzgebiete zu suchen. Uns muss die Welt gehören, oder wir werden nicht sein; jedes Land, das sich mit einer Chinesischen Mauer umgeben wollte, muss im Staub versinken.“ Zugegebenermaßen dachte man damals weniger an Verlagerung von Arbeitsplätzen, doch der Zusammenhang zwischen Globalisierung und Verfügbarkeit der Arbeitsplätze war auch damals klar gegeben.

Das entscheidende Versäumnis unserer Zeit ist: Den Menschen werden nicht offen und nachvollziehbar die Chancen und Risiken erklärt. Wenn etwas erklärt wird, dann meist nur – quasi entschuldigend – die Risikoseite. Und die Frage, ob Wachstum aus eigener Kraft einen Zusammenschluss entbehrlich gemacht, ob Kreativität und Findigkeit des Managements nicht in Deutschland andere Arbeitsplätze für die verlagerten hätten schaffen können, wird vorsichtshalber erst gar nicht gestellt.

Was Globalisierung für den einzelnen bedeutet, hat der Chef von Porsche, Wendelin Wiedeking, sehr treffend charakterisiert: „Wir, die Manager, sind so flexibel, haben auch ein entsprechendes Einkommen, dass wir von einem auf den anderen Tag umziehen können. Diese Chance haben die Menschen in den Werken nicht. Eine Porsche-Angestellte aus Zuffenhausen kann nicht plötzlich nach Frankreich ziehen. Er ist darauf angewiesen, dass der Standort Zuffenhausen lebt.“

Die Globalisierung ist für jeden Unternehmer eine Herausforderung. Aber er kann sie nur zusammen mit seinen Mitarbeitern bewältigen. Wenn Globalisierung Wachstum heißt, ist es relativ einfach; schwieriger wird es, wenn es um Anpassungen und Veränderungen geht. Dann sind Diskussion und Dialog angesagt, offene Information ist gefragt. Wer als Unternehmer mit verdeckten Karten spielt, unterschätzt nicht nur die Mitarbeiter, sondern er verspielt Vertrauen. Auch für Unternehmer gilt die psychologische „Milchmädchenrechnung“: „Nur wer das Negative anspricht, macht sich auch im Positiven glaubwürdig. Beim Ertappen der Unwahrheit bricht dagegen für lange Zeit jegliche Kommunikationsbereitschaft zusammen.“

Das heißt aber auch, dass an einmal getroffenen Festlegungen nicht nur deshalb festgehalten wird, weil man sie nun einmal getroffen hat. Immer aber geht es darum, den Mitarbeitern eine Perspektive aufzuzeigen. Wenn diese glaubhaft ist, kann man den Mitarbeitern auch vieles abverlangen.

IV.

Soziale Marktwirtschaft will kein Freibrief für rücksichtslose Entfaltung des Marktes sein. Soziale Marktwirtschaft ist gewissermaßen Teil des permanenten Versuchs, ein Gleichgewicht der Kräfte in der Gesellschaft herzustellen. Der totale Wettbewerb und der atomistische Markt sind ohnehin eine Utopie. Das Gleichgewicht aber ist zur Zeit gestört. Die soziale Marktwirtschaft, so wie sie heute in der Praxis gehandhabt wird, bringt seit mehr als 20 Jahren eine ungleiche Einkommens- und Vermögensverteilung hervor. Zwar versucht die Politik, dies durch die Steuergesetzgebung und Umverteilungsmaßnahmen zu korrigieren, doch damit wird am Sympton kuriert, nicht das Problem gelöst.

In diesem Zusammenhang muss ich selbstkritisch anmerken: Wenn wir Unternehmer derzeit mit guten Gründen Lösungsansätze der Bundesregierung für kontraproduktiv erklären, dann müssen wir auch die Frage beantworten: Wo und was kann der Beitrag der Unternehmen zu mehr sozialer Gerechtigkeit, zum gesellschaftlichen Ausgleich sein? Es kann nicht angehen, dass das rechenbare, rationale Argument der Marktwirtschaft heißt: Ich habe Privateigentum, also bin ich. Ich habe mein Menschenbild vorhin definiert, wie es auch Adam Smith vor Augen stand, als er den „Wohlstand der Nationen“ schrieb. Ich habe nicht nur die Verantwortung für mich, für meinen Wohlstand, sondern auch für meinen Nächsten. Im Unternehmen heißt das: Für meine Mitarbeiter. Das ist für mich die moralische Verantwortung des Unternehmers in der „gesellschaftlichen Veranstaltung“. Sich nur moralisch fühlen, genügt nicht. Es bedarf der Umsetzung in der alltäglichen handwerklichen Ausübung der Unternehmensführung.

V.

Ich greife wieder das Bild der drei Kreise auf. Da gibt es ja noch den Kreis „Politik“. Damit bin ich beim Staat. Das ist die übergreifende Veranstaltung, in der auch die Kultur stattfindet, die wieder für Werte steht, vorher sprach ich von Tugenden. Ist es Aufgabe der Politik, die gemeinsame Schnittmenge größer zu machen? Sind damit die Rahmenbedingungen gemeint, von denen so viel die Rede ist? Der Rahmen, in dem wir, die Unternehmer, die „gesellschaftliche Veranstaltung“ Unternehmen durchführen? Was, wenn diese Vorgaben nicht mit dem Grundverständnis übereinstimmen, das wir als Unternehmer haben? Wenn Politiker sagen, der Unternehmer hat für Gewinn zu sorgen, alles andere machen wir, dann müssen wir Unternehmer uns einmischen auf den unterschiedlichen Ebenen, auf der praktischen, betriebswirtschaftlichen, aber auch auf der ethischen, der moralischen.

Der demokratische Staat ist für mich die beste bekannte Organisationsform einer Gesellschaft der Freien und Gleichen, die sich zur Diskussion und Entscheidung der diese Gesellschaft betreffenden Fragen ein Parlament und eine Regierung wählen. Der Staatsapparat hat diese Entscheidungen lediglich umzusetzen. Ich erwarte von den Gewählten, dass sie sich mit der gesellschaftlichen Wirklichkeit auseinandersetzen, „merken“, wo die Zukunft liegt; dass sie sich nicht nur als Reparaturbetrieb verstehen, sondern Visionen und Optimismus entwickeln.

Warum braucht Deutschland mehr als 2 Prozent Wirtschaftswachstum, damit sich am Arbeitsmarkt etwas bewegt, während in den USA schon bei 0,5 Prozent Wirkung erzielt wird? Weil in den USA in den vergangenen 15 Jahren eine positive Grundstimmung geschaffen wurde, aus der eine Kultur der Selbständigkeit hervorging: Werde als Unternehmer tätig, nehme Dein Schicksal selbst in die Hände.

Wir haben in Deutschland nicht nur eine Beschäftigungslücke, sondern in viel größerem Maße eine Unternehmerlücke. Bei uns fehlen Unternehmer. Wenn die Statistik sagt, dass jeder erfolgreiche Jungunternehmer vier bis fünf Arbeitsplätze schafft, dann würde rein rechnerisch eine halbe Million erfolgreicher Existenzgründer zwei bis zweieinhalb Millionen Arbeitsplätze schaffen. Das heißt doch: Die Regierung muss um jeden neuen Unternehmer kämpfen. Aber tut sie das? Bisher jedenfalls wird nur davon geredet, man wolle dem Mittelstand helfen. Herr Schröder und seine Leute sollten einmal die Mittelständler fragen, wie sie die Lage beurteilen.

Wo liegt das Problem? Der Bundeskanzler bräuchte nur bei dem legendären sozialdemokratischen Wirtschaftsminister Karl Schiller nachschlagen, der gesagt hat: 50 Prozent der Wirtschaftspolitik ist Psychologie. Es geht darum, dem Bürger eine positive Grundstimmung und mehr Mut zum Handeln zu vermitteln und nicht durch noch mehr staatliches Eingreifen den Attentismus zu fördern. Es stellt sich die Frage: Was sind wir einander als Angehörige derselben Gesellschaft schuldig? Die Politik muss die Diskussion vorantreiben, wie wir der Zergliederung der Gesellschaft begegnen, die mit der Globalisierung der Wirtschaft einhergeht. Wenn dies nicht gelingt wird eintreten, was der frühere US-Arbeitsminister und Havard-Professor Robert Reich befürchtet: „Die beste Definition der Gemeinschaft besteht heute in der gemeinsamen Postleitzahl.“ Im Kern heißt das: Der gesellschaftliche Diskurs über Größe und Zusammensetzung der gemeinsamen Schnittmenge der drei Kreise Politik, Wirtschaft und Kultur muss organisiert werden. Anders gesagt: Wie modernisieren wir die bewährte deutsche Konsensgesellschaft, entwickeln sie weiter für die geänderten Anforderungen des 21. Jahrhunderts?

Dabei geht es nicht nur um den sozialen Frieden, sondern auch um Effizienz in unserer Gesellschaft. Bei diesem Diskurs können wir als Unternehmer einen wesentlichen Beitrag leisten. Nicht in einer Antihaltung nach dem Motto: Die Wirt-

schaft gegen den Rest der Nation; hier die Bosse, dort die „Untertanen“. Denn „Wirtschaft“ sind alle: Arbeitnehmer, Unternehmer, Manager, Konsumenten – eben die Gesellschaft als Ganzes. Wir müssen klarmachen, was wir unter „gesellschaftlicher Veranstaltung“ verstehen. Selbst wenn wir dabei leicht in den Verdacht geraten, wir wollten damit nur etwas verdecken, was eben nicht im Interesse der Gesellschaft liegt, als handele es sich um eine besonders perfide PR-Strategie. In einer Zeit, in der Heuchelei als Modetugend gilt, ist dieser Verdacht nicht so ganz abwegig.

Wir Unternehmer sollten uns nicht beirren lassen. Denn wir wissen, dass diese Definition eben nicht die Frucht unserer publizistischen Kreativabteilungen ist. Als Unternehmer stehen wir für den langfristigen Unternehmenserfolg, nicht für die nächste Quartalsbilanz. Ich stelle mich der Verantwortung, die mir durch Besitz, bzw. die Verfügungsgewalt über Besitz, gegeben ist. Natürlich weiß ich, dass mir als Unternehmer nur zugehört wird, wenn ich als Unternehmer auf dem Markt auch erfolgreich bin, wenn also die Bilanz stimmt.

VI.

Bleibt eine abschließende Frage: Wo ist bei einer Unternehmensführung, die sich um den in Zahlen messbaren Erfolg zu kümmern hat, Raum für ethisches Handeln? Wo ist die tiefere Begründung meiner ganz persönlichen Verantwortung für die „gesellschaftliche Veranstaltung“ Unternehmen?

Ausgehend von dem vorhin skizzierten Menschenbild und dem Konsensgedanken der drei Kreise sehe ich das so: Unternehmensführung ist als menschlicher Erkenntnisprozess die ständige Abfolge von Versuch und Irrtum. Unternehmensführung heißt, handwerklich ordentlich zu arbeiten, möglichst wenig Fehler zu machen und möglichst selten zu irren. Ethisch zu handeln heißt: Es immer wieder zu versuchen, auch dann, wenn man hin und wieder über Steine stolpert, die einem irgend jemand in den Weg legt.

Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik hat sich vorgenommen, durch Zusammenkünfte wie die heutige Gedanken und Ideen über ethische Fragen des Wirtschaftens zu fördern und wirtschaftliches Handeln ethisch zu orientieren. Das DNWE leistet damit einen wichtigen Beitrag, die gemeinsame Schnittmenge in der Gesellschaft zu stärken. In diesem Sinne wünsche ich der Tagung spannende Diskussionen und tiefgehende Gespräche.

Mitbestimmung als Selbstorganisation – Der Bericht der „Kommission Mitbestimmung“, der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung

Wolfgang Streeck

Am 19. Mai 1998 legte die von der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung eingerichtete „Kommission Mitbestimmung“ nach zweijähriger Arbeit ihren Bericht und ihre Empfehlungen der Öffentlichkeit vor (Kommission Mitbestimmung 1998).¹ Der Kommission war von den beiden Stiftungen die Aufgabe gestellt worden, nach mehr als zwei Jahrzehnten Erfahrung mit der Mitbestimmungsgesetzgebung der siebziger Jahre eine kritische Bestandsaufnahme der Praxis der Mitbestimmung und Orientierungen für ihre Weiterentwicklung zu erarbeiten.

Mitglieder der Kommission waren 35 Repräsentanten von Arbeitgebern, Arbeitnehmern, Politik, Verwaltung und Wissenschaft, unter anderen der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Dieter Schulte, der Ehrenpräsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Dr. Klaus Murmann, der Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit, Dr. Werner Tegtmeier, und der Präsident des Bundesarbeitsgerichts, Prof. Dr. Thomas Dieterich. Vorsitzender der Kommission war Prof. Karl-Heinz Briam, früheres Vorstandsmitglied der Volkswagen AG.²

Im Folgenden sollen einige der zentralen Aussagen des Kommissionsberichts zusammenfassend dargestellt werden. Im Mittelpunkt der Ausführungen steht die praktische Ausgestaltung der Mitbestimmung innerhalb des einzelnen Betriebes und Unternehmens, und damit das Spannungsverhältnis zwischen dem Charakter der Mitbestimmung als rechtlich befestigter gesellschaftlicher Institution einerseits und der notwendigen Autonomie betrieblicher und unternehmerischer Entscheidungen in einer sich wandelnden Marktwirtschaft andererseits.

Mitbestimmung in der Marktwirtschaft

Eine wichtige Vorentscheidung der Kommission war, die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungs- und dem Unternehmensrecht als Elemente eines kom-

¹ Der Bericht der Kommission Mitbestimmung ist über das Internet unter <http://www.mpifg-koeln.mpg.de/bericht/endbericht/index.html> allgemein zugänglich.

² Eine vollständige Liste der Kommissionsmitglieder findet sich im Bericht (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 22–24). Der Verfasser war Mitglied und wissenschaftlicher Leiter der Kommission.

plexen Mitbestimmungs-„Systems“ zu behandeln. Diese Herangehensweise, die in der sozialwissenschaftlichen Literatur geläufiger ist als in der juristischen, erwies sich als durch die tatsächlichen Verhältnisse gerechtfertigt. Obwohl, so der Bericht, die beiden Versionen der Mitbestimmung „anfangs unterschiedlichen Zwecken dienen sollten“, haben sie sich im Laufe der Entwicklung

dort, wo sie nebeneinander bestanden, *eng miteinander verwoben*. Zugleich wurde die Mitbestimmung auf Unternehmensebene zum *verlängerten Arm* der betrieblichen Mitbestimmung, wobei die leitenden Betriebsratsmitglieder die Belegschaft in der Regel auch im Aufsichtsrat vertreten und ihre unternehmensrechtliche Position im wesentlichen zur Erweiterung ihrer betriebsverfassungsrechtlichen Informations- und Handlungsmöglichkeiten nutzen. Die damit eingetretene *Umkehrung der relativen Bedeutung der beiden Mitbestimmungsformen* gegenüber der Gründungsphase der Bundesrepublik wurde durch die Gesetzgebung der siebziger Jahre ratifiziert und weitergetrieben, in der die Rolle der Betriebsräte gestärkt wurde, die Ausweitung der Montanmitbestimmung auf die gesamte Volkswirtschaft aber ausblieb (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 30f.).

Bei ihrer integrierten Betrachtung von betrieblicher und Unternehmensmitbestimmung konnte die Kommission die faktische Interdependenz zwischen beiden als wesentlichen Teil der Mitbestimmungswirklichkeit behandeln. Sie konnte ferner die Mitbestimmung insgesamt auf das *Unternehmen als Organisation* beziehen. Damit hat sie die Konsequenz aus einer historischen Entwicklung gezogen, die im Bericht als *Verbetrieblichung* der Mitbestimmung bezeichnet wird, letzten Endes aber in nichts anderem und nichts geringerem besteht als dem *endgültigen Hineinwachsen der Mitbestimmung in eine marktwirtschaftliche Ordnung* (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 30).

In diesem Zusammenhang finden sich in dem Bericht Feststellungen, die einigen ihrer gewerkschaftlichen Mitglieder leichtgefallen sein dürften. So erinnert der Bericht daran, dass in der Vergangenheit die Gewerkschaften vor allem die Mitbestimmung auf Unternehmensebene als Instrument gesamtwirtschaftlicher Planung oder gar als Zwischenstufe auf dem Weg zu einer Neuordnung der Besitzverhältnisse angesehen haben. Derartige Ambitionen seien aber „im Zuge der Durchsetzung der Marktwirtschaft zunehmend unrealistisch“ geworden und hätten deshalb aufgegeben werden müssen. Anschließend heißt es dann:

Am Ende der neunziger Jahre ist Mitbestimmung in keiner denkbaren Zukunft mehr etwas anderes als ein Element der einzelwirtschaftlichen Leitungs- und Entscheidungsstruktur („corporate governance“) von am Markt operierenden, dem Wettbewerb ausgesetzten und gegeneinander um die beste Position konkurrierenden Unternehmen, deren strategische Positionierung sie im Interesse der von ihr vertretenen Belegschaften *von innen* und innerhalb eines marktwirtschaftlichen Ordnungsrahmens zu beeinflussen versucht. In dieser Funktion wird Mitbestimmung auch von Arbeitgeberseite nicht mehr grundsätzlich in Frage gestellt; die ideologischen Debatten noch der siebziger Jahre über die Vereinbarkeit von Mitbestimmung mit Marktwirtschaft und Privateigentum haben sich erschöpft (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 31).

An anderer Stelle verweist der Bericht darauf, dass frühere Befürchtungen, die externen Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat „könnten als Agenten einer zentralen Koordinierung der Mitbestimmungsträger durch die Gewerkschaft – also als eine Art privater Planungsapparat – fungieren, heute nicht mehr geäußert werden“ (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 32).

Zusammenfassend beschreibt die Kommission die Mitbestimmung als institutionelle „Infrastruktur betrieblicher Integration und Kooperation“ (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 36) im Rahmen einer Marktwirtschaft, die von ihr einerseits durchaus folgenreich modifiziert und auf unverwechselbare Weise geprägt wird, innerhalb derer sie sich aber andererseits ohne Abstriche und zunehmend ohne wettbewerbsbeschränkende Rückversicherungen bewähren muss.

Mitbestimmung und Recht

Ein Leitmotiv des Berichts ist die von der Kommission immer wieder hervorgehobene *Vielfalt der Praxis* der Mitbestimmung (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 36, passim). Neben ihren verschiedenen rechtlichen Grundlagen, insbesondere der Montanmitbestimmung und dem Mitbestimmungsgesetz von 1976, und diese oft überlagernd, sind es vor allem die wirtschaftlichen Bedingungen der jeweiligen Branchen, die organisatorischen Strukturen und Kulturen von Betrieben und Unternehmen sowie die Ausprägung der Beziehungen zwischen den zuständigen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, von denen es abhängt, wie Mitbestimmung tatsächlich praktiziert wird.

Anwendung und Umsetzung des Mitbestimmungsrechts, so der Eindruck der Kommission, finden bemerkenswert häufig als *konsensuale Ausgestaltung und Ergänzung desselben in Antwort auf lokale Notwendigkeiten* statt. Dabei geht es nicht so sehr um ein *Mehr oder Weniger* in der Verwirklichung gesetzlich vorgeschriebener Einheitsmodelle der Mitbestimmung, als vielmehr um die Entwicklung neuer, *anderer*, situationsgemäßer Formen der Beteiligung der Belegschaft.

Als Beispiele nennt die Kommission die in den letzten Jahren entwickelten, oft hoch innovativen Wege zur Anpassung von Strukturen und Prozessen der Mitbestimmung an eine sich ändernde Arbeits- und Unternehmensorganisation, etwa in Form der Delegation eines Teils der Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte an Arbeitsgruppen oder gemeinsame Projektteams, oder durch vertragliche Einrichtung situationsangepasster, im Gesetz nicht vorgeschriebener Formen von Mitbestimmung auf Unternehmensebene.

Die Kommission Mitbestimmung hat diese Entwicklung als *institutionellen Reifungsprozess* aufgefasst, in dem sich nicht zuletzt die grundsätzliche Akzeptanz der Mitbestimmung in Gesellschaft und Wirtschaft ausdrückt. Diese macht es

nach den Beobachtungen der Kommission möglich, dass Mitbestimmung zunehmend

entscheidungsbegleitend ausgeübt wird und ihre Akteure schon im Vorfeld in Entscheidungen einbezogen werden, bei denen dies gesetzlich nicht vorgeschrieben oder abgesichert ist. In der Praxis werden damit die Mitbestimmungsgesetze immer weniger schematisch und zunehmend unter Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse und praktischen Erfordernisse des Einzelfalls angewendet (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 36).

Die Kommission hat es nicht für notwendig gehalten, die von ihr festgestellte *situationsgerechte Differenzierung der Mitbestimmung* durch Neufassung des zwingenden Rechts wieder einzufangen. Im Gegenteil hat sie in der zunehmenden Bedeutung dezentraler Gestaltung innerhalb des gesetzlichen Rahmens der Mitbestimmung einen begrüßenswerten Übergang zu einem neuen, zeitgemäßen Steuerungsmodell gesehen, in dem *staatliche Gesetzgebung durch gesellschaftliche Selbstorganisation ergänzt* wird.

Tatsächlich geht die Kommission davon aus, dass es der Mitbestimmung auf die Dauer nur so gelingen könnte, den sich verändernden Herausforderungen im Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung zu genügen. Dem entspricht die Forderung der Kommission, dass „Mitbestimmungspolitik und Mitbestimmungsrecht der Zukunft (...) die *gewachsene Vielfalt* der Mitbestimmung respektieren und die *einzelfallbezogene Optimierung* der Mitbestimmungspraxis unter Berücksichtigung betriebs- und unternehmensspezifischer Besonderheiten differenziert unterstützen“ sollen (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 113). Kurz darauf heißt es in einer der zentralen Empfehlungen der Kommission:

Die differenzierte und situationsgerechte Gestaltung der Mitbestimmung (...) kann nicht in erster Linie Sache des Gesetzgebers sein. Die Verantwortung für eine produktive Nutzung der Mitbestimmung liegt vor allem auf der betrieblichen und Unternehmensebene (...) Die Mitbestimmung der Zukunft muß als Teil der Selbstorganisation der Gesellschaft gestaltet werden; auch etwaige gesetzliche Reformen müssen sich an diesem Leitbild orientieren (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 114).

Es ist wichtig zu betonen, dass Formulierungen wie diese nicht auf eine Verabschiedung des Staates und des staatlich gesetzten Rechts aus der Mitbestimmung zielen. An anderer Stelle hat die Kommission es ausdrücklich als „charakteristisch für die besondere Funktionsweise der deutschen Mitbestimmung“ bezeichnet, „daß sie die repräsentative Mitwirkung der Beschäftigten an Entscheidungen des Arbeitgebers auf eine *gesetzliche Grundlage* und damit im Prinzip außerhalb des betrieblichen Streits stellt“; auf diese Weise habe die Mitbestimmung „das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern von Konflikten entlastet“ (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 34). Auch durch die so begünstigte Her-

ausbildung kooperativer "Unternehmenskulturen" werde „das formale Recht als solches nicht überflüssig“:

Im Gegenteil wird die Entstehung eines informellen und pragmatischen Kooperationsstils nicht zuletzt dadurch gefördert, daß beide Seiten auf gesetzliche Rechte als sichere und für die jeweilige Gegenseite unantastbare Rückfallposition für den Fall zurückgreifen können, daß ihr Vertrauen mißbraucht wird. Die jederzeitige Möglichkeit, als Sanktion für nicht-kooperatives Verhalten auf den Buchstaben des Gesetzes zu bestehen, ermutigt dessen einvernehmliche informelle Modifizierung (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 37).

Bei der von der Kommission empfohlenen Weiterentwicklung der Mitbestimmung geht es also nicht um die *Abschaffung* arbeits- und unternehmensrechtlicher Regulierung, sondern vielmehr um deren *Umgestaltung* im Sinne einer partiellen Zurücknahme zwingenden Gesetzesrechts zugunsten erweiterter Möglichkeiten für frei ausgehandelte Selbstregulierung.

Zugrunde liegt dem eine auf Kenntnisnahme der Rechtstatsachen gegründete Anerkennung der Grenzen direkter, von „oben“ nach „unten“ durchgreifender rechtlicher Steuerung in komplexen Verhältnissen, sowie der Notwendigkeit einer *differenzierten Umsetzung* unvermeidlich unterkomplexer allgemeiner Regeln durch Mobilisierung autonomer Entscheidungs- und Handlungskapazitäten „vor Ort“. Hieraus wiederum ergibt sich zwingend die Respektierung einer *Vielfalt tatsächlicher Gestaltung*³ innerhalb eines für alle gleichermaßen geltenden rechtlichen Rahmens, bei gleichzeitiger Selbstzurücknahme des Rechts auf die *Regulierung gesellschaftlicher Selbstorganisation*, im Sinne sowohl ihrer *Ermöglichung* als auch ihrer sozialverträglichen *Beschränkung*.

Insgesamt verweisen die Empfehlungen der Kommission damit auf ein *mehrstufiges Regulierungsmodell*, das auf vorgeschriebene Einheitslösungen weitgehend verzichtet und dem Gesetzgeber nicht abverlangt, dass er alle möglicherweise auftretenden Probleme vorab kennt und schon auf Vorrat zu lösen weiß. Statt auf passive Entgegennahme und rechtsgehorsamen Vollzug zentral generierter Normen, setzt das Regulierungsmodell der Kommission auf lokales Engagement, Detailwissen und Kreativität.

Hierbei kann sich die Kommission auf Erkenntnisse der modernen Steuerungstheorie (Mayntz/Scharpf 1995) berufen. Vor allem aber stützt sie sich auf die von ihr beobachtete Entwicklung der *tatsächlichen Verhältnisse*, in deren Verlauf Tendenzen zu einer situationsspezifischen Differenzierung der Mitbestimmung sich vielfältig Bahn gebrochen haben. Die Kommission rät, diese von unnötigen, ihre sachgerechte Entfaltung behindernden Restriktionen zu befreien und sie zugleich in sozial erwünschte Bahnen zu leiten.

³ Hanau spricht in diesem Zusammenhang von einer „Postmodernisierung“ der Mitbestimmung.

Neben dem oben erwähnten Einfluss kontingenter Faktoren wie Branchenzugehörigkeit oder Unternehmenstradition sind es nach Feststellung der Kommission vor allem *vertragliche und quasi-vertragliche Vereinbarungen* zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, auf die die wachsende Vielfalt der – zunehmend verbetriebligten – Mitbestimmungspraxis zurückgeht.⁴ Insoweit ließe sich aufgrund der Beobachtungen der Kommission von einer Tendenz zur *Kontraktualisierung* der Mitbestimmung sprechen. Erwähnt werden unter anderem, neben der verbreiteten Praxis der Anpassung der Organe und Kompetenzen der betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung an neue Betriebs- und Unternehmensstrukturen durch Betriebsvereinbarung und Unternehmensvertrag, die einvernehmliche Einrichtung der paritätischen Mitbestimmung in Unternehmen, in denen diese gesetzlich nicht vorgeschrieben ist, sowie die zahlreichen so genannten Standortvereinbarungen zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern zur Beschäftigungssicherung (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 83f.).

Entwicklungen dieser Art haben sich nach dem Eindruck der Kommission in der Phase der „kooperativen Modernisierung“ während der Krise der neunziger Jahre verstärkt, als unter dem Druck des internationalen Wettbewerbs weithin maßgeschneiderte Lösungen für Arbeitsorganisation und Mitbestimmungspraxis (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 39) sowie Möglichkeiten einer Entbürokratisierung der Mitbestimmung gesucht wurden (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 76) und neue Formen des „Co-Management“ die Abgrenzung zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern teilweise verwischten (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 77).

Auch die von der Kommission beobachtete dezentrale Selbstorganisation der Mitbestimmung bedient sich oft rechtlicher Formen, wenn auch die Beteiligten dabei mitunter am Rande oder gar außerhalb ihres gesetzlichen Handlungsspielraums operieren. Eine zukunftsfähige Weiterentwicklung der Mitbestimmung erfordert nach Ansicht der Kommission, dass der Vertrag als Gestaltungsinstrument extensiver und weniger improvisiert genutzt werden kann, seine Nutzung also für einen erweiterten Gegenstandsbereich legal freigestellt wird. Dies gilt insbesondere für den *Tarifvertrag*, mit dessen Hilfe die Sozialpartner stärker in die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Mitbestimmung eingebunden werden könnten.

⁴ Nicht zu vernachlässigen sind allerdings auch informelle Praktiken im Rahmen kooperativer Unternehmenskulturen, in denen es „zu einer stärker prozeßorientierten und ergebnisoffenen Anwendung des Mitbestimmungsrechts“ kommt, wobei von diesem „in beiderseitigem Einverständnis sowohl ‘nach oben’, durch Gewährung von Beteiligungsrechten über den Buchstaben des Gesetzes hinaus, als auch ‘nach unten’, durch Verzicht auf die Ausübung formaler Rechte, abgewichen wird“ (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 36f.).

Hier schließt die Kommission an zentrale Traditionen des deutschen Arbeitsrechts an, vor allem an Hugo Sinzheimers grundlegende Einsicht, dass die Realität des wirtschaftlichen und industriellen Lebens so vielfältig ist und sich so schnell ändert, dass das staatliche Gesetzesrecht ihr nie nah genug kommen kann, um sie im Interesse der Gesellschaft wirksam zu ordnen. Die Beobachtungen der Kommission Mitbestimmung bestätigen dies nachdrücklich. Sinzheimer sah insbesondere im Tarifvertrag ein einzigartig reaktionsfähiges und problemnahes Instrument zur rechtlichen Ordnung des Wirtschaftslebens – und eine Quelle einer Art von Recht, das sowohl der Vielfalt der Rechtstatsachen als auch der besonderen Sachkenntnis der an ihnen unmittelbar Beteiligten den Rang zu geben vermag, der ihr in einer guten Rechtspolitik zukommen muss.

Die Forderung der Kommission Mitbestimmung nach mehr dezentraler Gestaltungsfreiheit und insbesondere nach größeren Spielräumen zur Nutzung von Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung und Unternehmensverträgen zur Ausgestaltung der Mitbestimmungswirklichkeit darf nicht als Plädoyer für eine Entrechtlichung der Mitbestimmung missverstanden werden; sie zielt im Gegenteil auf eine realitätsnahe Festigung ihrer rechtlichen Grundlagen, auch und gerade in Rückbesinnung auf eigene Traditionen.

Mitbestimmung in der Bewährung

Nur durch Öffnung für dezentrale Gestaltung, so der Tenor des Kommissionsberichts, kann die Mitbestimmung als Institution die Herausforderungen der kommenden Jahre bestehen. In diesem Zusammenhang nennt der Bericht vor allem die folgenden Punkte:

1. Der verschärfte Wettbewerb in nationalen und internationalen Märkten verlangt eine nachhaltige *Beschleunigung von unternehmensinternen Entscheidungen und Innovationsprozessen*. Ein nachträglicher Ausgleich von Entscheidungsverzögerungen als Folge umständlicher Beteiligungsverfahren durch reibungslose Umsetzung der am Ende getroffenen Entscheidungen, wie er für mitbestimmte Unternehmen lange charakteristisch war, erscheint immer weniger möglich. Nach Ansicht der Kommission erfordert dies die Fortsetzung der in den letzten Jahren beobachteten „Entbürokratisierung und Verkürzung der Informations- und Konsultationswege zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsvertretung sowie eine Beschleunigung der Willensbildung im Dreieck zwischen Belegschaften, ihren gewählten Vertretern und den beteiligten Gewerkschaften“ (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 66). Diese wiederum lassen sich nur durch eine „einzelfallbezogene Optimierung der Mitbestimmungspraxis unter Berücksichtigung betriebs- und unternehmens-

spezifischer Besonderheiten“ (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 113f.) erreichen.

2. Die Dezentralisierung der Arbeitsorganisation und die Entstehung komplexer, immer häufiger über nationale Grenzen hinausreichender Unternehmensstrukturen verlangen nach einer flexiblen, auf den Einzelfall abgestimmten *Anpassung von Mitbestimmungsorganen und -prozessen*, wenn diese nicht den Kontakt zu den tatsächlichen Entscheidungszentren und Entscheidungsabläufen verlieren und infolgedessen irrelevant werden sollen. Hier sind nach Ansicht der Kommission „auf die speziellen Erfordernisse einzelner Unternehmen eingehende und vertraglich ausgehandelte Innovationen“ nötig, für welche „ein zeitgemäßes Mitbestimmungsrecht“ ausreichend Spielraum lassen müsse (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 114).
3. Auch die Anpassung des mitbestimmungsrechtlich relevanten *Arbeitnehmer-, Betriebs- und Unternehmensbegriffs* an die veränderte Praxis der Unternehmen (etwa an neue Formen der Beschäftigung, eine mit anderen Betrieben und Unternehmen vernetzte Organisation des Produktionsablaufs und neue Leitungsstrukturen im Konzern), ohne die eine allmähliche Entwertung der „rechtlichen Ressourcen der Mitbestimmung“ drohe (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 116), erfordert nach Ansicht der Kommission erweiterte lokale Gestaltungsfreiheit. „Angesichts der Vielfalt und Ungewissheit der entsprechenden Entwicklungen“, heißt es in den Empfehlungen,

kann es sachgerecht sein, durch Eröffnung dezentraler Regelungsspielräume und durch prozeßorientierte Rechte situationsangepaßte betriebliche oder tarifvertragliche Lösungen zu fördern. Soweit diese unzulänglich bleiben, kann eine Anpassung des Mitbestimmungsrechts, insbesondere durch Neubestimmung des gesetzlichen Konzern-, Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitnehmerbegriffs erforderlich werden. Gesetzesanpassungen könnten durch rechtlich ermöglichte gemeinsam vereinbarte Experimente vorbereitet werden (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 116).

4. Der Kommissionsbericht geht ausführlich auf das zu beobachtende Wachstum der von ihm so genannten „*mitbestimmungsfreien Zone*“ ein (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 52–54). Schon 1984 waren nach Berechnungen der Kommission 50,6 Prozent der Beschäftigten im privaten Sektor an ihrem Arbeitsplatz nicht von einem Betriebsrat vertreten; Mitte der neunziger Jahre war ihr Anteil um knapp zehn Prozentpunkte auf 60,5 Prozent gestiegen (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 53). Bemerkenswerterweise war die Kommission im ganzen einhellig der Ansicht, dass die faktische Nichtgeltung der Betriebsverfassung für drei von fünf Arbeitnehmern im privaten Sektor, bei wachsender Tendenz, kein akzeptabler Zustand ist. Da „an einem kooperativen, die soziale Kohäsion sichernden Verlauf wirtschaftlicher Modernisierungsprozesse (...) ein

öffentliches Interesse“ bestehe (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 76), dürfe

der Zugang der Arbeitnehmer zu einer funktionierenden Vertretung ihrer Interessen am Arbeitsplatz und zu den Vorzügen einer kooperativen Unternehmenskultur (...) nicht allein dem Zufall oder den Marktkräften überlassen bleiben (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 91).

Dies rechtfertige „zielführende Interventionen“ (ebd.), wobei die Kommission allerdings auch hier nur wenig von einem direkten Durchgriff des Gesetzgebers erwartet. Statt dessen rät sie, in Einklang mit ihrem allgemeinen Verständnis einer zeitgemäßen Weiterentwicklung der Mitbestimmung, von den Erfahrungen der Praxis auszugehen und gesetzliche Eingriffe vor allem an dem Ziel zu orientieren, vorhandene und neu zu entwickelnde Ansätze zur Selbstorganisation zu fördern.⁵ Dabei kommt nach den Vorstellungen der Kommission den Sozialparteien eine entscheidende Rolle zu. So heißt es im Bericht:

Es erscheint als vorrangige Aufgabe der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, Vorschläge und modellhafte Lösungen zu entwickeln, wie die Funktionen und Strukturen der Mitbestimmungsorgane in Klein- und Mittelunternehmen mehr als bisher an deren besondere Bedingungen angepaßt werden können (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 91).

5. Besondere Aufmerksamkeit hat die Kommission auf das sich wandelnde Verhältnis zwischen *Mitbestimmung und Tarifautonomie* verwandt (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 87–93). Dabei hat sie den Primat des Tarifvertrags gegenüber der Betriebsvereinbarung, wie er für das deutsche Arbeitsrecht von jeher bestimmend war, bekräftigt, und zwar nicht nur im Interesse der Tarifautonomie, sondern auch und gerade in dem der Mitbestimmung selber. Die „Reform des Flächentarifs“, so heißt es, dürfe

nicht mit Mitteln betrieben werden, die das duale System der Arbeitsbeziehungen in Frage stellen. Insbesondere dürfen den Betriebsparteien Regelungsbereiche nicht übertragen werden oder durch Versagen der Tarifparteien zufallen, deren Bearbeitung auf betrieblicher Ebene die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung gefährden würde oder dem Betriebsrat mit der negativen Koalitionsfreiheit der Beschäftigten und dem Streikmonopol der Gewerkschaften in Konflikt brächte. Die Beibehaltung des § 77 Abs. 3 des Betriebsverfassungsgesetzes ist hierfür von grundlegender Bedeutung (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 117f.).

Zugleich verweist der Bericht jedoch auf

eine Vielfalt von Möglichkeiten tarifvertraglicher *Delegation von Regelungsmaterie auf die Betriebsparteien* (...), die mit dem Betriebsverfassungs- und dem Tarifvertragsgesetz in Einklang stehen. Insoweit kann die Mitbestimmung zur *kontrollierten Dezentralisierung des Tarifvertragssystems* mit dem Ziel genutzt werden, den Flächentarifvertrag angesichts

⁵ Für eine ausführlichere Diskussion der Kommissionsempfehlungen zu diesem Punkt vgl. Streck (1999).

eines wachsenden Bedarfs an betrieblich differenzierten Regelungen flexibler zu gestalten und dadurch zu entlasten (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 118).

Auch hier ergibt sich damit ein Zuwachs des lokalen Gestaltungsspielraums, allerdings nach dem Wunsch der Kommission in erster Linie als Resultat veränderter Tarifverträge, also als Ausdruck eines gemeinsamen Willens der Tarifvertragsparteien und in ihrer Regie.

6. Eines der auf diese Weise zu verfolgenden Ziele ist nach Ansicht der Kommission die bessere Nutzung der Mitbestimmung zur *Sicherung und Ausweitung der Beschäftigung* (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 83–85). Die Kommission verweist darauf, dass

unter den neuen Bedingungen hoher Dauerarbeitslosigkeit die Legitimität der Mitbestimmung anders als früher auch davon (abhängt), ob sie sich als fähig erweist, neben den Interessen der jeweiligen Belegschaften auch die der Arbeitsuchenden zu berücksichtigen und das Ziel stabiler Beschäftigung mit einer beschäftigungswirksamen Öffnung der internen Arbeitsmärkte vereinbar zu machen (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 69).

Dementsprechend unterstützt sie die Praxis beschäftigungssichernder „Standortvereinbarungen“ zwischen Unternehmen und Betriebsräten. Während diese einerseits im Rahmen geltender Tarifverträge bleiben sollen, sollen letztere andererseits so gefasst sein, dass sie beschäftigungssichernde Absprachen auf Betriebsebene nicht unmöglich machen. Tatsächlich bietet sich die Mitbestimmung „aus der Perspektive der Tarifparteien“ geradezu an, nach entsprechender Erweiterung des Gestaltungsspielraums der Betriebspartner „als Instrument zur differenzierten Umsetzung einer beschäftigungsorientierten Tarif- und Lohnpolitik genutzt“ zu werden (ebd.).

7. Schließlich verweist der Bericht auf die von der *europäischen Gesetzgebung zur Betriebs- und Unternehmensverfassung* ausgehenden Tendenzen zur betriebs- und unternehmensspezifischen *Aushandlung* von Mitbestimmungsregimen (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 105–111). Der Bericht stellt fest, dass es in Europa auf absehbare Zeit keine mitbestimmungsrechtlichen Einheitslösungen geben wird. Das deutsche System wird deshalb als eines unter vielen, zunehmend miteinander verknüpften nationalen Systemen fortbestehen. Neben zahlreichen sich hieraus ergebenden Problemen, insbesondere in Bezug auf eine den sozialen Frieden sichernde Verteidigung deutscher Mitbestimmungsstandards in einem hoch heterogenen europäischen Umfeld, verweist die Kommission auf den Umstand, dass nach europäischem Recht die Ausgestaltung der europäischen Dimension der Mitbestimmung in nationalen Unternehmen in hohem Maße von „Subsidiarität, Optionalität (und) Freiwilligkeit“ geprägt und vornehmlich prozedural geregelt sein wird (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 107). Weiter heißt es in Bezug auf die Unternehmensmitbestimmung:

Soweit große deutsche Unternehmen in Zukunft neben dem deutschen teilweise auch dem europäischen Mitbestimmungsrecht unterliegen werden, werden ihre Institutionen und Verfahren der Arbeitnehmerbeteiligung aufgrund der Präferenz des europäischen Unternehmensrechts für Verhandlungslösungen nicht mehr allein durch Gesetz, sondern auch durch Verhandlungen geregelt und insofern unternehmensspezifisch ausgestaltet sein. Damit werden die in Deutschland auch aus anderen Gründen wirksamen Tendenzen zur Verbetrieblichung und Differenzierung der Mitbestimmung weiter gefördert. Angesichts des Konkurrenzdrucks, dem deutsche Unternehmen und die deutsche Mitbestimmung ausgesetzt sind, ist dabei vor allem auch mit einer zunehmend unternehmensspezifischen Anpassung der Mitbestimmung an die Marktbedingungen und Wettbewerbsstrategien der einzelnen Unternehmen zu rechnen (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 110f.).

Zugleich bieten Pluralismus und Subsidiarität im europäischen System deutschen Unternehmen eine Chance zur unternehmensspezifischen Verlängerung einer – flexibel interpretierten – Mitbestimmung in ihr jeweiliges europäisches Umfeld. Damit wird es prinzipiell möglich, „mehr als bisher in internationalen Unternehmen mit deutschem Einfluß Grundprinzipien der deutschen Mitbestimmung zu verankern und Mitbestimmung zur Grundlage einer grenzüberschreitenden Unternehmenskultur und -identität zu machen“ (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 111).

Insgesamt betont die Kommission Mitbestimmung die Verantwortung vor allem der *Tarifparteien* für die differenzierte Weiterentwicklung der Mitbestimmung als Institution. Sie schlägt unter anderem vor, für die „begleitende einzelbetriebliche Unterstützung einer situationsangepaßten Ausgestaltung der Mitbestimmung“ gemeinsame Beratungseinrichtungen von Wirtschaft und Gewerkschaften einzusetzen, deren Aufgabe es wäre, „lokale Prozeßoptimierung durch möglichst weite Verbreitung der in den führenden Unternehmen entwickelten best practice“ zu unterstützen. Erforderlich hierfür seien

neue Formen einzelfallbezogener Information und Beratung, die der breiten Vielfalt der tatsächlichen Mitbestimmungskulturen und -probleme Rechnung tragen und die Nutzung der zu gewährenden betrieblichen Gestaltungs- und Experimentiermöglichkeiten unterstützen könnten. Ein derartiger Ansatz entspricht im übrigen der zunehmend vertraglichen Gestaltung der Mitbestimmung, wie sie unter anderem durch die europäische Gesetzgebung zur betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung gefördert wird (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 119).

Schlussbemerkung

Nach einhelliger Feststellung der Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung ist die Mitbestimmung zu einem festen Bestandteil der für Deutschland charakteristischen Ausprägung des entwickelten Kapitalismus geworden. Dessen ungeachtet steht heute das System kollektiver und gesetzlich gesicherter Arbeitnehmerbeteiligung, wie sie sich in Nachkriegs-

deutschland entwickelt hat, vor schwierigen Bewährungsproben. Die Kommission war der Ansicht, dass es diese nur dann wird bestehen können, wenn es der Mitbestimmung ermöglicht wird, sich noch mehr als bisher für lokale Vielfalt und dezentrale Gestaltung zu öffnen. Eine in diesem Sinne modernisierte Mitbestimmung kann für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen ein hohes Maß an Passagensicherheit im – auszuhandelnden und aushandelbaren – Übergang zu einem „neuen betrieblichen Sozialvertrag“ gewährleisten,

der Rechte und Pflichten, Sicherheit und Risiko, kollektive und individuelle Interessen, formale Regeln und informelle Unternehmenskulturen sowie gesetzliche und vertragliche Regulierung der Arbeitsbeziehungen in Betrieben und Unternehmen in ein neues, den sich ändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen Rechnung tragendes Verhältnis bringt (Kommission Mitbestimmung 1998, S. 113, Empfehlung 1).

Literatur

- Hanau, P. (1994a): Die Entwicklung der Betriebsverfassung. In: Scherner, K. O./Jacobs, O. H./Lorenz, E./Hanau, P. (Hrsg.): Betriebsverfassung und Persönlichkeitsschutz. Günther Wiese zum 65. Geburtstag, Mannheim u. a., S. 27–48.
- Hanau, P. (1994b): Schlanke Betriebs- und Unternehmensverfassung. In: Heinze, M./Söllner, A. (Hrsg.): Arbeitsrecht in der Bewährung. Festschrift für Rudolf Kissel zum 65. Geburtstag, München, S. 347–362.
- Kommission Mitbestimmung (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh.
- Mayntz, R./Scharpf, F. W. (1995): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung, Frankfurt a. M.
- Streeck, W. (1999): Modernisierung des Betriebsverfassungsgesetzes: Zwischen Gesetzgebung und Selbstorganisation. Beitrag zu einer Veranstaltung des Gesprächskreises Arbeit und Soziales der Friedrich-Ebert-Stiftung zum Thema „New Deal im Arbeitsrecht“, Bonn, 14. Januar 1999.

Profite und Prinzipien

Fritz Vahrenholt

Mehr denn je werden die Aktivitäten von Unternehmen heute von einer kritisch eingestellten Öffentlichkeit begleitet. Insbesondere multinationalen Unternehmen wird vorgeworfen, sie stellen die Gewinnerzielung einseitig in den Vordergrund, anstatt ihren gesellschaftlichen Verpflichtungen nachzukommen.

Die jüngst losgetretene branchenübergreifende Fusionswelle hat diesem Vorwurf neue Nahrung gegeben. Denken Sie an die spektakulären Großfusionen in der internationalen Bankenwelt, im Automobilbau oder im Chemiesektor, an denen ja auch große deutsche Unternehmen beteiligt sind. Auch in der Branche aus der ich komme – die Mineralölindustrie – sind in jüngster Zeit einige Mega-Fusionen vollzogen oder eingeleitet worden.

Es ist klar, dass diese Zusammenschlüsse nicht überall auf ungeteilten Beifall stoßen. So bemängeln kritische Zeitgenossen zum Beispiel, dass das mit den Zusammenschlüssen angestrebte Ziel allein der Gewinnmaximierung und Kostenführerschaft diene und zu Lasten des Gemeinwohls teuer erkaufte werde. Aus ihrer Sicht ist beispielsweise der mit den Fusionen häufig verbundene Abbau von Arbeitsplätzen ein Beleg dafür, dass es multinationalen Unternehmen im Zweifelsfall eher um Profite als um Prinzipien geht.

Ich verstehe diese Kritik, und jedes Unternehmen ist gut beraten, die hierin auch zum Ausdruck gebrachten Ängste und Sorgen ernst zu nehmen und hierauf Antworten zu geben. Ich sage dies bewusst auch vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen, die Shell mit Brent Spar und den Ereignissen in Nigeria gemacht hat. In beiden Fällen hatte die Öffentlichkeit den Eindruck, dass die unserer Geschäftstätigkeit zugrunde liegenden Werte doch nur Lippenbekenntnisse seien. Für nicht wenige waren Brent Spar und unser Engagement in Nigeria Ausdruck eines allein auf Gewinnstreben gerichteten Unternehmertums, eines „moralfeindlichen Ökonomismus“, wobei die Wellen insbesondere in Deutschland sehr hoch schlugen.

Für Shell und insbesondere für die Deutsche Shell, die ja mit den Ereignissen zunächst nichts direkt zu tun hatte, war dies eine bittere Erfahrung. Aber ich denke sie war auch lehrreich, denn Brent Spar und Nigeria haben uns deutlich gemacht, dass die umwelt- und gesellschaftspolitischen Erwartungen der Öffentlichkeit einem Wandel unterworfen sind, auf die ein weltweit tätiges Unternehmen wie Shell Antworten haben muss.

Dies ist nicht immer einfach, denn die Erwartungen, die an Shell gestellt werden, sind höchst unterschiedlich, ja widersprüchlich. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Fall Brent Spar.

Drei Jahre lang hat unsere englische Schwestergesellschaft unter Beachtung sämtlicher nationalen und internationalen Gesetze nach der besten Lösung – der so genannten „best practical environmental option“ – zur Entsorgung dieser einzigartigen Konstruktion gesucht. Am Ende ergab sich die Tiefsee-Entsorgung als die beste Option. Diese bevorzugte Lösung wurde sorgfältig durch britische Umweltschützer und Wissenschaftler geprüft. Schließlich wurde das Projekt durch die englische Regierung genehmigt.

Wir mussten jedoch feststellen, dass diese Lösung, die in England als die beste erschien, auf dem europäischen Festland nicht akzeptiert wurde. Wir waren im Spannungsfeld dieser unterschiedlichen Erwartungen gefangen, konnten ihnen nicht gerecht werden und sind dafür bestraft worden.

Ähnlich verhielt es sich beim Engagement von Shell in Nigeria. Unsere nigerianische Schwestergesellschaft wurde aufgefordert, ihre vermeintliche Macht einzusetzen, um eine Lösung der drängenden politischen und sozialen Probleme herbeizuführen.

Aus unserer Sicht werfen solche Forderungen jedoch eine Fülle von Fragen und Problemen auf: Sollen wir überhaupt versuchen, eine größere Rolle bei der Lösung politischer oder gesellschaftlicher Fragen zu spielen? Wo liegen die Grenzen eines solchen Engagements und wer verleiht uns das erforderliche Mandat dafür? Nicht zuletzt: Würde uns die Gesellschaft bereitwillig grünes Licht zur Übernahme dieser Aufgaben geben?

Ich erwähne diese beiden Beispiele insbesondere deshalb, weil sie die Herausforderungen deutlich machen, vor denen nicht nur wir, sondern alle Unternehmen stehen, die grenzüberschreitend und in verschiedenen Kulturkreisen tätig sind. Eines ist sicher: Die oft widersprüchlichen Erwartungen und Ansprüche an uns werden nicht geringer. Wir müssen das akzeptieren und uns konstruktiv mit ihnen auseinandersetzen. Das beinhaltet auch die Suche nach tragfähigen Lösungen im Rahmen eines umfassenden Dialoges mit allen relevanten gesellschaftlichen Kräften, um von anderen zu lernen, aber auch um die Werte, die unserem Handeln zugrunde liegen, zu erläutern. Ich werde darauf noch eingehen.

Dieses vorausgeschickt, will ich nun versuchen darzulegen, wie wir mit dem vermeintlichen Widerspruch zwischen Profiten und Prinzipien bei der Royal Dutch/Shell-Gruppe umgehen.

Wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung

Die Shell-Gruppe ist ein kommerzielles Unternehmen. Zu ihren Aufgaben zählen die Schaffung von Wohlstand durch Beschäftigung und das Abführen von Steuern, die Erfüllung der Wünsche und Anforderungen unserer Kunden und das Erwirtschaften von Gewinnen.

Die Shell-Gruppe beschäftigt weltweit mehr als 100.000 Mitarbeiter und 240.000 Kontraktoren in 132 Ländern. Sie entrichtet jährlich Steuern in Höhe von 50 Milliarden US-Dollar bei einem Umsatz von 140 Milliarden US-Dollar und versorgt täglich über 20 Millionen Kunden an 47.000 Shell Stationen. Natürlich ist für uns auch die Erwirtschaftung von Gewinnen ein wesentliches Unternehmensziel. Wir sind dazu verpflichtet, das Kapital der Aktionäre zu bewahren und eine angemessene Rendite zu erzielen.

Dessen ungeachtet tragen wir jedoch im Rahmen unserer Aktivitäten nicht nur wirtschaftliche Verantwortung. Wir bekennen uns zum Dreiklang, zur so genannten „*triple bottom line*“. Hierdurch soll deutlich werden, dass wir gleichzeitig stets auch Verantwortung für soziale und ökologische Belange tragen.

Business Principles

Unternehmen wie Shell werden nach ihrem Verhalten beurteilt. Es ist uns daher ein existentielles Anliegen, den guten Ruf, den Shell genießt, zu wahren. Das wird nur gelingen, wenn wir unsere Geschäfte aufrichtig und integer ausüben und in Übereinstimmung mit den jeweiligen Gesetzen, gesellschaftlichen Werten und Normen handeln. Aufrichtigkeit, Integrität sowie Achtung und Respekt vor den Menschen sind zentrale verbindliche Werte für alle Shell-Gesellschaften weltweit.

Diese Werte, die unserem Verhalten und Handeln seit langem zugrunde liegen, finden ihren Ausdruck in unseren Unternehmensgrundsätzen, den General Business Principles. Es handelt sich – wenn Sie so wollen – um eine Art „Shell-Grundgesetz“. Shell hat diese Grundsätze 1976 schriftlich fixiert und eingeführt, aber sie existieren ungeschrieben schon viel länger.

Sie gelten für alle geschäftlichen Aktivitäten und beschreiben das Verhalten, das von jedem einzelnen Mitarbeiter erwartet wird. Die letzte Überarbeitung der Unternehmensgrundsätze fand 1997 statt. Zu diesem Zweck haben wir weltweit so genannte Round-Table-Gespräche mit Shell Mitarbeitern aller Hierarchie-Ebenen sowie Vertretern von Menschenrechts- und Umweltschutzgruppen, Journalisten, Sozialwissenschaftlern und Vertretern der Kirchen geführt um festzustellen, wo und wie die Grundsätze verbessert werden können. Diesen Gesprächsrunden haben wir viele gute Ratschläge zu verdanken. Dabei legten die Teilnehmer besonderen Wert auf eindeutige Positionen von Shell im Hinblick auf Menschenrechte, Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung.

Menschenrechte

Im Rahmen der Gesprächsrunden im Vorfeld zur Neufassung unserer Business Principles sind wir unter anderem auch aufgefordert worden, eine klare Position

im Hinblick auf Menschenrechtsangelegenheiten zu beziehen. Dieses Anliegen haben wir aufgenommen.

Wir sind der erste große Energiekonzern, der öffentlich die Allgemeine Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen unterstützt und sprechen uns in unseren Grundsätzen deutlich für die Achtung der Menschenrechte aus. Dieses Bekenntnis beinhaltet einerseits die besondere Fürsorgepflicht des Unternehmens für die eigenen Mitarbeiter im Zusammenhang mit der Wahrung der Menschenrechte, andererseits aber auch die Verpflichtung zur Achtung und zum Eintreten für die Einhaltung fundamentaler Menschenrechte in der Gesellschaft.

Darüber hinaus haben wir für unsere Führungskräfte unlängst einen Leitfaden zu Menschenrechtsfragen erstellt. Diese Broschüre ist unter Mitwirkung unabhängiger Fachleute entstanden und soll dabei helfen, die Menschenrechte, ihre Entstehung und die Aufgaben und Verpflichtungen, die sich daraus für unsere Mitarbeiter ergeben, zu verdeutlichen.

Dieser Leitfaden ist Teil eines Programms, mit dem Bewusstsein geschaffen und unseren Führungskräften geholfen werden soll, Menschenrechtsfragen im Rahmen ihrer täglichen Arbeit mit einzubeziehen. Von besonderer Bedeutung ist für uns auch der regelmäßige Austausch mit Menschenrechtsgruppen wie amnesty international oder Pax Christi. Beide Organisationen haben sich positiv im Hinblick auf unser Eintreten für Menschenrechte geäußert.

Nun mag man der Ansicht sein, dass das doch alles Selbstverständlichkeiten sind, und aus deutscher Sicht kann ich da nur zustimmen. Aber Deutschland ist nicht der Nabel der Welt. Denken Sie daran, wie viele Staaten es gibt, in denen noch heute gegen fundamentale Menschenrechte verstoßen wird. In diesen Ländern die Einhaltung einzufordern ist etwas anderes, als das hier in Deutschland zu tun.

Dasselbe gilt beispielsweise auch für das Thema Korruption, das uns im Rahmen unserer weltweiten Aktivitäten immer wieder begegnet. Korruption ist kein Kavaliersdelikt. Sie verhindert den fairen und freien Wettbewerb, effizientes Wirtschaften und untergräbt den Rechtsstaat. Unsere Antwort darauf ist eindeutig: Wer besticht, fliegt raus. Wir betonen nachdrücklich die Notwendigkeit von Aufrichtigkeit, Integrität und Fairness bei allen geschäftlichen Aktivitäten und erwarten dies auch von unseren Geschäftspartnern.

Die Beachtung dieser Grundsätze hat für die Shell-Gruppe auch schon zu Geschäftsverlusten geführt. So haben wir uns beispielsweise 14 Jahre vom italienischen Markt ferngehalten, als offensichtlich wurde, dass Unternehmen dort ohne illegale Zahlungen nicht tätig sein können. Wenn nicht wir, wer soll sonst neue Maßstäbe setzen? Denn wir haben sowohl die wirtschaftliche Stärke als auch das unverzichtbare Know-how, um solche Standards setzen zu können.

Sustainable Development

Neu in unseren überarbeiteten Unternehmensgrundsätzen ist auch die Verpflichtung, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Der Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ oder „Sustainable Development“ ist nicht neu. Er wird jedoch häufig einseitig auf ökologische Aspekte bezogen. Wir verstehen darunter eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllt, ohne künftige Generationen in der Erfüllung ihrer Bedürfnisse zu beeinträchtigen. Dies entspricht der auf dem Umweltgipfel von 1992 in Rio akzeptierten Definition der Brundtland-Kommission. Wie können nun Wirtschaftsunternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen?

Schaffung von Wohlstand durch Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung

Für uns als weltweit tätiges Energieunternehmen besteht die Herausforderung insbesondere darin, die wirtschaftliche Entwicklung durch eine nachhaltige Energieversorgung zu fördern. Im Brundtland-Bericht heißt es: „Die künftige Entwicklung der Welt hängt entscheidend davon ab, daß steigende Energiemengen aus verlässlichen, sicheren und umweltverträglichen Quellen dauerhaft verfügbar sind.“ Der Hunger nach Energie ist groß. Große Teile der Welt – insbesondere die Entwicklungsländer – verfügen noch immer über kein ausreichendes Energieangebot. Anhaltendes Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum erfordern aber eine kontinuierliche Ausweitung desselben.

Aus unseren Energie-Szenarien ergibt sich eine Steigerung der Energienachfrage um das zwei- bis dreifache bis 2050. Das ist ein gewaltiger Anstieg innerhalb eines so kurzen Zeitraums. Die zusätzliche Nachfrage wird größtenteils durch fossile Energieträger gedeckt werden müssen, zumal alternative Energiequellen auf absehbare Zeit weder in ausreichendem Maß noch zu wirtschaftlich vertretbaren Preisen verfügbar sein werden – jedenfalls nicht in der erforderlichen Menge. Hier wollen wir unseren Beitrag leisten.

Sozialer Fortschritt

Erlauben Sie mir an dieser Stelle auch einige Anmerkungen zum Thema „Shell und Ausbildung“. Auch hier geht es im Grunde um „Sustainable Development“ – allerdings mehr unter sozialen beziehungsweise gesellschaftspolitischen Aspekten.

Shell-Gesellschaften sind bedeutende und auf längerfristiges Engagement ausgerichtete Investoren in Entwicklungsländern. Die Aktivitäten vor Ort werden überwiegend von einheimischen Mitarbeitern durchgeführt und stützen sich auf deren Know-how. Deshalb legen wir großen Wert auf ihre Qualifikation und Weiterbildung. Eine wichtige Maßnahme besteht im Austausch von Mitarbeitern zwischen

den verschiedenen Shell-Gesellschaften. Ständig arbeiten rund 6.000 Kolleginnen und Kollegen aus 60 verschiedenen Nationen außerhalb ihres Heimatlandes, sammeln Erfahrungen und geben diese weiter.

Der Erwerb von Fachwissen ist jedoch nicht auf die relativ kleine Zahl von Shell-Mitarbeitern begrenzt. Auch die viel größere Anzahl von Kontraktoren eignet sich durch die Zusammenarbeit mit uns neue Fertigkeiten an. Wir unterstützen diesen Wissenstransfer nicht zuletzt deshalb, weil wir von der Qualität ihrer Arbeit abhängen.

Über ihre Geschäftstätigkeit hinaus unterhalten viele Shell-Gesellschaften zusätzlich Gemeindeprogramme. Beispielsweise unterstützt unsere Schwestergesellschaft in Nigeria seit den sechziger Jahren und verstärkt seit 1990 auch Gemeinden in den Fördergebieten, etwa durch umfangreiche landwirtschaftliche Förderprogramme, die bislang einer halben Million Bauern direkt geholfen haben.

Shell Nigeria hat in diesem Zeitraum auch tausende von Schul- und Universitätsstipendien zur Verfügung gestellt. Diese Anstrengungen sind wichtig. Ihr Nutzen kann aber angesichts mehrerer Millionen im Niger-Delta lebenden Menschen nur begrenzt sein. Hier ist insbesondere die Regierung gefordert.

Umweltverträglichkeit

Wir sind uns bewusst, dass der Einsatz von fossilen Energieträgern mit Beeinträchtigungen für die Umwelt verbunden ist. Wie man weiß gibt es ernstzunehmende Hinweise, dass beim Verbrennen fossiler Energieträger Emissionen freigesetzt werden, die möglicherweise das Klimasystem der Erde beeinflussen. Themen wie „Treibhauseffekt“ und „Klimaschutz“ nehmen in der internationalen Umweltschutzdebatte eine zunehmend wichtigere Rolle ein, so jüngst auf der Vierten Klimaschutzkonferenz in Buenos Aires.

Im Hinblick auf diese Themenkomplexe fühlen wir uns besonders angesprochen, hier tragen wir besondere Verantwortung. Shell nimmt die Gefahren eines möglichen Klimawandels ernst und befürwortet vorsorgendes Handeln. Im Gegensatz zur „Global Climate Coalition“, die sich vehement gegen rechtlich verbindliche Emissionsziele und Zeitvorgaben wendet und aus der Shell Oil in den USA ausgetreten ist, unterstützen wir das Protokoll der Klimaschutzkonferenz von Kyoto. Dort haben die Industriestaaten bekanntlich beschlossen, ihre Treibhausgas-Emissionen bis zum Zeitraum 2008 bis 2012 insgesamt um mindestens 5,2 Prozent zu reduzieren.

Die Shell-Gruppe hat sich ein noch ehrgeizigeres Ziel gesetzt. Sie will die Treibhausgas-Emissionen aus ihren weltweiten Aktivitäten bis zum Jahr 2002 im Ver-

gleich zu 1990 um 10 Prozent senken. Dieses selbstgesteckte Ziel wollen wir durch ein Maßnahmenbündel erreichen:

1. Wir werden auch künftig alle Anstrengungen unternehmen, um die Energieeffizienz bei der Erdgas- und Erdölförderung sowie in ihren Verarbeitungsanlagen und beim Transport weiter zu steigern. Neben der Verringerung des eigenen Energieverbrauchs will Shell in den nächsten Jahren auch das heute zum Teil noch praktizierte nutzlose Abfackeln von Gasen bei der Förderung einstellen.
2. Wir haben uns dazu verpflichtet, die Verfügbarkeit und unser Geschäft mit Energieträgern voranzutreiben, die einen relativ geringen Kohlenstoffgehalt aufweisen – wie beispielsweise Erdgas.
3. Wir werden uns an der Erforschung und Entwicklung von alternativen Brennstoff- und Antriebstechnologien, wie zum Beispiel Wasserstoff und die Brennstoffzelle, beteiligen.
4. Die Shell-Gruppe hat kürzlich bekanntgegeben, dass sie ein internes Pilotprojekt für den Handel mit Emissionszertifikaten einführen und damit Voraussetzungen und Möglichkeiten zur Teilnahme an „Clean Development Mechanism“- und „Joint Implementation“-Projekten erkunden will. Aus unserer Sicht sind diese gemeinsamen Anstrengungen nicht nur kostengünstig, sondern fördern auch den Kapital- und Technologietransfer in die Entwicklungsländer.
5. Wir wollen unsere Emissionen regelmäßig messen und verifizieren lassen.

Erneuerbare Energien

Last but not least wird im Zusammenhang mit dem Aspekt des umweltverträglichen Wirtschaftens immer wieder die Forderung erhoben, Politik und Energiewirtschaft mögen sich mehr um die Bereitstellung erneuerbarer Energien kümmern. Zu Recht wird in diesem Zusammenhang immer wieder auf die Endlichkeit der weltweiten Öl- und Gasressourcen im Verlauf des nächsten Jahrhunderts und auf die Gefahr eines unter anderem durch CO₂-Emissionen bedingten möglichen Klimawandels hingewiesen.

Bei Shell macht man sich schon seit langem Gedanken darüber, wie eine am Prinzip der Nachhaltigkeit ausgerichtete künftige Versorgung durch alternative Energieträger aussehen könnte und welchen Beitrag wir dazu leisten können. Seit nunmehr 20 Jahren forschen wir auch auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien. 1997 haben wir beschlossen, einen neuen Geschäftsbereich für erneuerbare Energien, „Shell International Renewables“, einzurichten, der die bislang bestehenden vier Geschäftssektoren Exploration und Produktion, Mineralölprodukte, Chemie

sowie Erdgas und Kohle um einen fünften ergänzt. In dem neuen Geschäftsbereich werden unsere Aktivitäten auf den Gebieten Solar- und Windenergie, Biomasse und Forstwirtschaft zusammengefasst und ausgebaut. Dafür soll bis 2003 knapp eine Milliarde Mark investiert werden. Die Investitionssumme belegt, dass es uns nicht um einen vordergründigen Imagegewinn geht, sondern um den Einstieg in und Ausbau eines neuen zukunfts- und gewinnträchtigen Geschäftsfeldes. Es ist ein durchaus kommerzielles Interesse, das aber gleichzeitig auch einen Schritt in Richtung „ökologischer Nachhaltigkeit“ darstellt.

Wie die Shell-Gruppe als Ganzes hat auch die Deutsche Shell im November 1997 einen Geschäftsbereich für erneuerbare Energien eingerichtet und wird zusammen mit der Pilkington Solar International GmbH in Gelsenkirchen die weltweit größte Solarzellenfabrik errichten. Das Werk, das in diesem Jahr seinen Betrieb aufnehmen soll, wird multikristalline Zellen in der Größenordnung von 25 Megawatt jährlich produzieren und seine Produkte in Deutschland und auf dem Weltmarkt verkaufen.

Wirtschaftlicher Erfolg und die Übernahme von sozialer und ökologischer Verantwortung sind für uns keine Gegensätze, sondern unabdingbare Bestandteile unserer Unternehmensstrategie.

Transparenz und Dialog

Ich erwähnte eingangs, dass sich die gesellschaftspolitischen Anforderungen an Unternehmen geändert haben. Im Hinblick auf die gesellschaftlichen Erwartungen mussten wir feststellen, dass die Rolle von Unternehmen heute kritischer hinterfragt wird. Es wird größere Transparenz verlangt. Bislang sagten Unternehmen im Umgang mit der Öffentlichkeit: „Glaubt uns, vertraut uns. Was wir tun, ist richtig“. Doch die Menschen glauben uns heute nicht mehr so ohne weiteres. Stattdessen lautet die Maxime zunehmend: „Vertrauen ist gut. Kontrolle ist besser; daher beweist uns erst einmal, dass Ihr aufrichtig und richtig handelt“. Diese Forderung ist Ausdruck eines Vertrauensverlustes, dem auch Staat und Verwaltung, die Kirchen und andere Institutionen seit längerem ausgesetzt sind.

Möglicherweise haben wir in der Industrie unbeabsichtigt zu dieser Entwicklung beigetragen, indem wir uns zu sehr auf unsere eigenen internen Angelegenheiten konzentriert und dabei die Notwendigkeit einer umfassenden Information der Öffentlichkeit vernachlässigt haben. So entstand der Eindruck, dass wir gesichtslos und geheimniskrämerisch seien.

Hinzu kommt eine Art „technischer Arroganz“, die in Unternehmen mit starker technischer Prägung durchaus verbreitet ist. Die meisten Mitarbeiter in der Shell-Gruppe haben eine naturwissenschaftliche oder technische Ausbildung. Sie haben gelernt, Probleme zu identifizieren und zu lösen. Dieser Ansatz funktioniert – das

sage ich als Chemiker – hervorragend bei naturwissenschaftlichen oder technischen Problemstellungen. Er ist aber wenig tauglich, wenn wir zum Beispiel mit Problemen auf dem Gebiet der Menschenrechte konfrontiert werden.

Was wir vermeiden müssen ist, die Menschen quasi von oben herab mit kühlen technischen Argumenten zu überzeugen. Das kommt oftmals nicht an; die Menschen verstehen es nicht. Wir müssen die Ängste der Menschen, mögen sie aus unserer Sicht noch so unbegründet sein, ernst nehmen und uns damit auseinandersetzen. Das heißt aber nicht, dass wir all das tun, was beispielsweise Greenpeace von uns fordert.

Heute wissen wir, dass es nicht mehr ausreicht, die richtigen Produkte zum richtigen Preis zu verkaufen. Wir benötigen auch die gesellschaftliche Akzeptanz für unser Handeln – die so genannte „licence to operate“, wie wir es nennen. Diese Erfordernis haben wir beispielsweise im Rahmen der Erkundungsphase für ein Erdgasprojekt in Camisea/Peru beherzigt. Es wurde unter tatkräftiger Unterstützung der örtlichen Bevölkerung, Nicht-Regierungsorganisationen und renommierten wissenschaftlichen Einrichtungen wie die „Smithsonian Institution“ zu einem Musterbeispiel für die sozial- und umweltverträgliche Vorgehensweise bei der Erkundung von Ressourcen.

Bedauerlicherweise mussten wir das Projekt aufgeben, da ein rentables Vorgehen angesichts zusätzlicher finanzieller Forderungen der Regierung nicht mehr gewährleistet schien – übrigens sehr zum Leidwesen der einheimischen Bevölkerung und Nicht-Regierungsorganisationen, die die peruanische Regierung aufgefordert haben, die Zusammenarbeit mit Shell fortzusetzen. Die „licence to operate“ wurde uns hier jedenfalls in hohem Maße zuteil. So muss Unternehmenspolitik aussehen.

Wir bemühen uns aber auch auf andere Weise, dem Wunsch nach mehr Transparenz und Dialogbereitschaft nachzukommen. Im vergangenen Jahr hat die Shell-Gruppe erstmalig einen Rechenschaftsbericht – den so genannten Shell-Report – veröffentlicht, der Ihnen vorliegt. Der Bericht wird künftig regelmäßig erscheinen und bildet den Auftakt zu einer völlig neuen Unternehmensberichterstattung.

Basierend auf den Prinzipien Offenheit und Ehrlichkeit, stellt er unsere Unternehmensgrundsätze den tatsächlich erbrachten Leistungen – etwa im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit, Umweltschutz, nachhaltige Entwicklung und Menschenrechte gegenüber. Er beschreibt, wo wir Positives geleistet haben, berichtet aber auch darüber, wo wir uns verbessern müssen. Wir möchten, dass die Öffentlichkeit mehr über unsere Tätigkeiten erfährt und welche Anstrengungen wir unternehmen, um unseren Unternehmensgrundsätzen gerecht zu werden.

Diesem Anliegen hat die Deutsche Shell unter anderem auch dadurch Rechnung getragen, dass sie den ersten Umweltbericht im Kreis der Mineralölindustrie vor-

gelegt hat. Wir wollten veranschaulichen, wie wir mit Umweltfragen umgehen, und welchen Beitrag wir zu einer nachhaltigen und zukunftsverträglichen Entwicklung leisten können.

Um die neutrale Darstellung und Bewertung unserer Aktivitäten sicherzustellen, aber auch um Offenheit zu verdeutlichen, haben wir entschieden, ein unabhängiges Institut mit der Erstellung des Umweltberichts zu beauftragen. Die Wahl fiel dabei auf das IFEU-Institut, das in Umweltfragen aufgrund seiner Kompetenz und seines Engagements breite Anerkennung gefunden hat.

Die Ergebnisse des Berichts sind ermutigend. Ich habe deshalb das IFEU-Institut gebeten, den Dialog mit der Deutschen Shell fortzusetzen und dort nachzuhaken, wo sich Verbesserungspotentiale in Sachen Umweltschutz abzeichnen. Künftig werden wir alle zwei Jahre einen Umweltbericht vorlegen.

Bestärkt werden wir in unseren Bemühungen auch durch die überwältigende öffentliche Resonanz auf diesen ersten Umweltbericht. Insbesondere die erstaunlich hohe Zahl von Anfragen hat dazu geführt, dass wir bislang 16.000 Exemplare des Berichts verschickt haben. Vorhaben wie der Report der Shell-Gruppe und der Umweltbericht der Deutschen Shell sind für ein Unternehmen unserer Größe und Komplexität ein Novum und wir sind stolz darauf, hier eine Vorreiterrolle zu spielen.

Schlussbemerkungen

Ich hoffe, meine Ausführungen haben deutlich gemacht, dass wirtschaftliche und gesellschaftliche Interessen miteinander vereinbar sind und dass es für ein verantwortungsbewusst geführtes Unternehmen wie Shell keine Wahl zwischen Profit oder Prinzipien geben darf.

Ich möchte meine Ausführungen zum diesem Thema beenden mit einem treffenden Zitat von Carl Friedrich von Weizsäcker aus seinem Werk „Der bedrohte Friede – heute“: „Dies ist die Bitte, die ich dem Leser zum Abschied mitgeben möchte: Unsere Ethik darf nicht hinter der Entwicklung unserer Technik zurückbleiben, unsere wahrnehmende Vernunft nicht hinter unserem analytischen Verstand, unsere Liebe nicht hinter unserer Macht.“ – Dem bleibt wahrlich nichts hinzuzufügen.

Sozialverantwortung im Handel – Praktische Erfahrungen beim Otto Versand unter besonderer Berücksichtigung des SA 8000

Achim Lohrie und Johannes Merck

Das Unternehmen

Die Otto-Handelsgruppe ist die größte Versandhandelsgruppe der Welt. Sie umfasst 51 Unternehmen in 20 Ländern auf drei Kontinenten. Weltweit zählt die Handelsgruppe rund 63.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Umsatz betrug im Geschäftsjahr 1998/99 32,9 Mrd. DEM. Für die Einzelgesellschaft Otto Versand (GmbH & Co) arbeiten rund 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Umsatz der Einzelgesellschaft im Geschäftsjahr 1998/99 lag bei 6,3 Mrd. DEM. Der Otto Versand bietet in seinen über 30 zielgruppengerechten Katalogen insgesamt rund 40.000 Artikelpositionen an, 60 Prozent davon sind Textilien für die ganze Familie, 40 Prozent Hartwaren von der Waschmaschine über Hi-Fi-Geräte bis zu Möbeln. Die strategischen Schwerpunkte des Unternehmens liegen in der Internationalisierung, der Service- und Mitarbeiterorientierung und in der Ausrichtung der Geschäftstätigkeit auf das Nachhaltigkeitsprinzip.

Umwelt- und Sozialmanagement als Elemente einer nachhaltigen Geschäftstätigkeit im Otto Versand

Das Prinzip der Nachhaltigkeit

Mit der internationalen Umweltkonferenz in Rio 1992 ist das Prinzip der Nachhaltigkeit global zu einem Leitbild für die zukünftige wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung geworden. Obwohl die Forderung nach Nachhaltigkeit in erster Linie an Hersteller und Verbraucher gerichtet ist, kann auch der Handel als Mittler zwischen diesen beiden einen wichtigen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten.

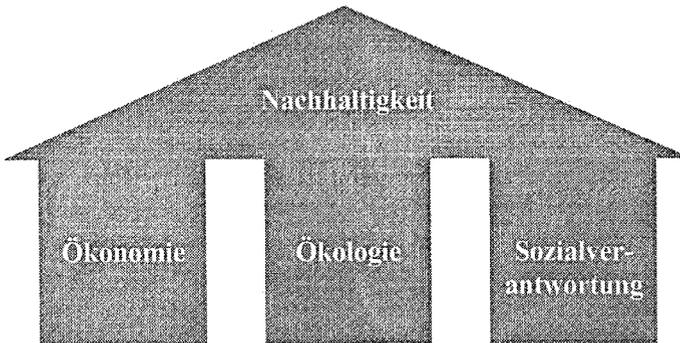
Das Prinzip der Nachhaltigkeit wird üblicherweise in drei Komponenten gegliedert (vgl. Abb. 1):

- Unter dem Begriff der *ökonomischen Nachhaltigkeit* wird eine Entwicklung beschrieben, die wirtschaftliche Prosperität und Vollbeschäftigung auch für kommende Generationen ermöglicht.

- *Ökologische Nachhaltigkeit* ist eine Entwicklung, bei der die Naturressourcen nur in dem Maße genutzt werden, dass ihr Potential auch zukünftigen Generationen zur Verfügung steht.
- Schließlich bedeutet *soziale Nachhaltigkeit*, dass die Grundbedürfnisse der Menschen auch in Zukunft befriedigt und Verteilungskämpfe ausgeschlossen werden.

Der Otto Versand hat sich die Aufgabe gestellt, die drei Entwicklungselemente in seiner Geschäftstätigkeit zu verwirklichen und zu erwartende Zielkonflikte auszugleichen.

Abb. 1: Das Nachhaltigkeitsprinzip



Ganzheitliches Umweltmanagement

Ausgehend von der festen Überzeugung, dass unternehmerischer Umweltschutz Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung ist und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichert, deklarierte der Otto Versand schon Mitte der achtziger Jahre Umweltschutz als Unternehmensziel. Wie andere Unternehmen wandte er sich zunächst den standortbezogenen Umweltfragestellungen zu: Reduzierung der Abfälle und der Energieverbräuche, Ersetzung von Einweg- durch Mehrweggeschirr in den Kantinen, Einsatz von Recyclingpapier in den Büros, um nur einige Beispiele zu nennen.

Schon bald konzentrierte sich das Unternehmen auf das Sortiment: FCKW-haltige Spraydosen, Echtpelzbekleidung und Tropenholzprodukte wurden aufgrund ihrer besonderen Umweltrelevanz ausgelistet. Das Textilsortiment wurde nach den Anforderungen des so genannten Öko-Tex-Standard 100 sowie weiterer produktionsökologischer Kriterien sukzessive optimiert, im Hartwarensortiment bestimmen heute energie- und wasserverbrauchsarme Elektro-Großgeräte das Bild. Mit dem Angebot von Textilien aus kbA-Baumwolle (kontrolliert biologisch angebaute

Baumwolle), von nach den strengen Kriterien des FSC (Forest Stewardship Council) zertifizierten Holzmöbeln sowie einer ehrgeizigen CO₂-Reduktionsstrategie im Bereich Warentransporte, ist der Otto Versand heute Pionier und Trendsetter beim unternehmerischen Umweltschutz im Handel.

Die Gründung des Stabsbereichs „Umwelt- und Gesellschaftspolitik“ im Jahr 1989, der dem Vorstandsvorsitzenden berichtet und über zehn Mitarbeiter sowie ein vernetztes Know-how aus Naturwissenschaft, Umwelttechnik, Betriebswirtschaft, Recht und Kommunikation verfügt, war der erste Schritt zur Systematisierung der Umweltschutzarbeit in allen Bereichen des Unternehmens. Diese erreichte im April 1997 mit der ISO 14001-Zertifizierung als erstes Handelsunternehmen weltweit und im Mai 1998 mit der EMAS-Validierung einen vorläufigen Höhepunkt.

Die Durchsetzung sozialer Mindeststandards im weltweiten Handel

Die Diskussion um die Durchsetzung sozialer Mindeststandards im weltweiten Handel hat erst in jüngster Zeit an Bedeutung und Aufmerksamkeit gewonnen – und dies nicht nur in Fachkreisen, sondern auch in breiten Bevölkerungsschichten. Auslöser für diese bemerkenswerte Themenkarriere ist die Globalisierung. Als Schlagwort in aller Munde ist dieser Begriff dennoch nebulös geblieben. Bei genauerer Betrachtung kann man sogar feststellen, dass das Grundmuster der Globalisierung gar nicht so neu ist, denn bereits seit vielen Jahren nutzt die Wirtschaft die Möglichkeiten einer weltweit arbeitsteiligen Produktion und damit die Vorteile kostengünstiger Produktionsstandorte.

Ein besonders augenfälliges Beispiel hierfür ist die Textilindustrie. Als so genannte Pionierindustrie mit geringem Investitionsbedarf und niedrigem Ausbildungsniveau ihrer Beschäftigten siedelt sie sich vor allem dort an, wo Arbeit preiswert zur Verfügung steht. Umwelt- und Sozialstandards können dabei aber auf der Strecke bleiben. Diese ökologischen und sozialen Folgen des internationalen Austausches von Waren und Dienstleistungen werden nun mehr und mehr zu einem Gegenstand des Alltagsbewusstseins des Konsumenten (der garantierte Ausschluss von Kinderarbeit beispielsweise wird zu einem wichtigen, die Kaufentscheidung positiv beeinflussenden Kriterium). Dies ist ein Indiz dafür, dass sich der rein zweckrationale Konsument immer mehr zu einem kritischen Verbraucher wandelt, der nicht nur den eigenen ökonomischen Vorteil sucht, sondern mit seiner Kaufentscheidung ein Gefühl von Verantwortung für die sozialen und ökologischen Bedingungen des Produktionsprozesses verbindet.

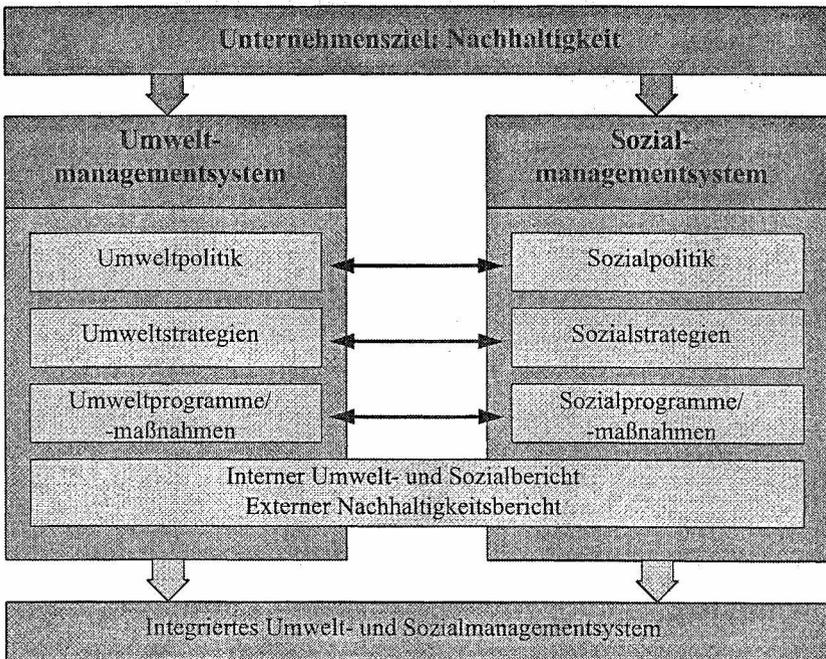
Mit diesen moralischen Ansprüchen tritt er nun nachdrücklich an die Unternehmen heran, deren Mitverantwortung für ihn auf der Hand liegt – die Unternehmen

des direkt importierenden Einzelhandels. Der Otto Versand bekennt sich zu dieser Mitverantwortung.

Die Organisation des Themas Sozialverantwortung im Unternehmen

Die Frage nach der Organisation des Themas Sozialverantwortung stellt sich in zweierlei Hinsicht: Organisation im eigenen Unternehmen sowie Organisation in den Produktionsstätten der Lieferanten. Die Organisation des Themas Sozialverantwortung beim Otto Versand orientiert sich mangels zielführender sonstiger Referenzmodelle an den Instrumenten der ISO 14001, mit denen der Otto Versand beim Aufbau seines Umweltmanagementsystems bereits sehr erfolgreich war (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Das Umwelt- und Sozialmanagementsystem des Otto Versand



Sozialpolitik

Grundlage der Sozialpolitik ist der in den Unternehmenszielen festgeschriebene Grundsatz der Nachhaltigkeit. Der Gesamtvorstand des Otto Versand hat diesen

Grundsatz durch einen „Code of Conduct“ konkretisiert. Er enthält einen detaillierten Katalog von sozialen Mindeststandards.

Die sozialen Mindeststandards, die sich an den entsprechenden Regelungen der ILO (International Labor Organisation) orientieren, sind:

- Einhaltung des national geltenden Arbeitsrechts
- Verbot von Kinderarbeit
- Zahlung wenigstens der gesetzlichen Mindestlöhne, als Ziel Zahlung von Löhnen, die für die Befriedigung der Grundbedürfnisse der Beschäftigten ausreichen, soweit die gesetzlichen Mindestlöhne niedriger sind
- regelmäßige Höchstarbeitszeit pro Woche von 48 Stunden zzgl. maximal zwölf Überstunden
- Vereinigungs- und Tarifverhandlungsfreiheit
- Verbot der Diskriminierung aufgrund persönlicher Eigenschaften oder Überzeugungen der Beschäftigten
- Verbot des Einsatzes von Zwangsarbeit
- sichere und gesundheitsverträgliche Bedingungen am Arbeitsplatz sowie in den Unterkünften der Beschäftigten

Sozialstrategien

Aus der Sozialpolitik wurden sodann für die Textilsortimente Sozialstrategien abgeleitet (vgl. Abb. 3). Hierfür setzte der Gesamtvorstand ein aus Vertretern der Einkaufsbereiche, des Imports und der Qualitätssteuerung zusammengestelltes Arbeitsteam ein und stellte diesem ein Steuerungsteam aus Fachvorständen und Fachdirektoren an die Seite. Der Gesamtprozess wurde nach der bewährten Umweltmanagement-Systematik vom Bereich Umwelt- und Gesellschaftspolitik koordiniert.

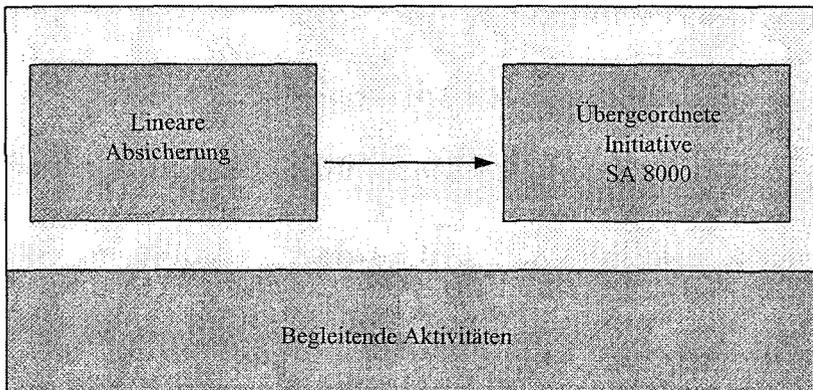
Folgende Sozialstrategien wurden vom Gesamtvorstand verabschiedet:

- Die *Strategie der „linearen Absicherung“* ist die Verpflichtung der Lieferanten auf die sozialen Mindeststandards des Code of Conduct, die Durchführung von Lieferantenworkshops und nachfolgender Kontrollen in den Produktionsstätten der Lieferanten und deren Sublieferanten sowie die Festlegung von Sanktionen bei festgestellten Verstößen.
- Die *Strategie der „übergeordneten Initiative“* ist die Beteiligung des Otto Versand an der Entwicklung eines weltweit gültigen Steuerungs- und Zertifizierungs-

nungssystems für Sozialstandards nach den Grundsätzen des so genannten SA 8000. Dieses System ermöglicht den Lieferanten und deren Sublieferanten die Eigenorganisation des Themas Sozialverantwortung in ihren Produktionsstätten und eine nachfolgende Zertifizierung durch unabhängige Prüfer. Es sollen sukzessive die internen Kontrollen des Otto Versand überflüssig werden (siehe dazu unten).

- Die *Strategie der „begleitenden Aktivitäten“* ist die Entwicklung und Weiterentwicklung von Sozial-Kooperationen mit innovativen Projektpartnern wie gepa (Gesellschaft für den partnerschaftlichen Handel mit der Dritten Welt) und Rugmark sowie die Etablierung von Nachhaltigkeitsprojekten. Bei letzteren sollen soziale und ökologische Aspekte gleichermaßen Berücksichtigung finden. Hierzu zählt zum Beispiel das so genannte „Baumwollprojekt“, bei dem für die kbA-Baumwolle (kontrolliert biologischer Anbau – Ökologieaspekt) ein Preis gezahlt wird, der um 10 Prozent über dem Weltmarktpreis liegt und bei dem den Baumwollbauern zusätzlich eine Abnahmegarantie gewährt wird (Sozial-Aspekt nach den Grundsätzen des so genannten Fair Trade).

Abb. 3: Sozialstrategien im Otto Versand



Sozialprogramme / -maßnahmen

Auf Basis der Strategie der „linearen Absicherung“ wurden vom Arbeits- und Steuerungsteam bisher zwei Sozialprogramme entwickelt. In einer „Test- und Lernphase“ wurde das interne Kontrollsystem im Herbst 1998 bei einer repräsentativen Zahl von Lieferanten und Sublieferanten auf zwei wichtigen Importmärkten erprobt. Nach dem Handlungsprinzip „Kooperation und Partnerschaft“ sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie groß ist die Kooperationsbereitschaft der Lieferanten?
- Wie ist die generelle Sozialperformance der Lieferanten und Sublieferanten auf diesen Importmärkten?
- Sind die zur Durchführung der Kontrollen entwickelten Instrumente (Fragebogen und länderspezifische Interpretationshilfen zur Arbeits- und Sozialrechtslage) tauglich?
- Welcher Aufwand (Zeit, Geld) entsteht durch ein Sozialaudit?
- Wie und in welchem Umfang empfiehlt sich eine breite Auditierung auf allen Importmärkten?

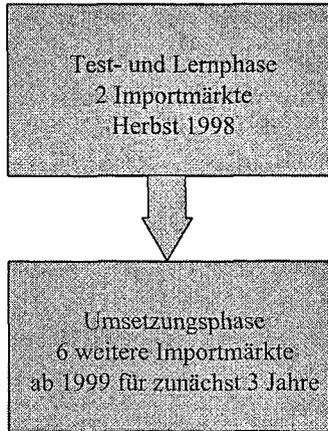
Die Ergebnisse der Test- und Lernphase sind im Überblick:

- sehr positive Reaktion der Lieferanten auf die Workshops, große Kooperationsbereitschaft und Offenheit
- gute Sozialperformance der Hauptlieferanten, zum Teil Verbesserungsmöglichkeiten bei Sublieferanten
- Funktionstüchtigkeit der entwickelten Instrumente (Fragebogen, Interpretationshilfen) auf hohem Niveau
- Integration der Sozialaudits in die bereits bestehenden Auditstrukturen für Waren- und Umweltqualität aus wirtschaftlichen wie abwicklungstechnischen Gründen sinnvoll

Die Erfahrungen aus der Test- und Lernphase führten insgesamt zu dem Schluss, dass die entwickelte Kontrollsystematik eine hohe Transparenz bei vertretbaren Kosten ermöglicht. In den nach angemessener Fristsetzung durchgeführten Nachaudits bei Sublieferanten konnte darüber hinaus die Verbesserung ihrer Sozialperformance festgestellt werden.

Daraufhin wurde im November 1998 als zweites Sozialprogramm die Umsetzung der erprobten Systematik auf insgesamt zunächst sechs weiteren Textilimportmärkten mit einer Vollauditierung aller Lieferanten sowie deren Sublieferanten beschlossen (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Sozialprogramme

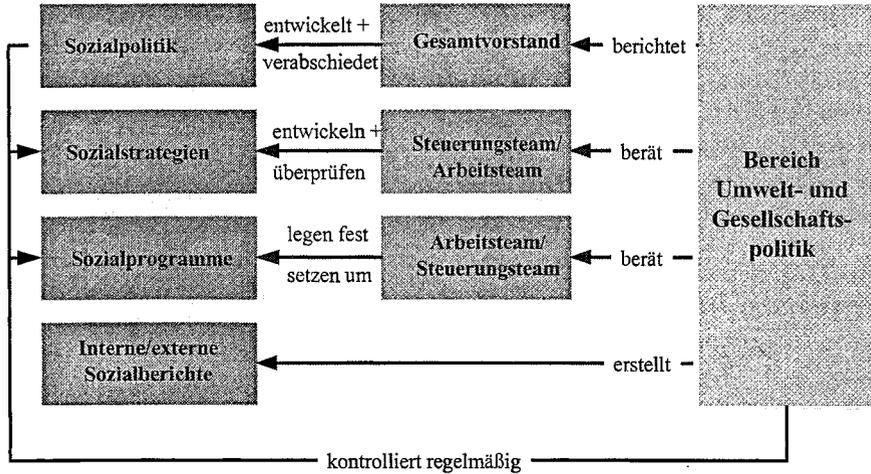


Sozialbetriebsprüfung / Sozialberichte

Zweimal jährlich werden durch den Bereich Umwelt- und Gesellschaftspolitik im Otto Versand zusammen mit den Umweltbetriebsprüfungen Sozialbetriebsprüfungen durchgeführt. Hierbei werden die Ergebnisse der Sozialprogramme aufgearbeitet und bewertet. Außerdem werden die Sozialpolitik und Sozialstrategien auf ihre Tragfähigkeit überprüft und ggf. angepasst.

Durch zweimal jährlich erstellte interne Sozialberichte informiert der Bereich Umwelt- und Gesellschaftspolitik den Gesamtvorstand über die Ergebnisse der Sozialbetriebsprüfungen. Der Gesamtvorstand erhält somit die Möglichkeit, den Gesamtprozess zu leiten und zu überwachen. Mit dem erstmals im Sommer 2000 erscheinenden externen Nachhaltigkeitsbericht wird der Otto Versand der Öffentlichkeit nicht nur über sein Umwelt-, sondern auch über sein Sozialenagement berichten (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Sozialzielbildung und -controlling im Otto Versand



Der SA 8000

Die Zertifizierungsinitiative Social Accountability – kurz SA 8000 – wurde von einer großen US-amerikanischen Verbraucherorganisation, dem CEP (Council on Economic Priorities), in Kooperation mit anderen NGOs, Gewerkschaften, Vertretern der Wirtschaft und Zertifizierungsgesellschaften entwickelt. Ziel der Initiative ist es, ein weltweit gültiges Zertifizierungs- und Kontrollsystem auf der Ebene der betroffenen Produktionsstätten zu etablieren. Analog der bekannten Zertifizierungsprozesse für Qualität und Umweltmanagement – den ISO-Normen 9000 und 14000 – sollen Produktionsbetriebe so die Möglichkeit erhalten, sich die Einhaltung sozialer Mindeststandards von unabhängigen Institutionen bestätigen zu lassen.

Die Einhaltung wird extern von Zertifizierungsunternehmen nach klaren, allgemein bekannten und nachvollziehbaren Regeln und Gesetzen kontrolliert. Auch NGOs können sich bei der CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) akkreditieren lassen. Als einziges deutsches Handelsunternehmen wurde der Otto Versand vom Council on Economic Priorities bereits 1996 aufgefordert, sein Know-how in den Entwicklungsprozess einzubringen und das System in Pilotanwendungen bei seinen Lieferanten auf Praktikabilität und Durchsatz zu überprüfen.

Die Elemente des SA 8000

Das Basisdokument des SA 8000 ist der Sozialstandard. Er definiert die Anspruchsgrundlage für den Zertifizierungsprozess und legt die geforderten sozialen Mindeststandards fest, die mit dem Code of Conduct des Otto Versand übereinstimmen. Darüber hinaus sieht der Standard die Einrichtung eines Managementsystems als Selbststeuerungsinstrument beim Lieferanten vor. Hierin werden mit einer Sozialpolitik die Verpflichtung des Lieferanten sowie seiner Sublieferanten auf die Sozialstandards festgelegt, Verantwortliche berufen, Zuständigkeiten sowie Dokumentationspflichten geregelt und die einschlägigen Verfahren bei Verstößen beschrieben. Die Anforderungen an das Managementsystem basieren auf dem Prinzip des „Plan – Do – Check – Act“:

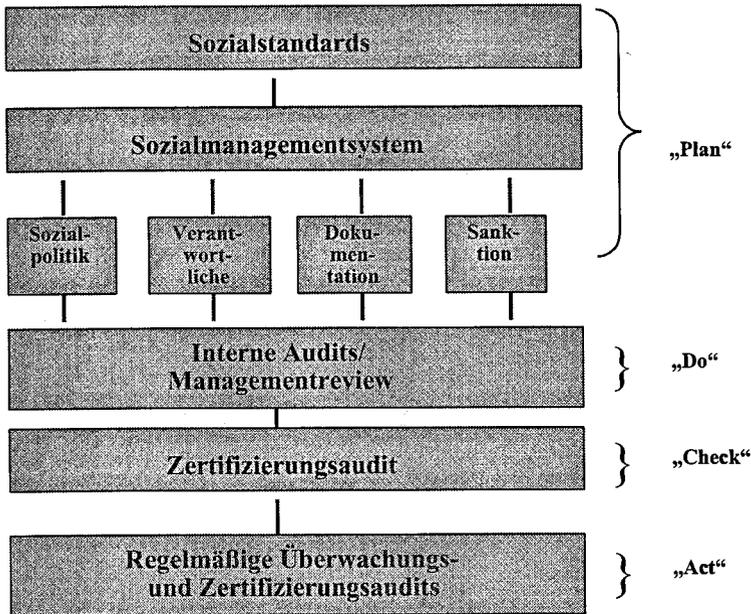
In der ersten Phase bereitet sich der Lieferant auf die Implementierung des SA 8000 vor. Das Unternehmen benennt einen verantwortlichen Mitarbeiter, der in enger Kooperation mit Beratern – dies können und sollen zum Beispiel lokale NGOs sein – eine erste Bestandsaufnahme durchführt und die notwendigen Systemelemente in die Organisation einführt.

In der zweiten Phase beginnt das System zu arbeiten. Dabei wird festgestellt, ob die implementierten Systemelemente geeignet sind, die im Standard festgelegten Bedingungen her- bzw. sicherzustellen.

In der dritten Phase folgt das erste Audit durch unabhängige Prüfer. Diese untersuchen die Arbeitsbedingungen im Betrieb und gleichen sie mit den Anforderungen des Standards ab, erproben das Managementsystem auf seine Funktionsfähigkeit und erteilen nach bestandener Prüfung das Zertifikat.

In der vierten Phase folgen regelmäßige Überwachungsaudits durch unabhängige Prüfer. Wird dabei festgestellt, dass ein Unternehmen die Kriterien des Standards missachtet, erhält es die Chance auf Nachbesserung. Gelingt dies nicht, wird ihm das erworbene Zertifikat entzogen (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Steuerungs- und Zertifizierungssystem SA 8000



Die Vorteile des SA 8000 lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Zertifizierungsinitiative SA 8000 stützt sich auf einen breit angelegten und allgemein anerkannten Standard.
- Die Einhaltung des Standards wird nach bekannten Regeln und Normen kontrolliert und ist damit in hohem Maße nachvollziehbar.
- Die Implementierung bewährter Managementsystematiken beim Lieferanten selbst fördert dessen Eigeninitiative, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und damit langfristig die Durchsetzung sozialer Mindeststandards weltweit.
- Durch das Zertifikat weist das Unternehmen adäquate Arbeitsbedingungen nach und kann sich damit einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten.
- Der gesamte Prozess verfügt über ein Höchstmaß an Transparenz und damit Glaubwürdigkeit.

Fazit

Die Durchsetzung sozialer Mindeststandards in der internationalen Arbeitswelt ist eine komplexe Aufgabe und wird nicht von heute auf morgen gelingen. Sie hängt nicht nur von den richtigen Konzepten, sondern auch von sachorientierten, vorurteilsfreien Dialogen zwischen allen tangierten Interessensgruppen wie Produzenten, global operierenden Handelsunternehmen, NGOs, Gewerkschaften, GOs und Endverbrauchern ab. Solche Dialoge dienen dazu, voneinander zu lernen und Möglichkeiten für eine schrittweise Verbesserung der Arbeitsbedingungen weltweit zu schaffen. Der Otto Versand leistet hierzu seinen Beitrag.

Mensch, Natur, Technik und Markt – Versuch einer Synthese

Burkhard Remmers

1. Vorbemerkungen

Wilkhahn ist ein mittelständisches Unternehmen, das „designorientierte“ Objekteinrichtungen entwickelt und vertreibt. 1907 gegründet, gehören wir heute mit 520 Mitarbeitern in Deutschland und gut 600 Mitarbeitern weltweit innerhalb der Branche schon zu den etwas größeren Firmen – zumindest, wenn man Einzelunternehmen betrachtet und die Firmengruppen, die durch die Aufkäufe der letzten Jahre entstanden sind, außen vorlässt.

Eine Besonderheit, die mit der Designausrichtung unserer Produkte zu tun hat, ist die internationale Ausrichtung: Etwa 50 Prozent des Gesamtumsatzes werden außerhalb der Bundesrepublik getätigt, eine in unserer Branche ziemlich einmalige Quote. So wurde dieses Jahr der größte Einzelauftrag der Unternehmensgeschichte realisiert: Die Einrichtung der Passenger Terminals des neuen Großflughafens Chek Lap Kok in Honkong mit 12.500 Sitzeinheiten des Banksystems Tubis. Aneinandergestellt ergeben die Bänke immerhin ein stolze Länge von fast neun Kilometern! Premiere hatte das Programm übrigens auf dem Flughafen München II. Mittlerweile ist es zu einem weltweiten Bestseller bei hochwertig und hochpreisig eingerichteten Transitzonen geworden. Es ist also durchaus möglich, gerade mit solchen Produkten, die in einem Hochlohnland wie Deutschland entwickelt, produziert und montiert werden, auch international gute Geschäfte zu machen – trotz Wirtschaftskrisen und weltweitem Kostendruck.

Die Erklärung dafür liegt in einer wirtschaftlichen Binsenweisheit: „Mit zunehmender Vergleichbarkeit tendiert die Umsatzrendite gegen Null“. Bestehen kann unter den Vorzeichen der Globalisierung und Spezialisierung nur, wer entweder groß und mächtig genug ist, weltweit alle Kostenvorteile auszuschöpfen – das zeigt uns die momentane „Fusionitis“ etwa im Bankenmarkt – oder aber es überlebt derjenige, dem es gelingt, sich deutlich aus der Vergleichbarkeit abzusetzen, zu differenzieren – ob nun über die Produkte oder, nicht minder wichtig, über eine spezifische Unternehmenskultur. Hier haben kleine, mittelständische Unternehmen sogar einen großen Vorteil, so sie ihn denn nutzen: Kurze Entscheidungswege, größerer Entwicklungs- und Entfaltungsspielraum für die Mitarbeiter und die Konzentration auf Kernkompetenzen in Marktnischen sind beste Voraussetzungen, dem Wettbewerb voraus zu sein.

2. Was wir tun oder die frühe Suche nach der Nachhaltigkeit: „Wir wollen Produkte schaffen, die weder beliebig noch gesucht oder gedankenlos modisch sind; Produkte, die formal und funktional langfristig gültig bleiben und ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit sind.“

Bei Wilkhahn begann Produktgestaltung im Sinne der Deutschen Moderne nach dem Zweiten Weltkrieg. Wie viele Unternehmen wurde auch Wilkhahn durch eine starke Unternehmerpersönlichkeit geprägt. Enthusiastisch entwickelte Gründersohn Fritz Hahne den Ehrgeiz, Anspruchsvolleres zu produzieren als all die anderen. Er suchte und fand den Kontakt zu namhaften Gestaltern, die in den 50er Jahren fast ausschließlich auch Architekten waren. Hahne wollte heraus aus der Masse, er suchte nach der unternehmerischen Sinnstiftung, obwohl es damals ziemlich mühelos war, Produkte jedweder Art abzusetzen. Aus dem Erstkontakt mit den Deutschen Werkstätten wurde eine gedeihliche Zusammenarbeit, in der man den Umgang mit Architekten und Gestaltern erlernte. In den weiteren Jahren spielten Namen wie Herbert Hirche, Roland Rainer, Jupp Ernst, Georg Leowald und Nick Roehricht – um nur einige zu nennen – eine prägende Rolle für die Wilkhahn-Produktion.

Im Gründungsmanifest der Ulmer Hochschule für Gestaltung finden sich die Ansprüche, die für Wilkhahn bis heute Antrieb und Sinnstiftung bilden: „Ziel ist es, dauerhafte Güter zu produzieren, deren Gebrauchswert zu erhöhen und die Verschwendung zu reduzieren“ (Klaus Schmidt-Lorentz, in: Der Nutzen der Dinge, Museum für Kunst und Gewerbe, Hamburg, Ausstellungskatalog 1993, S. 13).

Das Mitwachsen mit den „Ulmern“ war für die weitere Entwicklung entscheidend. Das Unternehmensziel fand seine Inhalte in dem, was sie als „Moral der Dinge“ bezeichneten: Vor dem Produkt sollte die Leitidee, die Botschaft stehen. Erst, wenn ein Produkt eine echte Verbesserung im Gebrauch bietet und einen neuen, formal und funktional langlebigen Standard setzt, sind Entwicklung und Produktion gerechtfertigt. Zwar wurde die Schule nach endlosen internen Querelen und landespolitischen Debatten 1968 geschlossen, doch das Fundament für den „Roten Faden“ in der Wilkhahn-Produktentwicklung war gelegt und geformt. Es gilt bis heute für alle Wilkhahn-Produkte.

Wenn man die heutige Produktpalette ansieht, dann findet man dort einige Standards der Moderne: So zum Beispiel das Schichtholzprogramm 400 von 1960, und natürlich die „FS-Linie“, die zum Vorbild fast aller ergonomisch richtiger, hochwertiger Bürostühle wurde – und bis heute das erfolgreichste Wilkhahn-Programm bildet. Picto, der ökologische Individualist, Modus, das innovativste und jüngste Stuhlprogramm, Confair, ein „Werkzeugkasten“ für dynamische Teamarbeit und Conrack, ein modulares innovatives Möbelsystem müssen diesen Beweis erst noch antreten. Aber wir sind sehr zuversichtlich, dass auch sie zu „Longsellern“ wer-

den, ganz einfach weil sie die „Erbanlagen“ einer richtigen Gestaltungshaltung ausgeprägt in sich tragen. Dennoch ist dies heute zu wenig, um einen ausreichenden Abstand zum Wettbewerb und damit die Zukunftssicherung des Unternehmens zu erhalten. Wir müssen das tun, was andere nicht können. Das führt bei uns vom Einzelprodukt zum ganzheitlichen Einrichtungskonzept. Mit dem Möbelsystem Conrack im Zusammenspiel mit den anderen Wilkhahn-Programmen realisieren wir heute nutzungsorientierte Komplettlösungen: vom Empfang über Konferenzräume, Einzelbüros bis hin zu Gruppen- und Projektbüros.

3. Wie wir arbeiten oder die ökonomischen Vorteile einer sozial-ökologischen Ausrichtung: vom Untergebenen zum motivierten Teilhaber

Wie schon bei den Visionären des Bauhauses stand auch bei den Vertretern der Ulmer Hochschule für Gestaltung ein umfassender gesellschaftlicher Anspruch, eine Utopie hinter der Produktgestaltung. Die Selbstbeschränkung auf das, was man kann, der moralische Anspruch an die Sinnfälligkeit der Produkte mit internationaler Gültigkeit und ein Menschenbild, das von gegenseitiger Achtung, Mitbestimmung zur Selbstverwirklichung und vom Streben nach sozialer Gerechtigkeit geprägt war, gehörten einfach zusammen – sie waren und sind die großen gesellschaftlichen Themen der Zeit.

In den Zeiten des Wirtschaftsbooms der Überflussgesellschaft wurde immer wieder treuherzig verkündet: Der Mensch steht im Mittelpunkt (und damit immer im Weg, wie einige Spötter scharfzüngig anfügten). Es galt, mit solchen Plattitüden einerseits in einem ausgedünnten Arbeitsmarkt qualifizierte Mitarbeiter für die Unternehmen zu gewinnen, andererseits „Unternehmenskultur“ zu demonstrieren. Wie viel solche Bekenntnisse wert sind, zeigt sich immer erst in Krisensituationen.

Heute rangieren Respekt und Achtung vor den Mitarbeitern meist auf den hinteren Rängen der Unternehmens-Wertskala. Die Einstellung, Mitarbeiter ausschließlich als Kostenfaktoren einzustufen, zeugt jedoch von ökonomischer Kurzsichtigkeit. Denn wer sonst, wenn nicht die Menschen machen ein Unternehmen aus? Wer sonst, wenn nicht die Mitarbeiter stehen für die Innovationskraft und die Fähigkeit, kreativ mit veränderten Marktbedingungen umzugehen? Gerade für Wilkhahn, das ausschließlich von seiner Innovationskraft und Dynamik lebt, sind die „Human Resources“ das wichtigste Unternehmenskapital.

Das Verhältnis von Wilkhahn zu den Menschen in und außerhalb des Unternehmens wurde wesentlich geprägt durch die humanistischen Grundüberzeugungen, die Fritz Hahne nach dem Zweiten Weltkrieg in das Unternehmen einbrachte. Schon seit den 50er Jahren gilt als Führungsprinzip: „Keine Anweisung ohne Begründung“, eine Regel, die noch heute mehr aussagt als manch dicke „Unternehmensbibel“.

Ebenfalls schon in den 50er Jahren wurde eine zusätzliche betriebliche Altersversorgung eingeführt. Wenn man sich vor Augen hält, dass heute bei einer Lohn- und Gehaltssumme von jährlich etwa 40 Millionen DM eine Million DM an betrieblichen Renten ausbezahlt und etwa der gleiche Betrag rückgestellt wird, dann lässt sich leicht verstehen, warum bei Mitarbeiterbefragungen der Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP, Kassel) zur Unternehmenskultur die betriebliche Altersversorgung an erster Stelle rangiert. Je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit und Einkommenshöhe bedeutet dies eine monatliche Zusatzversorgung von bis zu 800 DM.

Der Einführung des kooperativen Führungsstils nach dem Harzburger Modell in den 60er Jahren folgte 1971 die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn. Heute ist die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen längst vom Ruch der Sozialromantik befreit und Gegenstand handfester wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Überlegungen. Seit immer deutlicher wird, dass die Grundlage der Altersversorgung in Deutschland durch die Entwicklung am Arbeitsmarkt und die Verschiebung der Alterspyramide akut gefährdet und dringend reformbedürftig ist, wird die Vermögensbildung durch betriebliche Anteile als ein möglicher Baustein zur Sicherung der Altersversorgung gewertet. Außerdem erscheint inzwischen vielen Unternehmen die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen insoweit sinnvoll, als sicher zu Recht erwartet wird, dass sich die Mitarbeiter stärker engagieren, wenn sie durch die Investition der eigenen Finanzmittel am Gewinn, aber auch am Verlustrisiko partizipieren. Und schließlich dürfte bei vielen Beteiligungsmodellen die Stärkung des Eigenkapitals durch Mitarbeitervermögen keine unwichtige Rolle spielen.

Bei Wilkhahn entsprang die Mitarbeiterbeteiligung damals allerdings primär anderen Motiven. Das Unternehmen hatte sich in den 60er Jahren prächtig entwickelt. Hohe Unternehmensgewinne, die aus der Differenz von profitablen Preisen und relativ niedrigen Löhnen resultierten, ermöglichten den Bau neuer Fabrikhallen und die Investition in neue Maschinen. Die Situation, dass aufgrund der guten Gewinne die Kapitalkonten der Eigentümer kräftig wuchsen, während gleichzeitig die Mitarbeiter enthusiastisch mitzogen, ohne langfristig am Erfolg zu partizipieren, vertrug sich nicht mit dem sozialen Gewissen von Fritz Hahne. Diejenigen, die durch ihren Einsatz und ihre Arbeit das Unternehmen und die Gewinne voranbrachten, sollten auch entsprechend beteiligt sein. So wurde das Wilkhahn-Beteiligungsmodell aufgrund Mitarbeit unter dem Leitmotiv „Fairness in der Zusammenarbeit“ als wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur entwickelt.

Konkret sieht das Modell aus wie folgt: Per Mitarbeit wurden alle Mitarbeiter als stille Gesellschafter in der Wilkhahn-Beteiligungs GmbH zusammengeschlossen, die älter waren als die damalige Volljährigkeitsgrenze von 21 Jahren und länger

als ein Kalenderjahr dem Betrieb angehört. Nach Feststellung des zu verteilenden Gewinns nach Steuern und Abzugs der Verzinsung der Gesellschafteranteile wird der Unternehmensgewinn zu je 50 Prozent den Konten der Stammgesellschafter und der stillen Gesellschafter zugeführt. Die Anteile der Mitarbeiter wurden, wiederum je zur Hälfte, nach Kopfzahl und Lohn beziehungsweise Gehalt errechnet, wodurch der individuelle Leistungsbeitrag zum Unternehmensergebnis honoriert wird. Weil damals die Auslandserträge so gut wie keine Rolle spielten, bezieht sich die Berechnungsgrundlage nur auf den deutschen Markt und das klassische Exportgeschäft, also ohne Tochter- und Lizenzergebnisse.

Um die Liquidität eines Unternehmens, das auf die Entwicklung von Innovationen angewiesen ist, nicht zu schwächen, liegen die Unternehmensanteile zunächst für sieben Jahre fest, bevor sie über den gewählten Partnerschaftsausschuss innerbetrieblich gehandelt werden können. Erst wenn sich nach weiteren sechs Monaten kein interner Käufer findet, kann über die Anteile auch außerhalb des Unternehmens frei verfügt werden, wobei es freilich äußerst schwierig ist, dort potentielle Käufer zu finden.

Diese notwendige Sicherungsklausel erwies sich als Haupthindernis, um den gewünschten Effekt eines lebendigen, internen Kapitalmarktes zu erzielen. Die mangelhafte Fungibilität der Anteile war in den Augen der Mitarbeiter die große Schwäche des Beteiligungsmodells kraft Mitarbeit. Dies resultiert nicht zuletzt aus dem bildungsbedingt schwach ausgeprägtem Bewusstsein der Mehrzahl der Mitarbeiter, Unternehmensanteile weniger als schnell verfügbare Kapitalreserve für Notfälle zu begreifen sondern vielmehr als Chance, langfristig von einer gesunden Unternehmensentwicklung zu profitieren.

In den Folgejahren kam hinzu, dass der Ertragsanteil aus den Auslandsgeschäften überproportional gestiegen ist, ohne dass die Mitarbeiter daran beteiligt worden sind. Unter dem Strich hat die Beteiligung kraft Mitarbeit daher wohl zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen geführt, nicht aber dazu, dass sich die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit anders – im Sinne von „unternehmerischer“ – verhalten hätten als anderswo. Der Zusammenhang zwischen der eigenen Produktivität und dem Vermögenszuwachs durch die materielle Beteiligung war schlichtweg zu abstrakt. Deshalb wurde dieser Teil der Betriebsvereinbarung zum 1. Januar 1998 ausgesetzt, um ein neues, gerechteres und effizienteres Beteiligungsmodell zu entwickeln.

Die Ziele für das neue Beteiligungsmodell, an dem im Moment gearbeitet wird, sind:

- eine bessere Fungibilität der Mitarbeiteranteile zu ermöglichen, ohne dass Kapital aus dem Unternehmen abfließt,

- die Auslandsergebnisse sowohl bei der Gewinn-, wie bei der Verlustzuweisung einzubeziehen,
- eine börsenfähige Ausbildung des Beteiligungsmodells zu erreichen, denn nach wie vor ist der Börsengang geplant – wenngleich angesichts der desolaten Börsenlage hierzu im Moment keine Notwendigkeit besteht – und vor allem
- das Bewusstsein der Mitarbeiter auszubilden, unternehmerisch zu denken und zu handeln, um die Chancen einer nachhaltig positiven Unternehmensentwicklung für die eigene Vermögensbildung zu erkennen und zu nutzen.

Eine zweite Form der materiellen Beteiligung, die sich über die Jahrzehnte aus der Mitarbeiterbeteiligung kraft Mitarbeit entwickelt hat, spielt heute eine größere Rolle: Die Ergebnisbeteiligung aufgrund Unternehmensbeteiligung. Heute betragen die Anteile der stillen Gesellschafter etwa sechseinhalb Millionen DM! Insgesamt sind in der Beteiligungs GmbH etwa 600 Mitarbeiter zusammengeschlossen, wobei Anteile im Wert von fünfeinhalb Millionen DM auf aktive, der Rest auf ehemalige Mitarbeiter, in der Hauptsache Rentner, entfallen.

Je nach Unternehmensergebnis werden die Anteile verzinst, wobei bislang bis zu 8 Prozent Verzinsung erreicht wurde. Der Partnerschaftsausschuss erarbeitet hierfür einen entsprechenden Vorschlag für den Verwaltungsrat, in dem wiederum der Betriebsratsvorsitzende als stimmberechtigter Vertreter der stillen Gesellschafter Mitglied ist. Je nach Unternehmenssituation werden die Zinsen zu 50 bis 100 Prozent ausgeschüttet und der Rest wieder angelegt. Neben der betrieblichen Altersrente entwickelt sich daher diese Form der Beteiligung zu einem weiteren Baustein der Alterssicherung.

Aufgrund der geschilderten Erfahrungen mit der materiellen Beteiligung wird deutlich, dass diese nur dann direkt zu einer positiven Unternehmensentwicklung beiträgt, wenn gleichzeitig die immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter an den unternehmerischen Prozessen gegeben ist, die über die Rolle eines starken Betriebsratsvorsitzenden, der als Co-Manager Sitz und Stimme im Verwaltungsrat innehat, hinausgeht. Entsprechend wurden vor allem in den letzten Jahren die Organisationsstrukturen von Wilkhahn weiterentwickelt.

Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur auf dem Wege einer prozessorientierten und einsatzfreudigen „lernenden Organisation“, verbunden mit der Effizienzsteigerung zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, sind deshalb die wichtigsten Unternehmensziele. Längst wurde die traditionelle hierarchische Organisationsstruktur verflacht und der Umbau des Unternehmens in Gruppen- und Projektarbeit eingeläutet. Weil niemand besser wissen kann, wie die Abläufe optimiert werden können, als die Menschen an den entsprechenden Arbeitsplätzen,

führt dieser Weg fast automatisch auch zu einer weitaus höheren Effizienz hinsichtlich Terminen, Kosten und Qualität.

Heute sind die Arbeitszeiten weitestgehend flexibilisiert. Der Betrieb ist von 6 Uhr morgens bis 22 Uhr abends geöffnet. Zeitkonten, die von minus 40 Stunden bis zu plus 120 Stunden Spielraum lassen, geben unserer auftragsbezogenen Fertigung die nötige Flexibilität. Die Gruppen organisieren sich selbst, planen Zeiten, Kosten und Personalkapazität. Die Fertigung ist in „Cost-Center“ segmentiert und wir haben in der Produktion ein neues Entlohnungssystem eingeführt.

Dieser Wandel hin zu „Unternehmern im Unternehmen“ ist in vollem Gange – und vermutlich nie zu Ende. Er macht aus den Betroffenen Beteiligte, fördert und fordert Eigenverantwortlichkeit und Kreativität. Gleichzeitig sichert er dem Unternehmen die notwendige Wettbewerbsfähigkeit durch Termintreue, Qualitätssicherheit, Kostenoptimierung und Innovationskraft. Eines allerdings muss sich jeder klar machen, der diese Form der Beteiligung wählt: Selbststeuerung erfordert maximale Ehrlichkeit und Transparenz für alle Beteiligten – und die Qualität des Ergebnisses steht und fällt mit der Abstimmung der unterschiedlichen Gruppen, die an den Prozessen beteiligt sind.

Eine nachhaltige Beteiligung setzt außerdem eine intensive Kommunikation innerhalb des Unternehmens voraus. Ob im Verwaltungsrat, im Wirtschaftsausschuss, im Partnerschaftsausschuss oder in verschiedenen Arbeitskreisen, ob durch die Firmenzeitschrift „Aktuell“, Betriebsversammlungen, durch aktuelle Stunden, Führungsrunden oder intensive informelle Gespräche: Nur wenn miteinander gesprochen und gestritten wird, können Veränderungs- und Wandlungsprozesse wirkungsvoll umgesetzt werden.

Nach einer auch für Wilkhahn schwierigen Zeit, die vor allem durch verlustreiche Auslandsgeschäfte bedingt war, hat das Unternehmen mit umfangreichen, für die Mitarbeiter durchaus auch schmerzhaften Restrukturierungsmaßnahmen für eine größere immaterielle Beteiligung in kürzester Zeit den Turn-Around geschafft und ist heute für die Zukunft glänzend gerüstet, wenngleich der Prozess des Wandels und der Veränderung nie abgeschlossen sein wird. Die Basis dafür war und ist eine tragfähige und ausgeprägte Unternehmenskultur, die nur von der Motivation und Zustimmung der Mitarbeiter leben kann. Die materielle und immaterielle Beteiligung bildet dafür einen wichtigen Baustein.

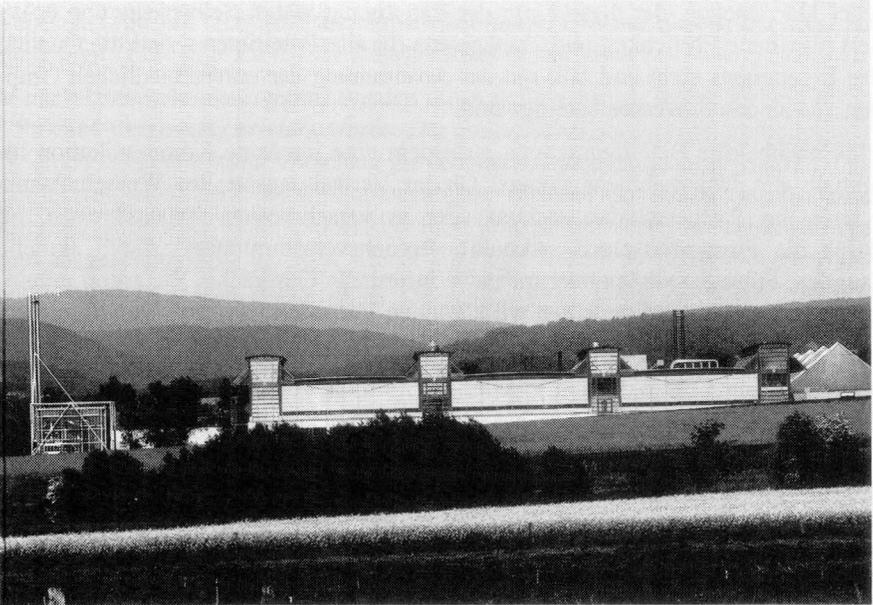
4. Wo wir arbeiten oder die Wechselwirkung Mensch – Umwelt: die Entwicklung einer zeitgemäßen Arbeitsweltarchitektur

Zu einer motivierenden, mitarbeiterorientierten Unternehmensführung aber gehört noch etwas anderes, was ebenfalls unter dem Einfluss der Ulmer entstand: Die

Übereinstimmung von Produkten, Produktkommunikation und gebauter Arbeitswelt. So begann Wilkhahn, die eigene Unternehmenswelt, die Firmenarchitektur damit in Einklang zu bringen. Das Verwaltungsgebäude von Herbert Hirche und die Produktionshallen von Georg Leowald dokumentieren den Wandel zu einer bewusst gestalteten Architektur als Ausdruck der Unternehmenshaltung.

Damals begann eine Entwicklung, die sich später noch deutlicher bei den Fertigungspavillons von Frei Otto und den Hallen von Thomas Herzog als Spiegel des kulturellen und gesellschaftlichen Anspruchs nach innen und außen bewies. Auch hier wäre es zu kurz gegriffen, die Fabrikengestaltung ausschließlich als PR-trächtiges Engagement zu interpretieren, wenngleich dieser Erfolg im Wortsinne „erfolgte“.

Abb. 1: Produktionshallen (Foto: Wilkhahn)

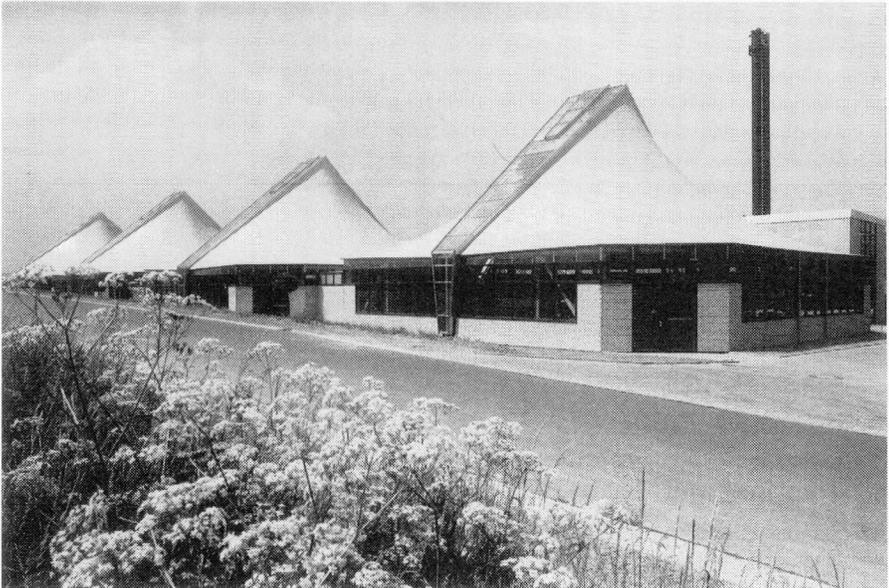


Wichtig ist wiederum, die Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichem Wertewandel, der Produktentwicklung und der Bedeutung des fairen Miteinanders innerhalb des Unternehmens zu verstehen. Es lag in den 50er Jahren, in der Phase der „Architekten-Stühle“, einfach nahe, die Produktgestalter, nämlich Leowald und Hirche auch mit der Planung der anstehenden Neubauten zu betrauen.

Die 70er Jahre waren von „reinen“ Zweckbauten geprägt, was an sich nichts Verwerfliches ist, denn die Funktionstüchtigkeit von Fabrikhallen entscheidet ja nicht unwesentlich über die Lebensfähigkeit eines Unternehmens. Aber als Mitte der 80er Jahre die nächste Betriebserweiterung anstand, waren Identitäts- und Bewusstseinsbildung so weit fortgeschritten, dass die Anforderungen an die Funktionstüchtigkeit um entscheidende Faktoren erweitert wurde. Aus dieser Zeit stammen die Forderungen von Fritz Hahne an eine zeitgemäße Industriearchitektur: „In diesem Unternehmen werden keine zwei Backsteine mehr übereinander gelegt, bevor nicht geklärt ist, ob das Gebäude ökologisch verträglich ist, über eine dauerhafte Ästhetik verfügt und einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt leistet.“

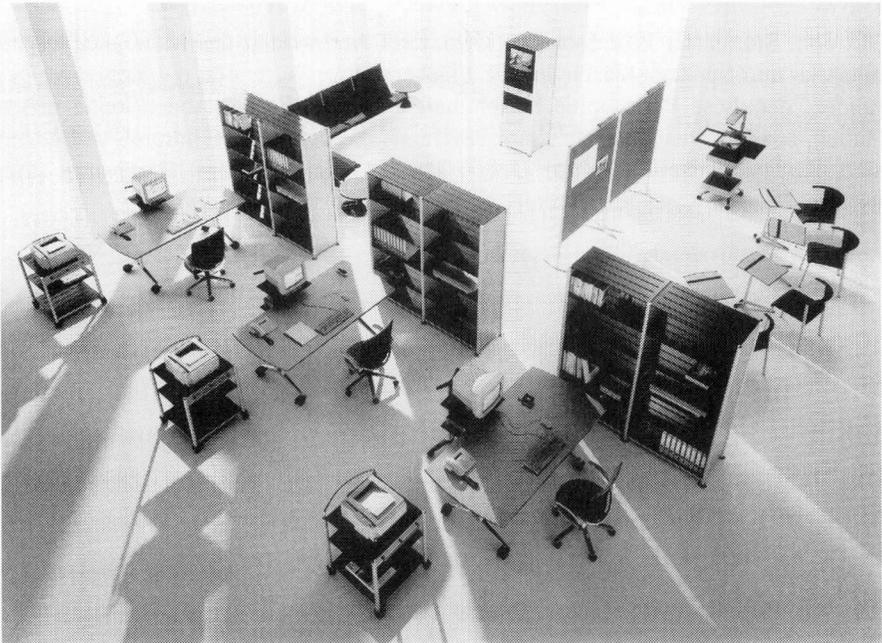
Mit dem Stuttgarter Professor Frei Otto, dem Architekten des Münchner Olympiaparks und Spezialisten für leichte Flächentragwerke, wurde ein Entwerfer gefunden, der diese Philosophie beispielhaft umsetzte. Es entstanden keine neuen Hallen, sondern vier überschaubare Pavillons, die durch Pausenräume verbunden sind. Auf den jeweils 420 qm großen Flächen, die stützenfrei überspannt sind, werden die Arbeitsgänge Zuschnitt, Näherei und Polsterei erledigt.

Abb. 2: Produktionspavillons (Foto: Wilkahn)



Nie zuvor und nie danach wurde eine Baustelle bei Wilkhahn mit so großem Interesse seitens der Mitarbeiter verfolgt. Was dort entstand, hat bis heute eindrucksvolle Symbolkraft für die „andere“ Unternehmenskultur: Sie begreift architektonische Repräsentation nicht als repräsentative Fassadengestaltung der Verwaltungszentrale, sondern als nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen dort, wo die „Werker“ mit der Arbeit an den Produkten die Versprechen an den Markt einlösen müssen.

Abb. 3: Projektbüro (Foto: Wilkhahn)

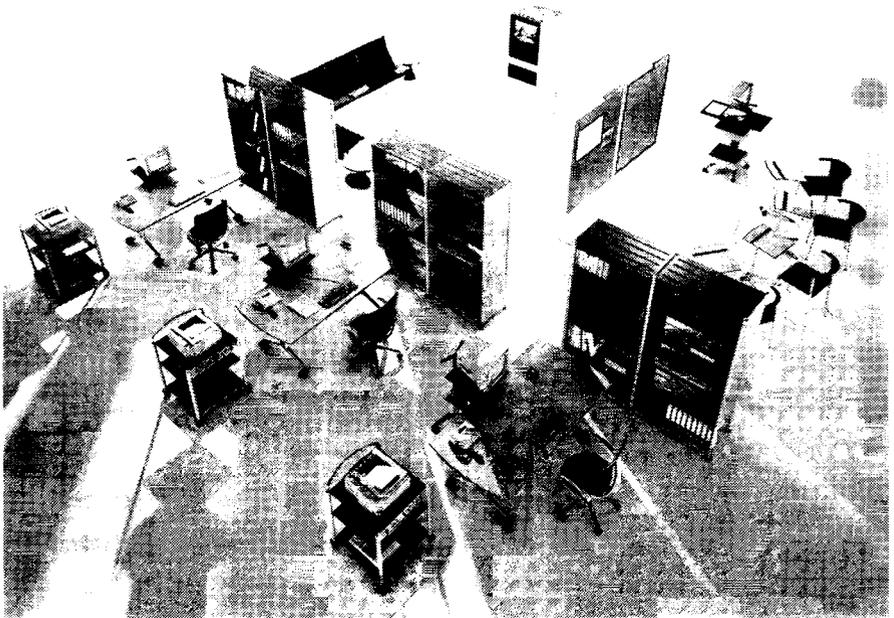


5. Im Zentrum des Handelns oder die übergeordnete Einsicht: Ökologische Verantwortung: vom Öko-Controlling über Picto bis zu den Bauten von Thomas Herzog

Hatten die Ulmer mit ihrer Forderung nach einer Reduzierung der Verschwendung die Langlebigkeit der Produkte als Schlüssel zur Nachhaltigkeit entdeckt, so wurde Ende der 80er Jahre die ökologische Verantwortung zum zentralen Bezugspunkt unternehmerischen Handelns.

Nie zuvor und nie danach wurde eine Baustelle bei Wilkhahn mit so großem Interesse seitens der Mitarbeiter verfolgt. Was dort entstand, hat bis heute eindrucksvolle Symbolkraft für die „andere“ Unternehmenskultur: Sie begreift architektonische Repräsentation nicht als repräsentative Fassadengestaltung der Verwaltungszentrale, sondern als nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen dort, wo die „Werker“ mit der Arbeit an den Produkten die Versprechen an den Markt einlösen müssen.

Abb. 3: Projektbüro (Foto: Wilkahn)



5. Im Zentrum des Handelns oder die übergeordnete Einsicht: Ökologische Verantwortung: vom Öko-Controlling über Picto bis zu den Bauten von Thomas Herzog

Hatten die Ulmer mit ihrer Forderung nach einer Reduzierung der Verschwendung die Langlebigkeit der Produkte als Schlüssel zur Nachhaltigkeit entdeckt, so wurde Ende der 80er Jahre die ökologische Verantwortung zum zentralen Bezugspunkt unternehmerischen Handelns.

Das Besondere an diesem ökologischen Engagement ist die Ganzheitlichkeit und Durchgängigkeit, mit der ein tiefgreifender ökologischer Wandel vollzogen wurde. Zunächst wurden mit Hilfe des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Berlin die Grundlagen für ein umfassendes Öko-Controlling erarbeitet. Wieder einmal galt es, in der Branche Pionierarbeit zu leisten. Umfangreiche Datenerhebungen unter Beteiligung aller Mitarbeiter und die Entwicklung eines speziellen Informationsverarbeitungssystems waren notwendig, um überhaupt eine erste Bestandsaufnahme leisten zu können. Von dieser Basis aus wurden seitdem zahlreiche Projekte in Produktion und Betrieb durchgeführt, um die Öko-Bilanz nachhaltig zu verbessern. Von der konsequenten Mülltrennung, der Umstellung auf lösemittelarme Wasserlacke über Mehrweg-Verpackungssysteme bis hin zu Niedrigenergie-Leuchten und Wasserspartasten in den Toiletten.

Gleichzeitig wurde ein Anforderungsprofil für eine ökologisch verträgliche Produktgestaltung entwickelt. Denn weitaus effektiver und ökonomisch sinnvoller als nachgeordnete „Umwelt-Reparaturleistungen“ ist es, Emissionen, Müll und Entsorgungsprobleme von Anfang an zu vermeiden. Zur langlebigen Gebrauchsfähigkeit kamen nun reparaturfreundliche Konstruktion, sortenreine Materialien und die weitestgehende Substitution ökologischer Problemstoffe dazu. Im Rahmen der „Produktverantwortung“ bieten wir unseren Kunden feste Reparatur- und Aufarbeitungstarife. Es ist erstaunlich, wieviele teils uralte Stühle zur Aufarbeitung zurückkommen – nicht nur, weil das allemal preiswerter ist als ein neuer Stuhl, sondern auch, weil sich die „Be-Sitzer“ nicht von ihrem gewohnten liebgewonnenen Stück trennen möchten.

Mit Picto wurde 1992 eine Stuhlentwicklung vorgestellt, die bis heute als beispielgebend für eine neue ökologische Produktqualität steht. Dabei galt es nicht, einen möglichst ökologischen Stuhl zu entwickeln – denn das ist der Stuhl, den man nicht produziert – sondern es galt, den Beweis zu erbringen, dass man einen ergonomisch innovativen, eigenständigen und langlebigen Bürostuhl nach bestem Wissen und Gewissen ökologisch konzipieren und produzieren kann.

Zeitgleich mit Picto entstanden die neuen Fabrikhallen von Thomas Herzog. Mit seinem Credo „Wir müssen mit der Natur bauen – nicht gegen sie“ suchte und fand Herzog die Synthese zwischen ganz einfachen, aber wirkungsvollen ökologischen Baumaßnahmen, ausgeklügelter Umweltechnologie und einer modernen, zukunftsweisenden Industriebau-Ästhetik.

In den ausgekreuzten „Böcken“, zwischen denen die Hallendächer gespannt sind, finden Verwaltungs- und Büroräume Platz. Dahinter stand das Bemühen, Mitarbeiter aus Verwaltung und Betrieb unter einem Dach zu vereinen – als Zeichen gegen die sonst übliche Zwei-Klassen-Gesellschaft. Heute bietet diese Mischnutzung eine wichtige Hilfe für die selbstorganisierte Gruppenarbeit, die eine enge

logistische Koordination erfordert und Räume für Abstimmungen und Besprechungen braucht. Die Hallen und die neue Energie-Zentrale, die über Prozesswärme gesteuert wird, verleihen der ökologischen Ausrichtung bei Wilkhahn den angemessenen Ausdruck.

6. Zusammenfassung in Leitlinien

Erst die Übereinstimmung von Produktgestaltung, Fairness in der Zusammenarbeit und ökologischer Verantwortung schafft die Glaubwürdigkeit nach innen und nach außen, die letztlich über die Akzeptanz und den dauerhaften Erfolg im internationalen Markt entscheidet.

Zahlreiche internationale Produktauszeichnungen, der Deutsche Marketingpreis, der Bundespreis der Betriebskrankenkassen (BKK) und der Deutsche Umweltpreis 1996, aber vor allem das Votum der Kunden für eine überdurchschnittlich gute Geschäftsentwicklung stehen als Anerkennungen für die ernsthaften Bemühungen von Wilkhahn, den umfassenden Anspruch der Deutschen Moderne mit Leben zu erfüllen: der Verantwortung gegenüber Mensch, Gesellschaft und Umwelt gerecht zu werden.

Das ist der Grund, weshalb Wilkhahn gemeinsam mit dem DGB, der AOK und der Deutschen Arbeitsschutzausstellung DASA unter dem Titel dieses Vortrages als dezentrales Exponat zur EXPO 2000 registriert ist. Ohne die Verbindung der Faktoren Mensch, Natur, Technik und Markt ist für uns eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung nicht möglich.

Der übergeordnete Leitsatz für unser Unternehmen lautet: „Unser Ziel ist es, ein aktives und nützliches Mitglied der Gesellschaft zu sein, dabei das Image des Unternehmens zu fördern und seine Existenz langfristig zu sichern.“ Auf einen so kurzen Nenner lässt sich die zukunftsfähige Verbindung von Ökonomie, Sozialorientierung und Ökologie bringen.

Compliance bei Banken – Vertrauensbildende Maßnahmen im Wertpapiergeschäft

Klaus Appel und Gunter K. Hauelsen

1. Einleitung

‘Compliance’ ist ein zunehmend im Investmentbanking benutzter angloamerikanischer Begriff, der sich erst seit kurzem im inländischen Finanzdienstleistungssektor etabliert hat. Auslöser dafür waren neue Verhaltensregeln, die der deutsche Gesetzgeber in Anlehnung an ausländische, insbesondere anglo-amerikanische Vorbilder als Standards im Investmentbanking geschaffen hat. Der deutsche Kapitalmarkt war ein Beispiel für ein sehr un- beziehungsweise dereguliertes System. Gesetzgeberische Maßnahmen wurden notwendig, um im Zuge der voranschreitenden Globalisierung der Finanzmärkte einen drohenden Reputationsverlust des Finanzplatzes Deutschland zu vermeiden und seine Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Das 1994 in Kraft getretene Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) enthält neben einem allgemeinen strafrechtlichen Verbot des Insiderhandels nunmehr auch die Verpflichtung von Banken, organisatorische Maßnahmen zur Vermeidung der missbräuchlichen Verwendung von Insiderinformationen und zur Sicherstellung einer anleger- und anlagegerechten Wertpapierberatung zu ergreifen. Der von den Banken daraufhin implementierte Ansatz wird als ‘Compliance’ bezeichnet und dient als ‘vertrauensbildende Maßnahme’ dem Schutz des Ansehens der Kreditinstitute, seiner Mitarbeiter und des Finanzplatzes Deutschland.¹

Begrifflich leitet sich Compliance von ‘to comply with the rules’ ab und bedeutet letztlich ganz allgemein ‘Handeln im Einklang mit geltendem Recht’ (Weiss 1993, S. 137). Konkret ist damit die Gesamtheit aller vorbeugenden Maßnahmen in Kreditinstituten gemeint, die sicherstellen sollen, dass Gesetze, Regeln und Usancen im Wertpapiergeschäft eingehalten, Interessenkonflikte vermieden und Insiderinformationen nicht unlauter verwendet werden. Die Einhaltung gesetzlicher Regelungen gehört allerdings schon bisher zum Selbstverständnis eines jeden Instituts und deren Überwachung zum Selbstverständnis jeder Aufsicht.

Der Begriff Compliance kann demgegenüber aber auch in einem (erweiterten) ethisch-moralischen Sinn verstanden werden und zum Beispiel alle Maßnahmen

¹ Im Gegensatz zur angloamerikanischen Philosophie ist der Compliance-Begriff in Deutschland auf den Anwendungsbereich des WpHG beschränkt. Dies ist auf die amtliche Begründung zu den in § 33 WpHG festgehaltenen Organisationspflichten zurückzuführen, in der ausdrücklich das Stichwort ‘Compliance-Organisation’ hervorgehoben wird.

kennzeichnen, mit denen verhindert werden soll, dass sich Unternehmen unangemessene Vorteile zu Lasten ihrer Kunden verschaffen. Compliance ist insoweit ein Element des Leistungswettbewerbs und wurde von anderen Banken bereits auf den Immobilienbereich² ausgedehnt (Bauer 1996).

Ausgehend von einer grundsätzlichen Bejahung der gesetzlich geforderten Organisationsmaßnahmen zur Lösung der Interessenkonflikte in Universalbanken, will der vorliegende Beitrag zunächst einen Überblick über das besondere Problem opportunistischer Handlungsspielräume im Bankgeschäft – unter besonderer Berücksichtigung der Insiderhandelsproblematik – geben. Anschließend werden die wesentlichen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften zur Vermeidung von Interessenkonflikten sowie die in der Praxis im Anschluss daran realisierten organisatorischen Vorkehrungen vorgestellt. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Ausblick über mögliche Weiterentwicklungsperspektiven der bislang ergriffenen Maßnahmen.

2. Problem opportunistischer Handlungsspielräume im Bankgeschäft

2.1 Informationsasymmetrie zwischen Bank und Kunde

Die Eigenart des Bankgeschäftes bringt es mit sich, dass dem Anbieter solcher Dienstleistungen vielfältige *Spielräume zu opportunistischem Handeln* offen stehen. Damit ist das Streben eines Menschen gemeint, sein Eigeninteresse auch dann zu verwirklichen, wenn sich als Nebeneffekt die Benachteiligung anderer ergibt oder ergeben kann beziehungsweise berechnete soziale Normen missachtet werden (Williamson 1985, S. 54).³ Notwendige Voraussetzung ist dabei, dass der Partner die Vollständigkeit und den Wahrheitsgehalt der Kommunikation nicht oder nur mit erheblichen Kosten überprüfen kann. Die Problematik opportunistischer Handlungsspielräume ist insofern eng mit dem *Informationsbegriff* verknüpft, soweit man diesen als wissensverändernde Prozessgröße versteht, die das subjektive Wissen eines Individuums (Transaktionspartner) im Hinblick auf ein

² Ausschlaggebend dafür war die Erkenntnis, dass sich die Problematik des Insiderwissens nicht nur im Wertpapiergeschäft stellt. Auch bei Immobiliengeschäften besteht die Gefahr, dass sich Mitarbeiter an unlauterem Geschäftsgebaren beteiligen und so das gegenseitige Vertrauen, die Unabhängigkeit und eine von rechtmäßigem Verhalten geprägte Geschäftsabwicklung gefährden.

³ Allerdings darf die Annahme des Opportunismus nicht mit der Vorstellung gleichgesetzt werden, dass alle Akteure tatsächlich opportunistisch handeln. Es soll damit lediglich zum Ausdruck gebracht werden, dass mit Opportunismus gerechnet werden muss.

spezifisches Entscheidungsproblem erweitern kann und damit auch eine Wirkung auf das zielgerichtete Handeln hat (Wessling 1991, S. 27).

Dabei sind es die besonderen Charakteristika der Bankdienstleistung, die opportunistisch nutzbare Handlungsspielräume eröffnen. Zur Charakterisierung der Bankdienstleistung werden regelmäßig drei Merkmale herausgestellt: die oft zwangsläufige Verbundenheit beziehungsweise Verflochtenheit verschiedener Einzelleistungen, ihre fehlende Stofflichkeit und ihre hohe Abstraktheit (Stein 1993, S. 357ff.).

Insbesondere die *Komplexität* und *Abstraktheit* der bankbetrieblichen Leistung (invisible services) macht sie in einem hohen Maße erklärungsbedürftig und zwingt die Banken zu einer aufwendigen Absatzanbahnung in Form einer teilweise außerordentlich intensiven Kundenberatung. Zugleich führt dieses Merkmal der bankbetrieblichen Leistung regelmäßig dazu, dass zwischen den Marktpartnern ein unterschiedlicher Informationsstand über verschiedene Merkmale der Transaktion vorherrscht. *Informationsvorsprünge* zugunsten der Bank beziehungsweise ihrer Mitarbeiter können dabei ihren Ursprung in der fundierteren Kenntnis über den Leistungsprozess oder in dem besonderen Wissen um relevante Charakteristika des Leistungsobjektes haben. Nicht umsonst wurde die Kreditwirtschaft bereits früher als Vertrauensgewerbe in der Gewerbeordnung und im Kreditwesengesetz (KWG) besonderen öffentlich-rechtlichen Verpflichtungen unterworfen.

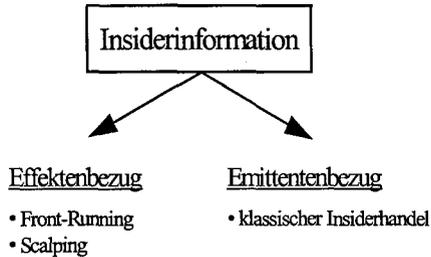
Die Möglichkeit, dass einer Partei relevante Merkmale des Gutes oder des Verhaltens eines (potentiellen) Geschäftspartners anfänglich oder dauerhaft verborgen bleiben, stellt einen *Unsicherheitsfaktor* dar. Dabei können sich die Bank beziehungsweise ihre Mitarbeiter bestehende Informationsasymmetrien hinsichtlich der Abwicklung der Transaktion, des Leistungsobjektes oder eigener Verhaltensmerkmale zunutze machen. Allerdings wird dem Transaktionspartner – je nach Eigenart der ungleich verteilten Informationen – nicht jede Form des Opportunismus offenbar, sie kann auch nach Abschluss der vereinbarten Leistung weiterhin verborgen bleiben.

2.2 Insiderhandelsproblematik

Die *Insiderhandelsproblematik* – ein klassisches Beispiel für opportunistische Handlungsspielräume – geht auf die asymmetrische Informationsverteilung zwischen einzelnen Transaktionspartnern zurück. Der Begriff Insiderhandel kennzeichnet eine Transaktion, bei der eine Partei die von ihr erarbeitete oder ihr zugetragene erhebliche *kursrelevante* und *nicht öffentlich bekannte* Information (über einen bestimmten Emittenten oder ein bestimmtes Wertpapier) als Entscheidungsgrundlage für ein Wertpapierhandelsgeschäft an der Börse nutzt, um sich

dadurch einen ökonomischen Vorteil zu verschaffen (Hausmaninger 1993, S. 848). Je nach Bezugsgegenstand der Insiderinformation können dabei verschiedene Varianten des Insiderhandels unterschieden werden (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Bezugsgegenstand von Insiderinformationen



Beim *klassischen Insiderhandel* bezieht sich die Insiderinformation auf einen *Emittenten*, wie zum Beispiel ein bevorstehendes Übernahmeangebot, unerwartet hohe Gewinn einbußen oder -zuwächse, etc. Auf Basis dieser noch nicht öffentlichen Information tätigt der Insider ein Börsengeschäft. Spätestens mit der Veröffentlichung der Insiderinformation erfolgt eine entsprechende Kurskorrektur am Wertpapiermarkt, die den neuen, jetzt allgemein verfügbaren Informationsstand widerspiegelt. Je nach Inhalt der Information wird der Insiderhändler dann durch ein geeignetes Gegengeschäft (sichere) Gewinne maximiert oder allein durch das Ursprungsgeschäft den drohenden Verlust minimiert haben, da er seinem Transaktionspartner entscheidungsrelevante Charakteristika des Leistungsgegenstandes verschwiegen hat.

Mit *'Front-Running'* bezeichnet man demgegenüber Insiderhandelsgeschäfte, denen eine Insiderinformation zugrunde liegt, die sich auf eine *Effekte* und nicht auf einen Emittenten bezieht. Da der Käufer oder Verkäufer von Effekten sein Handelsgeschäft an der Börse grundsätzlich nicht selbst abwickeln kann, sondern durch einen dort zugelassenen freien Makler oder Börsenhändler der Banken vertreten wird, kann die *Ordererteilung* selbst schon eine Insiderinformation darstellen. Je nach Transaktionsvolumen und Marktmenge wird die Auftragsausführung zu einer mehr oder weniger starken Preisveränderung führen. Front-Running betreibt nun der Kommissionär, der diese Information dazu nutzt, vor Ausführung des

Kundenauftrages ein entsprechendes Eigengeschäft durchzuführen, um an der Kursveränderung zu partizipieren (Schwarze 1994, S. 134).⁴

Als eine weitere Variante des sich auf zukünftige Handelsaktivitäten beziehenden Insidergeschäfts gilt das so genannte '*Scalping*'. Hier setzt sich die Insiderinformation aus der *bevorstehenden Veröffentlichung* einer Effektenkauf- oder Effektenverkaufempfehlung und der Erfahrung mit den *Empfängerreaktionen* zusammen. Es geht also nicht um die eigentliche Empfehlung, welche selbst keine Insiderinformation darstellt, sondern um das Wissen der sich daraus ergebenden Handlungen. Ist dem Empfehlenden bekannt, dass die Empfehlungen regelmäßig zu entsprechenden Kauf- oder Verkaufsaktivitäten der Empfänger und damit auch zu Kursveränderungen führen, kann er dies zum eigenen Vorteil nutzen. Möglich wären zum Beispiel Eigengeschäfte vor Veröffentlichung und entsprechende Gegengeschäfte nach Veröffentlichung der Empfehlung, um allein am guten Glauben oder dem Vertrauen anderer zu partizipieren (Balzer 1996, S. 1247).

Die hier vorgestellten Insiderhandelspraktiken haben alle gemeinsam, dass sie auf Basis eines besonderen Umstandes, der zu einer bestimmten asymmetrischen Informationsverteilung führte, vollzogen werden. Am Wertpapiermarkt werden aber immer einige Marktteilnehmer besser informiert sein als andere. Entscheidend ist allein die Frage, ob allen die *gleiche Möglichkeit* gegeben war, sich dieselben Informationen zu beschaffen.

Hier zeigt sich die wichtige Unterscheidung zwischen ungleichem Informationsstand und *ungleichem Zugang* zu Informationen (Rudolph 1994, S. 117). Der Insider zeichnet sich gerade durch seinen *privilegierten Zugang* zu Insiderinformationen aus. Er gelangt aufgrund seiner unternehmensbezogenen Stellung, Tätigkeit oder Funktion in den Besitz der Insiderinformation oder verdankt sie dem Zufall beziehungsweise Tip eines anderen Insiders. Demgegenüber ist einem Outsider auf legalem Weg jegliche Möglichkeit genommen, dasselbe Informationsniveau zu erreichen und damit den Wahrheitsgehalt der an ihn gerichteten Kommunikationsinhalte zu überprüfen.

2. Rechtsgrundlagen des Banken-Compliance-Ansatzes

Zum Schutz der individuellen Anleger vor missbräuchlicher Verwendung asymmetrisch verteilter Informationen beim Wertpapierhandel und zur Stärkung des Finanzplatzes Deutschland⁵ verabschiedete der deutsche Gesetzgeber 1994 – als

⁴ Mitunter wird auch auf das so genannte Parallel-Running verwiesen. Dies meint ein gleichzeitig mit einer Börsenorder einhergehendes Eigengeschäft (Weiershäuser 1995, S. 9).

⁵ Vor Erlass des WpHG war ein spürbar Wettbewerbsnachteil des Finanzplatzes Deutschland feststellbar, der auf das Fehlen gesetzlich verankerter Insiderregelungen sowie einer

einer der letzten unter den Mitgliedsstaaten der EG – ein neues Wertpapierhandelsgesetz (WpHG). Mit Inkrafttreten des neuen Gesetzes ist Insiderhandel kein Kavaliersdelikt mehr, sondern ein allgemeiner *Straftatbestand*, der mit Freiheits- oder Geldstrafe geahndet wird.⁶ Darüber hinaus haben die Banken bestimmten *Verhaltensregeln* und *Organisationspflichten* nachzukommen, die in die Kundenbeziehung und internen Arbeitsabläufe der Wertpapierdienstleistungsunternehmen eingreifen.

Damit wurde die verkäuferfreundliche Rechtsgrundlage des ‘caveat emptor’ – wonach es dem Käufer obliegt, die Kaufsache selbst zu prüfen – endgültig aufgegeben, nachdem bereits durch die Rechtsprechung des BGH – faktisch der zweite Gesetzgeber – der Rechtsgrundsatz einer umfassenden Offenlegungspflicht des Verkäufers zivilrechtlich verankert worden war (so genanntes Bond-Urteil). Das deutsche Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen (BAKred) formulierte zusätzlich verbindliche Anforderungen für Mitarbeiter-Wertpapiergeschäfte (BAKred 1993). Kern des deutschen Compliance-Konzeptes ist das ordnungspolitische Ziel, bestimmte potentielle Interessenkonflikte aufzulösen und das damit verbundene Missbrauchspotential möglichst zu begrenzen.⁷

3.1 Verhaltensregeln nach dem WpHG

Hinsichtlich der Verhaltensregeln unterscheidet das WpHG allgemeine und besondere Vorschriften.⁸ Aufgrund der *allgemeinen Verhaltensregeln* (§31 WpHG),

zentralen Marktaufsicht der Börsen zurückzuführen war (Möller 1994, S. 99). So wurden z. B. von der amerikanischen Securities and Exchange Commission (SEC) 1991 und 1992 Investmentprodukte, die an den DAX gekoppelt waren, sowie deutsche Aktien nicht zum Handel in New York zugelassen. Begründet wurde dies damit, dass die deutsche Wertpapieraufsicht den Ansprüchen der Wall Street nicht genüge (Hopt 1994, S. 87). Es war damit eine Situation entstanden, die zu einem gesetzlichen Insiderhandelsverbot und aufsichtsrechtlichen Vorschriften zwang, wollte der Finanzplatz Deutschland im internationalen Wettbewerb nicht ausscheiden.

⁶ Ein Insiderverstoß wird mit einer Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder mit einer Geldstrafe geahndet (§ 38 WpHG). Die Höhe der Geldstrafe richtet sich nach § 40 Strafgesetzbuch und kann je nach den persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnissen des Täters bis zu 3.600.000 DM betragen (360 Tagessätze zu 10.000 DM). Aus rechtswidrigen Insidergeschäften erlangte Gewinne fallen darüber hinaus an den Staat. Die hohe Freiheitsstrafe wie auch die möglicherweise empfindlichen Geldstrafen machen deutlich, welche Bedeutung der Gesetzgeber der Verhinderung von Insidergeschäften beimisst.

⁷ Die Konfliktlösung stellt allerdings nicht darauf ab, im Einzelfall ein ‘rollenwidriges’ Verhalten per se als ‘rechtswidrig’ zu bewerten, sondern stellt die Einhaltung dieser Pflichten durch unternehmensinterne Kontrollmaßnahmen sicher.

⁸ Siehe hierzu auch die Richtlinie des Bundesaufsichtsamtes für den Wertpapierhandel zur Konkretisierung der §§ 31 und 32 WpHG (BAWe 1997).

die die Pflichten der Wertpapierdienstleistungsunternehmen deutlich machen, sind alle Dienstleistungen mit der erforderlichen Sachkenntnis, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit im Interesse der Kunden zu erbringen. Darüber hinaus wird neben der Verpflichtung zur jederzeitigen Wahrung des Kundeninteresses und der Einholung geschäftsrelevanter Informationen über den Kunden explizit gefordert, dem Kunden alle zweckdienlichen Informationen mitzuteilen. Gemäß den *besonderen Verhaltensregeln* des WpHG (§ 32) ist es dem Dienstleistungsunternehmen sowie seinen Angestellten verboten, im Zusammenhang mit Wertpapierdienstleistungen den Kunden Kauf- oder Verkaufsempfehlungen für Wertpapiere oder Derivate abzugeben, wenn die Empfehlung nicht mit dem Kundeninteresse übereinstimmt, oder diese Empfehlung mit dem Zweck abgegeben wurde, für beabsichtigte Eigengeschäfte die Preise in eine bestimmte Richtung zu lenken (Scalping). Untersagt sind auch Eigengeschäfte des Instituts und bestimmter Führungskräfte, die aufgrund der Kenntnis erteilter Kundenaufträge abgeschlossen werden und Nachteile für den Auftraggeber zur Folge haben können (Front-Running).

3.2 Organisationspflichten nach dem WpHG

In § 33 WpHG sind darüber hinaus *spezielle Organisationspflichten* für Wertpapierdienstleistungsunternehmen festgehaltenen, die auf die Organisation des internen Geschäftsbetriebes abzielen. Demnach sind Banken einerseits dazu verpflichtet, die für eine ordnungsgemäße Durchführung der Wertpapierdienstleistung notwendigen Mittel und Verfahren vorzuhalten und wirksam einzusetzen. Dies bedeutet, dass die Institute sachlich und personell in der Lage sein müssen, das komplexe Wertpapiergeschäft zu beherrschen.

Weiterhin haben sich Wertpapierdienstleistungsunternehmen so zu organisieren, dass bei der Erbringung der Dienstleistung Interessenkonflikte zwischen der Bank und ihren Kunden oder solche zwischen verschiedenen Kunden des Dienstleisters möglichst gering sind. Daraus folgt, dass die Aufbau- und Ablauforganisation insbesondere auf einen sachgerechten Umgang mit kursbeeinflussenden Informationen auszurichten ist. Schließlich müssen Wertpapierdienstleistungsunternehmen darüber hinaus über angemessene *interne Kontrollen* verfügen, die geeignet sind, Verstößen der Mitarbeiter gegen Verbote nach dem WpHG präventiv entgegenzuwirken.

3.3 Vorschriften des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen

Neben diesen gesetzlichen Vorschriften zum Wertpapierdienstleistungsgeschäft wurden auf der Regelungsebene (BAKred) der Aufsichtsorgane die Leitsätze für Mitarbeitergeschäfte verabschiedet. Zu den wesentlichen Inhalten zählen unter

anderem das Verbot, sehr kurzfristige Preisunterschiede durch häufige Transaktionen auf den Wertpapiermärkten zu realisieren (Verbot des Intraday-Tradings). Eigengeschäfte der Mitarbeiter sollen insofern nur der Vermögensanlage dienen.

Den Mitarbeitern ist es weiterhin explizit untersagt, bei Kenntnisnahme der Orderlage Vor- beziehungsweise Parallelgeschäfte abzuschließen, um von dem Kurssteigerungspotential dieser Information profitieren zu können (Verbot des Front-/Parallel-Running). Eigengeschäfte in Effekten der Bankangehörigen sollten über Konten des eigenen Bankinstituts abgewickelt werden und sind uhrzeitgerecht auszuführen. Eine direkte Ordererteilung und Kursabsprachen mit dem Handel sind untersagt. Darüber hinaus müssen die Transaktionen zu marktgerechten Bedingungen abgeschlossen werden. Schließlich sind die Kreditinstitute dazu aufgefordert, die Mitarbeitergeschäfte durch eine *unabhängige Instanz* laufend zu kontrollieren.

3. Compliance-Organisation der Banken

Für die Banken hatte insbesondere der § 33 WpHG sowie die Vorschriften des BAKred weitreichende Konsequenzen, da dort bestimmte Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation⁹ der Institute vorgeschrieben sind. Bisher waren Banken lediglich dazu aufgefordert, von Front-Running und ähnlichen Handelspraktiken abzusehen und bei der Erbringung ihrer Dienstleistung das Kundeninteresse zu wahren. Überprüfungen der Geschäftsabwicklung im eigenen Haus oder Präventivmaßnahmen gegen Insiderhandel waren nicht vorgesehen.

Mit Inkrafttreten des WpHG nahm der Gesetzgeber die Banken viel stärker in die Pflicht, denn sie sind nun dazu angehalten, organisatorische Maßnahmen zu ergreifen, um wirtschaftskriminellem Verhalten (unter anderem Insiderhandel) im Unternehmen vorzubeugen. Das gesamte Bündel dieser Maßnahmen wird dabei als Compliance bezeichnet und zielt insbesondere darauf ab:

- *Verstöße* gegen Compliance-Regeln zu verhindern beziehungsweise entsprechende Entwicklungen so frühzeitig zu erkennen, dass noch geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen werden können
- für hohe *Transparenz* und *Kontrollierbarkeit* der Verhaltensweisen einer Bank und ihrer Mitarbeiter in interessenkonflikträchtigen Bereichen zu sorgen, um dadurch sicherzustellen, dass Kunden faire Ausgangsvoraussetzungen für ihre Anlagegeschäfte vorfinden

⁹ Vgl. hierzu auch die Richtlinie des Bundesaufsichtsamtes für den Wertpapierhandel zur Konkretisierung der Organisationspflichten von Wertpapierdienstleistungsunternehmen gemäß § 33 Abs. 1 WpHG (BAWe 1998).

- zu gewährleisten, dass *Interessenkonflikte* zwischen den Kunden, der Bank und den Mitarbeitern vermieden werden und dass das Kundeninteresse dem der Bank und der Mitarbeiter vorgeht
- das Compliance-Konzept als festen Bestandteil in der *Unternehmenskultur* zu verankern

Compliance soll vor diesem Hintergrund neben dem Schutz des Ansehens der Bank und ihrer Mitarbeiter vor allem auch das *Vertrauen* des Anlegers darin stärken, dass er bei möglichen Interessenkonflikten im Wertpapiergeschäft nicht benachteiligt oder geschädigt wird.

Im Hinblick auf das neue Recht ist es aus Sicht der Banken allerdings nicht notwendig, eine neue Organisation im Unternehmen zu schaffen. Die Organisationshoheit, die Wahl der Organisationsstruktur, die Managementform etc. bleiben in der Verantwortung der Banken. Es gibt *kein behördliches Organisationsmuster*. Regulierung wäre auch schlechter Ersatz für gutes Management. Die konkrete Ausformung der Organisationspflicht ist vielmehr von der Größe, der Geschäftsart, der Struktur, dem Kapitalmarktzugang etc. des jeweiligen Unternehmens abhängig.¹⁰

4.1 (Gesamt)Verantwortung für Compliance

Die Compliance-Richtlinie des Bundesaufsichtsamtes für den Wertpapierhandel (BAWe) zur Konkretisierung der Organisationspflichten aus dem WpHG schreibt jedoch zwingend vor, dass die Verantwortlichkeit für die Umsetzung der Verpflichtungen nach dem WpHG eindeutig geregelt ist. Durch diese neue Regelung wird die allgemeine Leitungsaufgabe und Sorgfaltspflicht des *Vorstandes* erstmals für das Geschäftsfeld Compliance rechtlich besonders hervorgehoben. Die Richtlinie greift somit in die 'Corporate Governance' ein, das heißt in die Führung, Verwaltung und Überwachung des Unternehmens.

Auch wenn der Gesamtvorstand oder ein Vorstandsmitglied die Verantwortung trägt, muss betont werden, dass auch alle *Mitarbeiter* verpflichtet sind, die für sie geltenden Compliance-Regeln zu beachten, sei es im beruflichen Umfeld, sei es im privaten Umfeld mit beruflichem Bezug. Es ist auch Aufgabe des Vorstandes beziehungsweise der Führungskräfte dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter sich ständig

¹⁰ Angesichts der Unterschiede in der Geschäftsstruktur tausender kleinerer und mittlerer Institute – insbesondere im Sparkassen- und Genossenschaftsbereich – einerseits und der Verschiedenartigkeit der Arbeitsabläufe andererseits, haben beispielsweise die Sparkassen- und Genossenschaftsorganisationen ihren Mitgliedern drei unterschiedliche Organisationsmodelle empfohlen. Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken/Deutscher Sparkassen- und Giroverband/Verband öffentlicher Banken 1995.

dieser Verpflichtung bewusst sind und das Engagement zur Einhaltung der Bestimmungen auf allen Ebenen, angefangen an der Unternehmensspitze, existiert.

Die Vorstände haben dies entsprechend zu kommunizieren, als Bestandteil der Gesamtverantwortung des Vorstandes. Auf allen Ebenen sollte die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Standards und die vom Unternehmen gesetzten ergänzenden (ethischen) Standards, die Teil des Tagesgeschäftes sind, im Hinblick auf das Unternehmensleitbild den Mitarbeitern in 'Fleisch und Blut' übergehen (state of mind). Darüber hinaus sollten besondere Pflichtenhefte existieren.

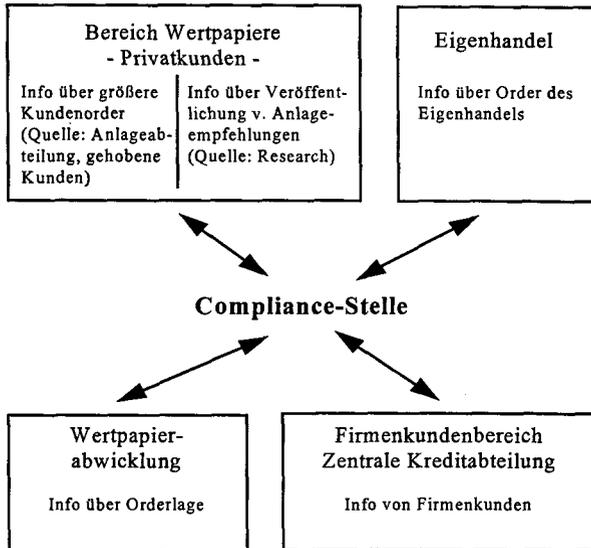
4.2 Compliance-Stelle

Das BAWe misst der laufenden Überwachung besondere Bedeutung bei. Dabei ist sich das Amt bewusst, dass Umfang und Art der überwachten Tätigkeiten sehr unterschiedlich sein können. Die die Gesamtverantwortung tragende Geschäftsleitung hat Vorkehrungen für eine effiziente Betriebsorganisation zu treffen. Sie kann in diesem Zusammenhang einzelne oder alle Funktionen – unbeschadet ihrer Gesamtverantwortung – auf geeignete Mitarbeiter delegieren und zur Überwachung der Organisationspflichten eine *Compliance-Stelle* einrichten. Aufbauorganisatorisch ist diese Stelle fachlich der Geschäftsleitung unmittelbar verantwortlich und im übrigen weisungsfrei, auch von der Revision. Dies ist für die Akzeptanz unverzichtbar.

Die Compliance-Stelle soll durch *Informationskanalisation*, *Dokumentation* und *Kontrolle* aller Eigengeschäfte der Bank und ihrer Mitarbeiter in Wertpapieren und Derivaten eine höhere Transparenz und Kontrollierbarkeit in den Bereichen schaffen, in denen Interessenkonflikte auftreten können oder Insidergeschäfte möglich sind. Als Clearingstelle für compliance-relevante Informationen ist sie der erste Ansprechpartner für Mitarbeiter, die Kenntnis von derartigen Informationen haben. Bereiche, in denen Insiderinformationen entstehen können, sind insbesondere das Firmenkundengeschäft, die Wertpapierabwicklung, der Eigenhandel, Research sowie die Anlageabteilungen für gehobene Privatkunden (vgl. Abb. 2).

Während die vorstehenden Anforderungen mehr oder minder alle Institute treffen, unterliegen größere Institute mit ausgeprägtem Wertpapiergeschäft besonderen Anforderungen. Banken, die regelmäßig über besonders sensible, vertrauliche Informationen verfügen, haben zusätzliche organisatorische Vorkehrungen zu treffen. Dabei kommen insbesondere die Bildung von Vertraulichkeitsbereichen und die Führung von Beobachtungs- und Verbotslisten in Betracht.

Abb. 2: Einige Bereiche möglicher Interessenkonflikte (Quelle in Anlehnung an: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken et al., 1995, S. 216)



4.3 Maßnahmen zur Verhinderung von Insiderhandel

Aus den vielfältigen Kundenbeziehungen einer großen Universalbank resultiert zwangsläufig, dass im operativen Geschäft der verschiedenen Tätigkeitsbereiche, Abteilungen oder auch Tochtergesellschaften Insiderfakten oder compliance-relevante Informationen¹¹ anfallen oder erarbeitet werden. Das Entstehen einer asymmetrischen Informationsverteilung, die opportunistische Handlungsspielräume eröffnet, ist insofern ein zwangsläufiger Vorgang bankbetrieblicher Dienstleistungsproduktion. Will ein Wertpapierdienstleistungsunternehmen der ihm

¹¹ Es handelt sich hierbei um nicht öffentlich bekannte Tatsachen, die sich auf einen oder mehrere Emittenten von Insiderpapieren oder auf Insiderpapieren beziehen und geeignet sind, im Falle ihres öffentlichen Bekanntwerdens den Kurs der Insiderpapiere erheblich zu beeinflussen. Die auf diesem Gebiet bestehende Grauzone, was den Markt wesentlich beeinflussen könnte, konnte bis heute noch nicht zur Zufriedenheit aufgeklärt werden. Das BAWe gibt in seiner 'Compliance-Richtlinie' unter dem Stichwort 'Anhaltspunkte für compliance-relevante Tatsachen' einen Katalog von sensiblen Sachverhalten von der Fusionsberatung, Übernahmen, Dividenden-/Ratingänderungen bis hin zur erheblichen kursrelevanten Nachfrage-/Angebotssituation 'wie z. B. einer Großorder'.

aufgelegten Pflicht zur Verhinderung von Interessenkonflikten beziehungsweise Opportunismus nachkommen, muß es ein Informations- und Interessenkonfliktmanagement betreiben.

4.3.1 Vertraulichkeitsbereiche / Chinese Wall

Was das Informationsmanagement anbelangt, so ist im Rahmen der Compliance-Organisation vorgesehen, dass für solche Organisationseinheiten, in denen compliance-relevante Informationen anfallen oder erarbeitet werden, innerbetriebliche *Vertraulichkeitsbereiche* gebildet werden (Ehrler 1996, S. 90ff.). Ein Mitarbeiter, der über eine solche Information verfügt, meldet dies an die Compliance-Stelle weiter. Soweit es sich um eine nicht öffentliche Information handelt, die zu einer erheblichen Kursbeeinflussung führen kann, wird eine so genannte 'Chinese Wall' um den Vertraulichkeitsbereich gezogen. Das bedeutet, dass diese Information den Vertraulichkeitsbereich grundsätzlich nicht verlassen darf. Eine Überschreitung der 'Chinese-Wall', das so genannte 'Wall Crossing', ist in begründeten Ausnahmefällen zulässig, wenn zur Bearbeitung eines bestimmten Geschäftsvorfalles die Weitergabe einer compliance-relevanten Information erforderlich ist.

Mit Hilfe der 'Chinese-Walls' soll nicht nur Interessenkonflikten vorgebeugt, sondern es sollen auch Insidergeschäfte verhindert werden, indem festgehalten wird, wer über Informationsvorsprünge verfügt und damit die Voraussetzungen beziehungsweise Möglichkeit zum opportunistischen Verhalten hat (BAWe 1995, S. 9). Zudem kann die (unbeabsichtigte) Diffusion dieser Information innerhalb der Organisation stark begrenzt werden. Informationen, denen keine Insider Tatsache oder sonstige compliance-relevante Information zugrunde liegen, können weiterhin ungehindert zwischen einzelnen Abteilungen oder Tätigkeitsbereichen ausgetauscht werden.

4.3.2 Beobachtungsliste / Watch-List

Ergänzend zu den Chinese-Walls führt die Compliance-Stelle eine so genannte 'Watch-List' oder *Beobachtungsliste*. In diese streng vertrauliche und nur dem Compliance-Office bekannte Liste werden Wertpapiere aufgenommen, auf deren Kurs die im eigenen Unternehmen angefallene oder erarbeitete Insider Tatsache beziehungsweise sonstige compliance-relevante Information eine Auswirkung haben könnte (vgl. Abb. 3).

Anhand dieser Beobachtungsliste führt Compliance dann eine Ex-post-Kontrolle durch, um eventuell vollzogene klassische Insiderhandelsgeschäfte oder Front- und Parallel-Running aufzudecken. Das heißt, bereits ausgeführte Mitarbeitergeschäfte wie auch abgeschlossene Eigenhandelsgeschäfte der Bank werden unter

Verwendung der 'Watch-List' dahingehend untersucht, ob die Chinese Walls 'gehalten' haben oder ob die vertraulichen Informationen unlauter verwendet wurden (Waschkowski 1995, S. 13). Wird ein Verstoß festgestellt, leitet Compliance weitere Schritte ein.

4.3.3 Sperrliste / Restricted-List

Etwas anders verhält es sich mit der so genannten 'Restricted-List' (*Sperrliste*). In besonderen Fällen ist vorgesehen, dass der Eigenhandel der Banken, ferner die Mitarbeitergeschäfte sowie die aktive Kundenberatung in bestimmten Werten für einen beschränkten Zeitraum grundsätzlich unterbleiben soll (Hausmaninger et al. 1995, S. 39).¹² Scheint dies Compliance aufgrund der außergewöhnlichen Sachlage angebracht, so wird der Wert in die 'Restricted-List' aufgenommen und den Händlern und Beratern angezeigt. Allein die Tatsache, dass sich ein Wert auf dieser Sperrliste befindet, läßt allerdings keine Schlüsse auf eine positive oder negative Bewertung zu. Ein Handel in Werten, die sich auf der Restricted-List befinden, ist nicht prinzipiell ausgeschlossen. Er kann immer dann stattfinden, wenn er auf ausdrücklichen Wunsch des Kunden vollzogen wird und von Seiten der Bank auf die Entscheidungsfindung des Kunden kein Einfluss ausgeübt wurde.

Ziel der eben beschriebenen Maßnahmen beziehungsweise Vorkehrungen ist es, den Insiderhandel einzudämmen beziehungsweise möglichst zu verhindern. Ein Insider erzielt Gewinne oder vermeidet Verluste nicht deshalb, weil er tüchtig ist oder das Glück ihm hold war, sondern weil er vertrauliche Informationen ausnutzt und den Markt irreführt. Gerade im Insider-Bereich machen immer wieder Neuigkeiten die Runde, die sich auf bestimmte Wertpapiere beziehen und geeignet sein können, bei Bekanntwerden den Kurs des Papiers wesentlich zu beeinflussen. Wendet man rechtsethische Maßstäbe an, so handelt der Insider 'No better than theft'. Insidertrading ist eine Straftat und kein Kavaliersdelikt, es untergräbt das Vertrauen des Anlegers.

Das WpHG ist eine auf das Marktgeschehen *und* auf den Vertrieb von Wertpapierdienstleistungen bezogene Regelung für den Anlegerschutz als Rechtsinstitut. Banken sind daher nicht nur dazu verpflichtet, über angemessene interne Kontrollverfahren zu verfügen – wie sie oben kurz skizziert wurden –, sie müssen darüber hinaus auch eine anleger- und anlagegerechte Beratungsleistung bei der Vermittlung von Wertpapierdienstleistungen sicherstellen.

¹² Die Sperrliste ist umstritten. Sie wird in der Kreditwirtschaft nicht überall eingesetzt.

Abb. 3: Beispiel eines Meldebogens für die 'Beobachtungsliste'

Meldebogen für die 'Beobachtungsliste'

— Insiderinformationen —

Sparte/Bereich/Abteilung/Betriebsstelle

Name

Name der Gesellschaft

betroffene Wertpapierkennnummer

Grund der Meldung:

 wesentl. Ertrags-/Liquiditätsveränderung Kapitalmaßnahme Übernahme-/Abfindungsangebot Ratingverfahren Beherrschungs-/Gewinnabführungsvertrag Dividendenänderung Eingliederung/Verschmelzung Rückkaufsangebot Vermögensübertragung/Umwandlung Auflösung der Gesellschaft gravierende Researchergebnisveränderung Großorders Vorzeitige Rückzahlung von Anleihen Sonstiges: Rückzug aus/Aufnahme von neuen Kern-
geschäftsfeldern Erwerb/Veräußerung wesentl. Beteiligungen

Information erhalten (Datum/Urzeit):

von wem erhalten (Name/ggf. Funktion):

Datum/Unterschrift des Verfassers

Eingang bei Compliance-Stelle

Obiger Wert kann von der Beobachtungs-Liste gestrichen werden, da Insiderinformation (compliance-relevant) veröffentlicht wurde.

Datum/Unterschrift

4.4 Maßnahmen zur Sicherstellung einer anleger- und anlagegerechten Beratung

Die Verpflichtung nach § 31 WpHG zur anleger- und anlagegerechten Beratung, wie sie auch in den zwischenzeitlich eingedeutschten Begriffen 'to know your customer', 'to know your product' oder 'suitability' zum Ausdruck kommt, haben die Institute angehalten, Kundengespräche, Produktpräsentationen und Dokumentationen zu professionalisieren. Kunden sind Kleinanleger, von denen kaum einer dem anderen gleicht, ebenso wie Semi-Professionals oder Professionals, H. Meyer ebenso wie eine mittelständische Firma, eine Versicherung, Sparkasse, Großunternehmen, Kommune etc. Kapitalmarktpolitisch ist gewollt, dass Anleger 'informierte' Entscheidungen treffen sollen. Der Wertpapierberater, der das Vertrauen des Kunden genießt, soll sich daher nach der *Professionalität des Kunden* erkundigen und Fragen über die Erfahrung mit zukünftig beabsichtigten Wertpapiertransaktionen stellen. Anhand speziell entwickelter *Kundenfragebögen* sind die Beratungsgespräche zu dokumentieren, wobei darauf hinzuweisen ist, dass die Angaben des Kunden 'freiwillig' sind und die passenden Antworten dem Kunden vom Berater nicht in den Mund gelegt werden dürfen.

Der Umfang der eingeholten Kundeninformationen wächst exzessiv, womit im täglichen Geschäft auch Probleme verbunden sind. Teilweise sind Kunden erobert und betrachten die Fragen als zu eindringlich, teilweise sind die Fragen komplex – der Kunde fühlt sich interviewt. Es stellt sich in der Praxis nach wie vor die Frage, wie detailliert, wie umfangreich die einzuholenden Kundenangaben sein sollen. Welche Informationen sind erforderlich, um ordnungsgemäß (compliant) verkaufen zu können?

Aus der Perspektive des WpHG dient diese Verhaltensregel (§ 31ff.) nicht direkt dem individuellen sondern dem institutionellen Anlegerschutz, das heißt aufsichtsrechtlichen Zwecken, damit das BAWe beziehungsweise die Prüfer nachvollziehen beziehungsweise nachprüfen können, ob das jeweilige Kreditinstitut seine Compliance-Regeln ernsthaft umsetzt und auch versteht. Letztlich kann aber weder die Aufsicht noch der Compliance-Officer dem Berater vor Ort die Entscheidung abnehmen, wie ein Kunde im Zweifelsfall einzuschätzen ist. Die in einem Streitfall festzustellende Richtigkeit einer Tatsachenfeststellung ist ausschließlich Sache der Zivilgerichte, aufsichtsrechtlich kann nur das System Gegenstand der Prüfung sein. Dies ist wie im Schulrecht. Die Benotung selber ist nicht justizabel, nur das Verfahren als solches und dass die Mitarbeiter ihre Pflichten und Verantwortlichkeiten ernst nehmen.

Die Institute gehen in der Zwischenzeit dazu über, diese Verfahren systemsicher zu machen durch den Einsatz von EDV-Systemen zur Unterstützung für eine anleger- und anlagegerechte Beratung. 'Display-gesteuert' werden dem Berater wäh-

rend des Kundengesprächs immer mehr verfeinerte Warnhinweise zur Verfügung gestellt, wenn das vorhandene Risikoprofil des Kunden nicht der von ihm gewünschten Anlage entspricht. Grundlage ist eine immer umfangreichere Standardisierung der Daten und somit auch eine EDV-mäßige Erfassung auf Real-Time-Basis mit entsprechenden Controlling-, Überwachungs- und Prüfungsfunktionen. Je höher die Datenqualität ist, desto besser ist die Qualität der Dienstleistung.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Die Beziehung der Kunden zu ihrer Bank beruht in besonderem Maße auf Vertrauen, das durch opportunistische Verhaltensweisen der Bankmitarbeiter nachhaltig gestört werden kann. Die besonderen Charakteristika der Bankleistung bringen es dabei mit sich, dass Bankmitarbeiter gegenüber den Kunden – insbesondere gegenüber Privatkunden – bei nahezu allen Geschäftsvorfällen über Informationsvorsprünge verfügen, die ihnen Spielräume zur Eigennutzmaximierung eröffnen.

Das von den Banken implementierte Compliance-System soll helfen, das Vertrauen der Kunden im Wertpapiergeschäft zu erhalten beziehungsweise zu stärken, indem sie durch die aufsichtsrechtlich überwachte Kontrolleinrichtung der Banken nachprüfbare Gewissheit erlangen, jederzeit fair behandelt zu werden. Dazu wird die Diffusion compliance-relevanter Informationen im Unternehmen durch Kommunikationsbarrieren und Meldepflichten gesteuert und überwacht. Mit Hilfe der Dokumentation aller Geschäftsabläufe und Kundenkontakte im Wertpapierbereich soll darüber hinaus sichergestellt werden, dass erfolgte Insidergeschäfte erkannt und entsprechend sanktioniert werden können und dass eine anleger- und anlagegerechte Beratung bei der Vermittlung von Wertpapierdienstleistungen gewährleistet ist.

Die allgemeinen Verhaltensregeln des WpHG als vertriebsorientierte Regulierungen sollten allerdings Anlass sein, über die bisherigen – eher technisch orientierten – Bemühungen hinaus das in diesen Geschäftsfeldern tätige Personal zukünftig verstärkt mit dem Ziel der *Kundenorientierung* weiterzuentwickeln. Hierbei ist es besonders wichtig, bei den Mitarbeitern eine intrinsische Motivation zur ethisch orientierten Beratungsleistung zu aktivieren, da ein Fehlverhalten bei der direkten Interaktion mit dem Kunden kaum in dem Maße kontrolliert werden kann, wie dies zum Beispiel im Hinblick auf das Unterlassen von Front-Running möglich ist.

Unethische Verhaltensweisen der Mitarbeiter werden in diesem Bereich häufig erst dann bekannt, wenn sich irregeleitete Kunden beschweren oder gegen die Bank Klage einreichen, die dann meist mit einer öffentlichkeitswirksamen und reputationsschädigenden Berichterstattung durch die Medien einhergeht. Neben ent-

sprechenden Sensibilisierungs- und Bildungsmaßnahmen, wie sie zum Beispiel in der moral-pädagogischen Forschung¹³ entwickelt wurden, kommt dabei auch den Führungskräften eine wichtige Funktion zu. Als Organisationsmitglieder in exponierter Stellung sollten sie sowohl im Umgang mit den Mitarbeitern als auch mit Sachfragen vor allem ein ethisches Vorbild sein.

Die ethische Sensibilisierung von Mitarbeitern über alle Geschäftsbereiche hinweg erhält angesichts sich abzeichnender neuer Strafrechtsvorschriften einen neuen Stellenwert. In der Europäischen Union sollen zukünftig auch Unternehmen zu Adressaten des Strafrechts werden und müssen bei Gesetzesverstößen ihrer Mitglieder mit äußerst empfindlichen Strafen (bis hin zur richterlich angeordneten Auflösung der Gesellschaft) rechnen.¹⁴ Banken haben insofern schon heute die Chance, Compliance als praktisches Lernfeld zu nutzen. Ihre Erfahrungen können einen wichtigen Beitrag zur effektiven Abwendung zukünftig drohender Schäden leisten.

Literatur

- Amtsblatt der EG (1997): Rechtsakt des Rates vom 19. Juni 1997 über die Ausarbeitung des zweiten Protokolls zum Übereinkommen über den Schutz der finanziellen Interessen der Europäischen Gemeinschaften, Nr. C 221/11.
- Balzer, P. (1996): Die Verhaltensregeln für Wertpapierdienstleistungsunternehmen nach dem Wertpapierhandelsgesetz. In: Neue Wirtschaftsbriefe (NWB) Nr. 45 (4.11.1996), Fach 21, S. 1245–1250.
- Bauer, A. M. (1996): Compliance: Die praktische Umsetzung des 2. Finanzmarktförderungsgesetzes in einer Universalbank. In: Forum Wirtschaftsethik, 4 (1996) 3, S. 6–10.
- Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen (1993): Verlautbarung über Anforderungen an Regelungen der Kreditinstitute für Mitarbeitergeschäfte vom 30.12.1993.
- Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel (1995): Jahresbericht 1995, Frankfurt a. M.
- Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel (1997): Richtlinie gemäß § 35 Abs. 2 des Gesetzes über den Wertpapierhandel (WpHG) vom 26. Juli 1994 (BGBl. I S. 1749), geändert durch Gesetz vom 18. Dezember 1995 (BGBl. I S. 1959) zur Konkretisierung der §§ 31

¹³ Vgl. in diesem Zusammenhang vor allem die Studie von Oser/Schläfli (1986) zur Entwicklung der moralischen Urteilsfähigkeit von schweizerischen Banklehrlingen.

¹⁴ Mit dem Rechtsakt des Rates der Europäischen Union vom 19. Juni 1997 sind die Mitgliedsstaaten der EU übereingekommen, ihre nationalen Strafrechtsvorschriften dahingehend anzupassen, dass juristische Personen (1) für den Betrug, die Bestechung und die Geldwäsche, die zu ihren Gunsten von einer Person begangen werden, die eine Führungsposition innehat, und (2) für die mangelnde Überwachung und Kontrolle seitens einer Führungskraft, die die Begehung eines Betrugs, einer Bestechung oder einer Geldwäschehandlung durch eine dieser unterstellten Person zugunsten der juristischen Person ermöglicht hat, verantwortlich gemacht werden können. Bei Vergehen sollen angemessene abschreckende Sanktionen verhängt werden, zu denen u. a. strafrechtliche und nichtstrafrechtliche Geldsanktionen gehören (Amtsblatt der EG 1997, S. 13).

- und 32 WpHG für das Kommissions-, Festpreis- und Vermittlungsgeschäft der Kreditinstitute. In: Bundesanzeiger Nr. 98 vom 3. Juni 1997, S. 6586 oder Internet: www.bawe.de.
- Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel (1998): Richtlinie des Bundesaufsichtsamtes für den Wertpapierhandel zur Konkretisierung der Organisationspflichten von Wertpapierdienstleistungsunternehmen gemäß § 33 Abs. 1 WpHG vom 2. Dezember 1998. In: Bundesanzeiger Nr. 235, S. 17242 vom 12.12.1998, oder Internet: www.bawe.de.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken/Deutscher Sparkassen- und Giroverband/Verband öffentlicher Banken (1995): Handbuch der Compliance-Organisation, Stuttgart.
- Ehrler, J. (1996): Compliance in Universalbanken – Strategie für das Management von Interessenkonflikten, Wiesbaden.
- Hausmaninger, C. (1993): Organisatorische Maßnahmen zur Verhinderung mißbräuchlicher Verwendung oder Weitergabe von Insiderinformationen nach der BörseGNov 1993. In: Österreichisches Bank-Archiv, 41 (1993), S. 847–859.
- Hausmaninger, C./Kretschmer, W./Oppitz, M. (1995): Insiderrecht und Compliance – Ein Leitfaden für die Praxis, Wien.
- Hopt, K. J. (1994): Rechtsprobleme des europäischen und deutschen Insiderrechts. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jg., S. 85–98.
- Möller, A. (1994): Das neue Insiderrecht – Eckpfeiler funktionsfähiger Wertpapiermärkte. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jg., S. 99–113.
- Oser, F./Schläfli, A. (1986): Und sie bewegt sich doch. Zur Schwierigkeit der stufenmäßigen Veränderung des moralischen Urteils am Beispiel von Schweizer Banklehrlingen. In: Oser, F./Fatke, R./Höffe, O. (Hrsg.): Entwicklung und Transformation – Grundlagen der Moralerziehung, Frankfurt a. M., S. 217–251.
- Rudolph, B. (1994): Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Insiderhandelsverbots. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46 (1994) 2, S. 114–123.
- Schwarze, H.-J. (1994): Insiderregelungen im Spannungsfeld der Praktikabilität. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 46. Jg., S. 124–135.
- v. Stein, J. H. (1993): Arten und Wesensmerkmale der Bankleistung. In: Obst/Hintner: Geld-, Bank- und Börsenwesen, hrsg. von Kloten, N./v. Stein, J. H., 39. Aufl. Stuttgart, S. 357–359.
- Waschkowski, H. (1995): Insiderrichtlinien im Wertpapiergeschäft einer großen Sparkasse. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 14/1995, S. 13–16.
- Weiershäuser, E. (1995): Die Umsetzung der Insiderrichtlinien als Teil der Unternehmenskultur. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 14/1995, S. 9–10.
- Weiss, U. (1993): Compliance-Funktion in einer deutschen Universalbank. In: Die Bank, Nr. 3/1993, S. 136–139.
- Wessling, E. (1991): Individuum und Information – Die Erfassung von Information und Wissen in ökonomischen Handlungstheorien, Tübingen.
- Williamson, O. E. (1985): The economic institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York (dt. Übersetzung: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990).

Sicherheitsmanagement als Thema der Ethik

Daniel Dietzfelbinger

1. Hinführung

Mit Moral und Wirtschaft hat man es nicht leicht: Ethik auf ihre *praktische Relevanz* in der Ökonomie hin zu untersuchen, endet schnell in moralischen Appellen, idealen Wolkengebilden oder schlichtweg in der Trennung beider Bereiche, gestützt durch Vorwürfe gegen das jeweils sachfremde Gebiet.¹ Es wird deutlich, dass Wirtschaftsethik – egal welcher fachlichen Provenienz – in diesen Formen zum hoffnungslosen Unterfangen wird, da die Möglichkeiten einer Konsensbildung durch Bereichszuweisungen überdeckt werden.

Ein anderer Weg ist es, ethische Elemente in inhärenten Organisationen und Strukturen des ökonomischen Systems zu identifizieren, um von dort zu einer Gesamtbetrachtung zu gelangen, die deswegen keineswegs immer nur unkritisch ausfallen muss. Aufgabe der Ethik kann es sein, Korridore des ökonomischen Handelns zu beschreiben, innerhalb derer sich das Handeln oder Unterlassen im Bereich der Ökonomie positionieren muss.²

Im Folgenden geht es darum, anhand der derzeit immer noch aktuellen Herausforderung eines Sicherheitsmanagements in und für Unternehmen³ die ethische Relevanz einer solchen auf den ersten Blick rein ökonomisch scheinenden Planungsanforderung zu skizzieren. Einleitend wird der Begriff Sicherheitsmanagement in der derzeitigen Managementdebatte verortet. Anschließend wird erläutert, welche Anforderungen konkret durch ein Sicherheitsmanagement an ein Unternehmen gestellt sind und wie Wege der praktischen Umsetzung eines Sicherheitsmanagements im Unternehmen aussehen. Schließlich wird der Bogen gespannt: Aufbauend auf zwei ethischen Differenzierungen wird das Konzept eines Sicherheitsmanagements als praktisch angewandte Wirtschaftsethik vorgestellt.

2. Die Konjunktur der Managementschlagworte

Managementschlagworte haben hohe Konjunktur. Waren es in den letzten Jahren vor allem Bereichsfragen, die im Blickpunkt der Managementliteratur standen

¹ In ihrer schärfsten Form lauten diese Vorwürfe dann „Ökonomismus“ an die Adresse der Ökonomie oder „Moralismus“ an die Adresse der Ethik.

² Detzer (1995, S. 160).

³ Vgl. dazu: MAN AG (1997a, 1997b; Detzer u. a. 1999a).

(Umweltmanagement, Qualitätsmanagement etc.), so wurden mit Beginn der 90er Jahre vor allem die so genannten *weichen Themen* (*soft facts, soft issues, soft topics*) in der Literatur und in den Medien behandelt, wie etwa das *Sicherheitsmanagement* als bereichsübergreifender Managementansatz.⁴ Heute kommen neue *soft topics* dazu, die auch für das Thema Sicherheit fruchtbar gemacht werden können: Informationsmanagement⁵ und Wissensmanagement⁶ steigen in den Bestsellerlisten der Schlagworte Stufe für Stufe nach oben.

Gemeinsam ist diesen Managementthemen der neunziger Jahre, dass sie sich jenseits der organisatorischen Bereiche in Institutionen oder Unternehmen auf Querschnittsaufgaben beziehen, deren Fokus häufig im Menschen, nicht in organisatorischen Aufbau- und Ablaufstrukturen zu suchen ist. Weniger die funktionale Bereichsplanung etwa in einem Unternehmen steht hier im Vordergrund, sondern die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, Strukturen und Themen so miteinander zu verbinden, dass organisatorische Schnittstellen, die sich durch Bereichsteilungen in Institutionen und Unternehmen zwangsläufig ergeben, durch die Mitarbeitenden überwunden werden und organisatorische Einheiten in ein Gesamtsystem Unternehmen integriert werden können.

Deutlich wird damit: Der einzelne Mensch steht im Mittelpunkt der Managementdebatte der neunziger Jahre.⁷ Dies allerdings nicht in Form eines streng strukturierten, betriebswirtschaftlich durchgerechneten Arbeitsablaufes, wie es im Tayloristischen Modell des *Scientific Managements* zu Beginn des Jahrhunderts der Fall war, sondern als *Produktivfaktor* im Unternehmen oder in einer Institution, dem zunehmend mehr Verantwortung und Entscheidungsfähigkeit zugetraut

⁴ Zur frühen Literatur vgl.: Adams (erstmalig 1990; 1995); Schliephacke (1992); Ibing (1996). Wie im Folgenden zu zeigen sein wird, sind aber – obwohl das Thema Sicherheit schon seit geraumer Zeit in der Literatur behandelt ist – Risiko- und Sicherheitsmanagementfragen weiter ganz oben auf der Tagesordnung in Unternehmen. Insbesondere durch das *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen* (KonTraG) vom Mai 1998 werden unternehmensumfassende Risikoanalysen notwendig, die sich bis hin zu der Finanzseite ziehen; vgl. dazu im Folgenden.

⁵ Bullinger (1998); Stickel (1998); Fischer (1999).

⁶ Insbesondere zum Thema Wissensmanagement – ebenfalls ein interessantes Thema für die Ethik – ist die neu erscheinende Literatur kaum noch zu überblicken, vgl.: Picot (1997), Bürgel (1998), Osterloh (1998), Pawlowsky (1998), Stewart (1998), Wendt (1998), Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung (1999) u. v. m. Wichtig ist dabei die Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen, die in der meisten Literatur als eine Steigerung betrachtet wird. Wissensmanagement baut also auf dem eher technisch orientierten Informationsmanagement auf.

⁷ Das wird auch an der vielen Literatur zur individuellen Beratung, Persönlichkeitsentwicklung, zu Führungstechniken, zum individuellen Lebensstil etc. deutlich.

wird.⁸ Damit werden Gestaltungsfragen in Management und Betrieb im eminenten Maße auch zum Thema der Ethik. Denn Thema der Ethik ist das Handeln und Unterlassen des Menschen.

3. Anforderungen des Sicherheitsmanagements

3.1 Die Aktualität von Sicherheitsfragen

Bei dem Thema Sicherheit im Unternehmen geht es nicht einfach um Fragen der Arbeitssicherheit oder sonstigen sicherheitstechnischen Probleme in Produktfragen, sondern zugleich um übergreifende Fragen wie etwa Ökologie und Qualität. Nicht zuletzt wegen der erhöhten Risikowahrnehmung⁹ in einer durch nicht erwartete technische Katastrophen sensibilisierten Öffentlichkeit,¹⁰ die ihren Nieder-schlag wiederum in der Literatur findet,¹¹ begannen in den neunziger Jahren erste Debatten um übergreifende Sicherheitsmanagementsysteme für Unternehmen und Institutionen.

Mittlerweile ist die Literatur von der theoretischen Konzeptebene auf die Ebene der alltagspraktischen Gestaltung in Institutionen und Unternehmen gerückt. Insbesondere die Versicherer wie die Rückversicherer drängen Unternehmen und Institutionen dazu, die Risikovorsorge zu intensivieren, um Großrisiken, die im alltäglichen Handeln in Unternehmen oder Institutionen latent immer vorhanden sind, zu erkennen, zu analysieren und, soweit es geht, im Vorfeld abzuwenden, zu kompensieren oder zu mildern. Sie geben den Unternehmen zugleich Instrumente

⁸ Auch für die Betriebsseite kann dies gelten: Management-, Führungs- und Gestaltungsfragen werden unter den Stichworten Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Kai-Zen, Total Quality Management etc. auch für die betriebliche Seite diskutiert.

⁹ Vgl. dazu: Dietzfelbinger (1998a).

¹⁰ Als Beispiele werden Tschernobyl und die Explosion der Raumfähre Challenger genannt. Sie stehen als Paradigmen für die Wende zu einer risikobewussten Gesellschaft. Daraus darf aber keine zunehmende Technikkritik geschlossen werden: In einer Studie zur Technikeinstellung des Instituts für Demoskopie Allensbach zeigen die Ergebnisse vor den genannten Unglücksfällen folgende Zahlen: Auf die Frage: *Glauben Sie, dass Technik alles in allem eher ein Segen oder ein Fluch für die Menschheit ist?*, antworteten 1985: ... *eher ein Segen*: 30%; ... *eher ein Fluch*: 8%; ... *teils, teils*: 59%; *kein Urteil*: 3%; 1987 antworteten auf die gleichen Fragen: ... *eher ein Segen* 36% (= + 6%); *eher ein Fluch* 9 % (+ 1%); ... *teils, teils*: 52 % (-7); ... *kein Urteil*: 3 % (± 0 %). Deutlich wird an diesen Zahlen, dass sich die Zahl der diplomatischen Antworten (teils, teils) überwiegend zu Gunsten einer positiven Bewertung der Technik verändert hat.

¹¹ Vgl. dazu die interdisziplinäre Diskussion in Hosemann (1989) wie in Schütz (1990). Ähnlich: Banse (1996), Königswieser (1996).

an die Hand, wie sie die Theorie in die Praxis umwandeln sollten.¹² Auch im Bereich der Risikokontrolle auf Finanzebene stellen sich neue Anforderungen, zuletzt etwa durch das im Mai 1998 in Kraft getretene *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen* (KonTraG).

Bisher existieren in Unternehmen und Institutionen Managementsysteme, die den Risiken bestimmter Arbeitsbereiche bzw. Abteilungen begegnen sollen:

- Arbeitssicherheit ➤ Gesetze und Einzelvorschriften, z. B. Arbeitssicherheitsgesetz, Arbeitsschutzgesetz, Unfallverhütungsvorschriften, Gefahrstoffverordnung sowie Managementstandards z. B. nach ASCA, BS 8800, SCC
- Brandschutz ➤ z. B. nach Bauordnung, Unfallverhütungsvorschriften, Arbeitsstättenverordnung, Gefahrstoffverordnung, berufsgenossenschaftliche Richtlinien und Sicherheitsregeln sowie DIN-Normen
- Controlling/
Finanzen ➤ z. B. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen (KonTraG)
- Datensicherheit/
Datenschutz ➤ Bundesdatenschutzgesetz, Landesdatenschutzgesetze, EU-Datenschutzrichtlinie
- Qualität ➤ Qualitätsmanagement (z. B. nach DIN ISO 9.001ff.)
- Umwelt ➤ Umweltmanagement (z. B. nach DIN ISO 14.001ff.)
- Werkschutz

Hinzu kommt in einem Unternehmen *die unternehmensinterne Revision*, die zwar nicht immer Managementregeln vorschreibt, aber bestimmte Anforderungen an Prozesse, Produkte, Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie Mitarbeitende stellt. Diese partiellen Management- und Organisationssysteme decken aber nur die Risikopotentiale der *jeweiligen Teilprozesskreise* innerhalb eines Unternehmens ab. Großrisiken, die sich durch das Zusammenwirken aus einzelnen Teilbereichen ergeben, können durch die partiellen Managementstrukturen nicht gehandhabt werden.

Für ein umfassendes Sicherheitsmanagement ergeben sich aus dieser Standortbestimmung zwei Aufgaben: Zum einen gilt es, die Risiken, die durch Verknüpfung oder Zusammenwirken der einzelnen Teilbereiche in einem Unternehmen möglich werden, ganzheitlich zu analysieren, zu bewerten und abzumildern bzw. abzuwen-

¹² Vgl. dazu z. B. Cleemann (1996).

den. Zum anderen sind die vorhandenen Managementstrukturen auf ihre Gemeinsamkeiten in Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung und -abwendung hin zu systematisieren und, soweit möglich, an geeigneten Stellen zu integrieren. Nur erkannte Risiken sind für ein Unternehmen wirklich abzuwenden, zu mildern oder zu kompensieren.

Um möglichst viele Risiken zu erkennen und zu erfassen und zugleich diese nicht immer wieder neu an verschiedenen Stellen zu systematisieren, ist es hilfreich, das Unternehmen zunächst als ein *System* zu betrachten, etwa nach dem St. Galler Managementkonzept oder dem Entwurf von Heinen.

3.2 Unternehmen als System

Heinen betrachtet das Unternehmen als ein System;¹³ zugleich sieht er als die entscheidenden Handlungsträger der Verarbeitungsprozesse die im Industriebetrieb tätigen *Menschen*. Diese sind in bestimmte Handlungsrahmen und Umweltbedingungen eingebunden. Deshalb ist es nach Heinen sinnvoll, das Unternehmen als ein *soziotechnisches System* anzusehen. Ein Großteil der Problemstellungen im Gesamtsystem Unternehmen ist – so Heinen – geprägt durch das *Zusammenspiel von Menschen, Maschinen, Verfahren, gesetzlichen Anforderungen und Umwelt*. Zugleich lassen sich im Gesamtsystem Unternehmen Ebenen und Prozesskreise unterteilen, die als Untersysteme das gesamte Unternehmen konstituieren.

Aus dieser Bestimmung lassen sich zwei Betrachtungsweisen ableiten: Zum einen ist es möglich, insbesondere auf die externen Unternehmensbeziehungen, die gleichermaßen konstitutiv für eine Unternehmung sind, einen Blick zu werfen. Bei diesen In- und Outputbeziehungen steht die Frage nach den Märkten im Vordergrund. So gibt es den Absatzmarkt, Arbeitsmarkt, Beschaffungsmarkt und Finanzmarkt, die ihrerseits durch eine Vielzahl von Systembeziehungen beschrieben sind. Daneben gibt es innerhalb eines Unternehmens eine Vielzahl Prozesskreise und System-zusammenhänge; Probst/Gomez¹⁴ haben diese unterschiedlichen Systemkreise schematisiert.

3.3 Schadensursachen und gefährdete Objekte

In einem so gearteten Beziehungsgeflecht, das durch die In- und Outputbeziehungen konstituiert wird, ist die Vielfachheit der Dimensionen, die sich im Zusammenhang mit Sicherheits- und Riskmanagementfragen ergeben, evident.

¹³ Heinen (1981, S. 20ff.).

¹⁴ Probst/Gomez (1991); Probst/Gomez entwickeln in ihrem Buch eine Vielzahl von Systembeschreibungen und Systemzusammenhängen. Vgl. dazu auch: Henderson (1990, S. 280f.).

Fragt man zunächst nach den Schadensursachen, die für ein Beziehungsgeflecht Unternehmen virulent werden können, so lassen sich diese vergrößernd folgendermaßen systematisieren:

1. Naturkatastrophen
(z. B. Sturm)
2. verborgene Gefahr
(z. B. unvorhersehbare Wechselwirkung in Systemen)
3. gesellschaftliche Veränderungen
(z. B. Russlandkrise, politische Risiken allgemein)
4. strukturpolitische Risiken
(z. B. Änderung der Gesetzeslage/Steuern, Verschärfung von Haftung)
5. finanzielle Unabwägbarkeiten
(z. B. Aktien-, Währungs-, Wechselkursrisiken, makroökonomische Risiken)
6. technisches Versagen
(z. B. Verschleiß)
7. menschliche Fehler
(z. B. Sabotage)

Bei dieser Zusammenstellung wird zugleich deutlich, dass eine völlig schematische Trennung der Schadensursachen nicht vollzogen werden kann. Finanzielle Unabwägbarkeiten – etwa die Schwankungen der Aktienmärkte oder Währungskrisen – stehen zumeist im engen Zusammenhang mit gesellschaftlichen Veränderungen in einem Land oder in einer Region. Naturkatastrophen werden unter Umständen nur dann zu einer bedrohlichen Schadensursache, wenn technische Sicherheitsstufen im Ernstfall versagen. Es handelt sich also bei Unglücksfällen, die ein Unternehmen bedrohen, zumeist um eine – fast schon sprichwortartige – *unvorhersehbare Verkettung unglücklicher Umstände*.¹⁵

Differenziert man weiter, so zeigt sich, dass, ausgehend von den Schadensursachen, in einem Beziehungsgeflecht Unternehmen ganz unterschiedliche Objekte bzw. Bereiche von möglichen Schäden betroffen werden können; zugleich muss berücksichtigt werden, dass auch die Schadensarten divergieren (vgl. Abb. 1.).

Weil aus diesen möglichen Schadensursachen Risiken für das Unternehmen entstehen, lassen sich jene unter dem Begriff *Risikopotential* fassen. Eintretende, größere Schadensfälle, deren Bewältigung Aufgabe eines umfassenden Sicherheitsmanagements ist, und deren Ursache unter Umständen in einem kleinen Systemkreis liegt, betreffen zumeist entweder verschiedene Abteilungen

¹⁵ In der Tat ist es auch möglich, die Objektbeziehungen umzudrehen und von einer *unglücklichen Verkettung unvorhersehbarer Umstände* zu sprechen.

(Systemkreise) des Unternehmens oder – im Worst-Case-Szenario – das Unternehmen als Ganzes.

Abb. 1: Gefährdete Objekte und Schadensarten

Gefährdete Objekte	Schadensarten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personen 	Verletzung, Vergiftung, Krankheit, Tod, Erbgutschäden
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachen <ul style="list-style-type: none"> Grundstücke Gebäude Maschinen Stoffe Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> Alterung Verschleiß Beschädigung Verlust Zerstörung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Immaterielle Güter und Werte <ul style="list-style-type: none"> Rechtsgüter, -vorschriften Informationen, Daten Schutzrechte (Patente) Image Finanzwerte 	<ul style="list-style-type: none"> Straf- oder Zivilprozeß, Strafe (Geld oder Freiheitsentzug) Programmfehler, Verlust, Mißbrauch, z. B. Fremdnutzung Patent-, Schutzrechtsverletzungen Imageverlust, Rufmord, Beeinträchtigung von Kunden-, Lieferanten-, Kapitalgeber-Beziehungen Entwertung, Verlust
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Natur <ul style="list-style-type: none"> Biologische Umwelt Landschaft Ressourcen Unbelebte Natur 	<ul style="list-style-type: none"> Einschränkungen oder Schädigung des Lebensraumes von Tieren und Pflanzen, Artenschwund Irreversible Veränderungen, Bodenerosion Verschmutzung, Überfrachtung von Luft, Wasser und Boden, Verbrauch von Energie- und Rohstoffen Klimaveränderung (aus Treibhauseffekt/ Ozonloch)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soziale Umwelt 	Schädigung/Zerstörung sozialer Gebilde wie Familie, Arbeitsstätte, Leben in der Gemeinschaft, Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, Werteverlust

Dabei sind zwei Entwicklungen augenscheinlich, die miteinander zusammenhängen: Zum einen die *zunehmende Komplexität* einzelner Systemelemente in einem Unternehmen, zum anderen deren *wachsende Größe*.

Das mag zunächst als Widerspruch erscheinen, wird aber dann deutlich, wenn die Betrachtung etwa auf institutioneninterne Vernetzungen gerichtet wird (Intranets): Diese sind zum einen von einer hohen Dichte und Komplexität des Informations-

und Dateninhalts, gleichzeitig von einer Fülle und Größe, die sie kaum noch überschaubar macht.

Diese zwei Tendenzen der Systementwicklung in einem Unternehmen erhöhen das Potential *ungewollter Wechselwirkungen* wesentlich. So kann etwa der Ausfall zunächst unscheinbarer oder unwichtiger Systemelemente zu ungewünschten Folgen führen. Diese Folgen können danach unterschieden werden, ob sie zum einen

- vorhersehbar oder
 - unvorhersehbar,
- zum anderen, ob sie
- beherrschbar oder
 - unbeherrschbar sind.

3.4 Die Aufgabe des Managements

Wie kann nun solchen Krisensituationen vorgebeugt werden bzw. wie kann in solchen Krisensituationen, sind sie erst einmal eingetreten, das Management reagieren? Aufgabe des Managements in einem Unternehmen ist es, jede Art von Prozessen im Unternehmen sinnvoll zu steuern, das heißt¹⁶

- Regel-, Steuer- und Prozesskreise (Untersysteme) zu *erforschen*,
- Empfehlungen zur *Gestaltung* dieser Systemkreise und deren Elemente zu geben,
- *Hilfe* bei der Bildung von Reaktionsmodellen/Simulationen zu stellen und
- der Unternehmensführung *Vorschläge* zur *Einstellung* der Stellgrößen bei unvorhersehbaren oder vorhersehbaren Störungen zu unterbreiten.

Zur Erfüllung solcher Managementanforderungen und zugleich zur Vorbeugung und Früherkennung etwaiger verborgener Risikopotentiale werden in den operativen Einheiten eines Unternehmens *selbständig Risikoanalysen* durchgeführt, deren Charakter ganz unterschiedlich sein kann.

Je nach Aufgabengebiet, Prozess- oder Produktorientierung wird das je adäquate Modell einer Risikoanalyse angewendet (vgl. Abb. 2).

¹⁶ Vgl. Heinen (1981).

Abb. 2: Wichtige Risikoanalyseverfahren und ihre Anwendungsgebiete

Analyseverfahren	Einsatzgebiete	Voraussetzungen
Induktive Analyseverfahren	qualitative und quantitative Analyse von Störfallabläufen für Anlagen/Systeme aller Art einschließlich gemeinsam verursachter Ausfälle. Vorzugsweise höhere Systemebene.	Eintrittshäufigkeit der auslösenden Ereignisse und Verfügbarkeit der Schutzsysteme (aus den Verzweigungen) müssen bekannt sein.
Deduktive Analyseverfahren analytisch	Für Klein-, Mittel- und Großanlagen/Systeme aller Art inklusive gemeinsam verursachter Ausfälle, deren Verfügbarkeit berechnet werden soll.	Fehler- bzw. Gefährdungsbaum; Reparatur- und Ausfallzeiten müssen vorliegen.
Markoffscher Prozess mit diskretem Parameterbereich	Für Klein- und Mittelanlagen/Systeme einschließlich der Beschreibung des menschlichen Fehlverhaltens bei Arbeitsprozessen.	Zustandsdiagramm des Mensch-Maschine-Systems und die Übergangswahrscheinlichkeiten $P_{ij}(n, n+1)$ müssen vorliegen.
Markoffscher Prozess mit fiktiven Systemzuständen	Für Klein- und Mittelanlagen/Systeme. Vorzugsweise auf einer höheren Systemebene, deren Übergangsraten nicht konstant sind.	Dichteverteilung der Ausfall- und Reparaturzeiten müssen sich durch die spezielle Erlangverteilung approximieren lassen.
Risikoanalyse	Berechnung des Risikos (stetig oder diskret) für Anlagen/Systeme aller Art	Häufigkeit und Schadensausmaß (stetig oder diskret) eines bestimmten Ereignisses müssen vorliegen.

Quelle: Meyna (1985, S. 667)

Vereinfacht lassen sich die Grundschrirte jeder umfassenden Risikoanalyse folgendermaßen beschreiben:¹⁷

- *Analyse, Charakterisierung*
(Klärung der Wirk- und Systembeziehungen)
- *Modellierung*
(systemdynamische Darstellung, Simulationen)
- *Abschätzung*
(Bestimmung der Eintrittswahrscheinlichkeit und Größe der Folgewirkung)
- *Bewertung*
(Risikoakzeptanz)
- *Abwendung*
(geeignete Maßnahmen zur Abwendung oder Vermeidung des Risikos)

¹⁷ Vgl. dazu: Detzer u. a. (1999b, Kap 4.1).

3.5 Durchführung: Übernehmbare Modelle aus Managementsystemen?

Die bisherigen Ausführungen zum Thema Sicherheitsmanagement können durchaus den Eindruck zu hoher Abstraktion und faktischer Undurchführbarkeit erwecken. Blickt man aber auf bisherige Managementstrukturen, die in einer wie auch immer gearteten Weise in nahezu jedem Unternehmen vorhanden sind, so zeigt es sich, dass viele der in einem Sicherheitsmanagement erforderlichen Strukturen schon in weiten Teilen vorhanden sind: In der bisherigen Managementpraxis gibt es zum einen bereits die oben genannten *partiellen Managementsysteme* (z. B. Umwelt, Qualität; vgl. oben Pkt. 2), die dort, wo es möglich ist, unter dem Aspekt der Risikovorsorge und der Sicherheit *ineinander* geführt bzw. *systemisch angegliedert* werden können.

Weiterhin besteht die Möglichkeit einer besseren Absprache und *Kommunikation* zwischen den für die partiellen Managementbereiche Verantwortlichen. Denn die Arbeitsteilung birgt – sowohl im Sinne der Haftung als auch im Sinne eines Sicherheitsmanagements – besondere Gefahren in sich: Hier können leicht *Kommunikations-* und *Koordinationsmängel* auftreten. Zum anderen sind Ansätze aus den partiellen Managementsystemen bereits so *umfassend* gestaltet, dass sie grundsätzlich auch für ein Sicherheits-/Risikomanagementsystem verwendet werden können.

So gibt es Ansätze aus dem *Qualitätsmanagement*, die für ein integriertes Sicherheitsmanagement fruchtbar gemacht werden können. In dem Qualitätsmanagement nach *EFQM* (*European Foundation for Quality Management*) geht es etwa darum, in einem Zusammenspiel von Vision, Fähigkeiten, Anreiz, Mittel und Aktivitäten einen umfassenden Wandel der Unternehmenskultur, nicht zuletzt auf Sicherheitsfragen hin, zu erreichen. Neben dem Produkt und dessen Qualität geraten auch die Mitarbeitenden in den Blickpunkt eines umfassenden Managements. Mit dem EFQM-Modell werden die Unternehmensprozesse sowohl nach ihren Ursachen (Befähiger) wie auf ihre Ergebnisse hin überprüft. Das EFQM-Modell zeichnet sich dadurch aus, dass es das Qualitätsmanagement auf Ursachen und Wirkung bezieht, die mittels unterschiedlicher Bewertungsschemas evaluiert werden können.

Wie bei jedem Managementsystem müssen bei einem Sicherheitsmanagement

- Ziele definiert,
- Maßnahmen ergriffen,
- Kontrollen durchgeführt und
- Ergebnisse bewertet werden.

Danach beginnt der Prozess von neuem.

3.6 Konkretion: Mögliche Ansätze für ein Sicherheitsmanagement

Zusammenfassend lassen sich folgende Anforderungen formulieren:

- Verbesserung der Risikotransparenz
- Verbesserung des Risikobewusstseins auf allen Ebenen
- Weiterentwicklung von Konzepten und Methoden zur Risikoidentifikation und -bewertung
- Entwicklung von Früherkennungssystemen
- Checklisten
- konzernübergreifende Risikobeurteilung und -handhabung

Als Möglichkeiten eines konkreten Ansatzes für ein Sicherheitsmanagement in einem Unternehmen bieten sich an:

- *Offene Kommunikation und Information (unternehmensintern)* sind unabdingbare Grundlage für ein Sicherheitsmanagement. Dieses ist etwa durch die Einrichtung von Arbeitskreisen oder Themengruppen zu erreichen.
- Erfassung der *Risikopotentiale* in den *einzelnen Unternehmensbereichen*. Das eigentliche Sicherheitsmanagement ist Aufgabe *aller operativen Einheiten* und setzt *Bottom-Up* – mit Unterstützung der Unternehmensleitung – an. Anzustreben ist die *Überprüfung* aller Abteilungen der einzelnen Konzernunternehmen nach dem spezifischen Risikopotential. Hier kann auf Methoden des *Benchmarkings* (Fragebögen, Analyse von Verbesserungspotential, best practices, Vergleich) zurückgegriffen werden. Weiter kann dies über strukturierte Interviews oder Checklisten durchgeführt werden. Erforderlich ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und die Offenheit der Abteilungen.
- Neben der Kommunikationskultur muss sich eine *Verantwortungskultur* entwickeln. Das heißt: Frühzeitige und umfassende Information sollte nicht zu einer Verlagerung der Verantwortlichkeit zum Berichtsempfänger führen.
- Die *Unternehmensleitung* bestimmt zugleich die grundsätzliche Haltung zum Umgang mit Risiken und die Strategien der Risikohandhabung in Bezug auf bestimmte Risikoarten. Es werden von der Unternehmensleitung kritische Grenzen festgesetzt, die eine Berichtspflicht oder eine vorab definierte Handhabung festlegen (*Top-Down*).
- Überführung der genannten Schritte in einen *Kontinuierlichen Verbesserungsprozess* als Managementkreislauf.

Ein Integriertes Sicherheitsmanagement strebt also an, sowohl Bottom-Up als auch Top-Down die risikorelevanten Prozesse an allen Stellen und Bereichen des Unternehmens zu erfassen, und die jeweiligen bereichsspezifischen Managementstrukturen im Rahmen einer umfassenden Risikoabwendung *analysierbar, überprüfbar und abwendbar zu machen*. Damit wird deutlich, dass ein Integriertes Sicherheitsmanagement als umfassendes Managementsystem verstanden werden muss. Es umgreift mithin vorhandene Ansätze bisherigen Managements und integriert die Anforderungen, die sich nicht nur aus dem KonTraG, sondern auch aus Gesetzen, Rechtsvorschriften und Verwaltungsvorschriften wie Verordnungen zur Risikovorsorge und -abwendung ergeben.

4. Sicherheitsmanagement als Thema der Ethik

4.1 Zwei Differenzierungen

Wirft man – zunächst ganz allgemein – einen Blick auf die Ethik, so zeigt sich, dass verschiedene Einflüsse auf sie einwirken (vgl. Abb. 3).

Ethik steht demnach unter dem *Einfluss der Vergangenheit*, *spricht* von der und für *Gegenwart* und ist *ausgerichtet* auf die Zukunft. Alle drei Zeitaspekte sind für die Ethik konstitutiv, da auch das menschliche Handeln und Unterlassen in bestimmten Situationen auf eben diese Zeitaspekte aufbaut.

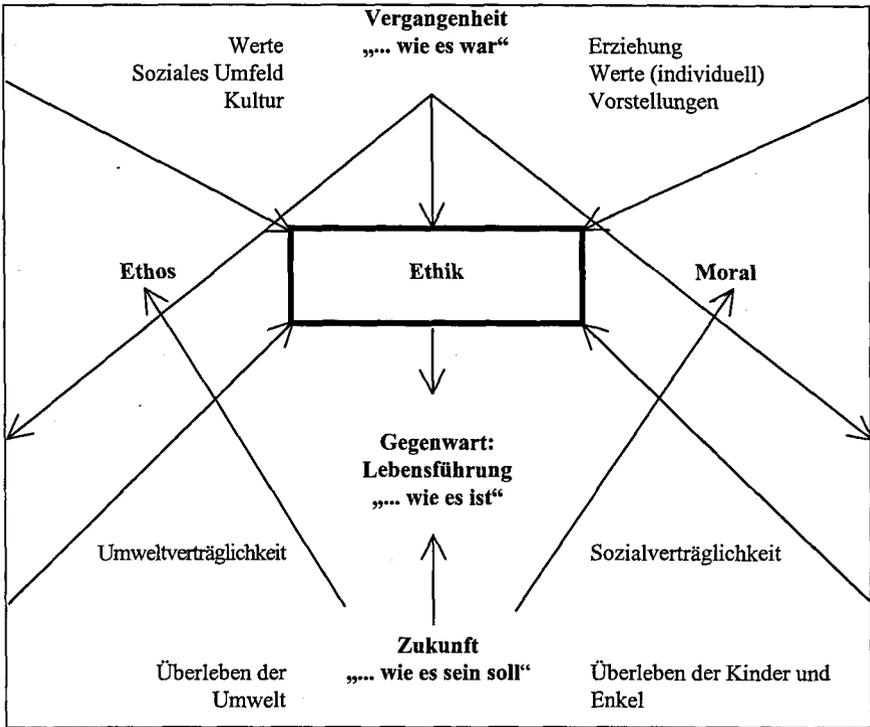
Analytisch ausgedrückt handelt es sich bei Ethik um die „Theorie menschlicher Lebensführung“.¹⁸ Damit ist gemeint, dass sich Ethik aus der Wahrnehmung und Beschreibung der faktischen Wirklichkeit speist, diese Erfahrungen bzw. Wahrnehmungen daraufhin kritisch reflektiert und diese dann wieder in die Lebenspraxis einfließen lässt. Ethik wird damit zu einem oszillierenden Wechselspiel zwischen Praxis und Theorie; keine Ebene darf sich vorherrschend über die andere setzen.

Gegenstand der Ethik ist das Handeln und Unterlassen des Menschen, insbesondere dann, wenn es um Konfliktfälle geht. Wenn Trutz Rendtorff sagt: „Ethik hat es mit Konsens zu tun. Ihr konkreter Stoff aber sind Konflikte“,¹⁹ dann wird deutlich, dass es Ethik auch zugleich immer mit einer fundamentalen Diskrepanz zu tun hat: der Diskrepanz zwischen Faktizität und Ideal. Diese ist konstitutiv für die Diskussion über und um Ethik und sie erfordert überhaupt erst das Nachdenken darüber, warum und wie der Ist-Zustand dem Soll-Zustand angepasst werden soll.

¹⁸ Rendtorff (1990, S. 17).

¹⁹ Rendtorff (1999, S. 1).

Abb. 3: Einflüsse auf die Ethik



Zur Lösung auftretender Konfliktkonstellationen werden Handlungsanweisungen und Normen geltend gemacht, die auf eine wie auch immer geartete Weise zu-
meist eine axiomatische Begründung erfahren.²⁰ Die axiomatischen Begründungs-
zusammenhänge handlungsanleitender Impulse werden im metaethischen Diskurs
geführt, der diese Axiome miteinander ins Gespräch zu bringen bemüht ist.

Wirtschaftsethik ist eine *bereichsbezogene Bindestrich-Ethik*²¹. Sie umfasst das
menschliche Handeln und Unterlassen, das im Bereich der Ökonomie liegt oder
aber Folgen für die Ökonomie hat. In der wissenschaftlichen wie semiwissen-
schaftlichen Literatur wird Wirtschaftsethik häufig in drei Ebenen geteilt, die auf
je unterschiedliche Weise im ökonomischen Zusammenhang zum Tragen kom-

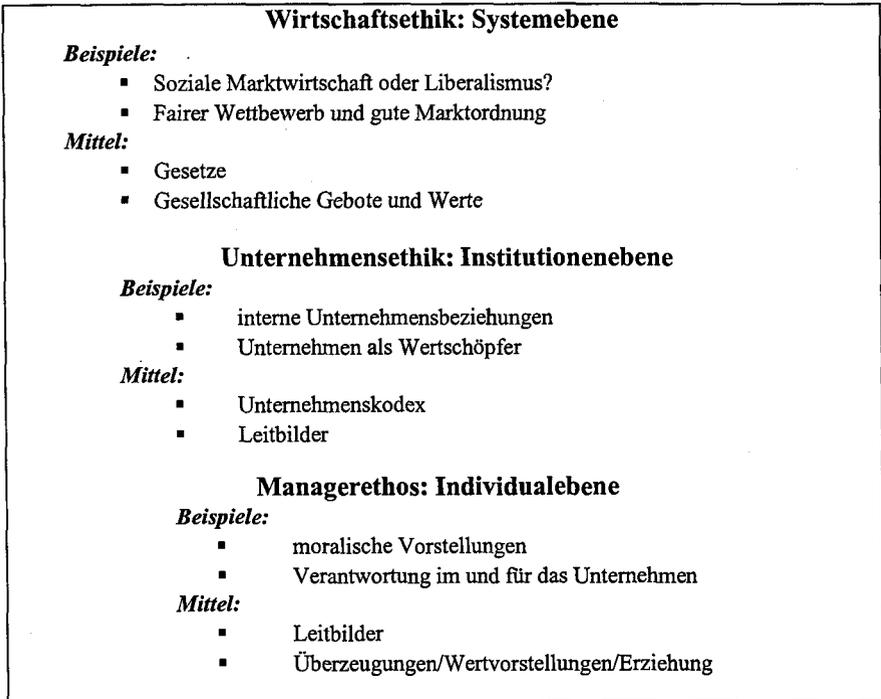
²⁰ Die Diskussion über eine formale Ethik wie etwa die Diskursethik sei hier bewusst heraus-
gelassen.

²¹ Vgl. dazu: Dietzfelbinger (1999, S. 75ff.)

men. Es handelt sich um die Individualebene, die institutionelle Ebene und die Systemebene, die sich schematisch unterteilen lassen (vgl. Abb. 4).

Deutlich wird: Eine solche Unterscheidung der Ebenen ist ein theoretisches Konstrukt, das zum Zwecke der Analyse freilich sehr hilfreich ist, da es die Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche ethischer Fragen, die im Zusammenhang mit der Ökonomie stehen, zu erläutern hilft.

Abb. 4: Die verschiedenen Ebenen einer Ethik für die Ökonomie



4.2 Praxisanspruch der Wirtschaftsethik

Wirtschaftsethik und die in ihr analytisch unterteilten Ebenen dürfen es nicht dabei bewenden lassen, auf ausschließlich theoretischer Ebene zu operieren. Sie müssen sich vielmehr in die Praxis begeben, um dort ihre theoretischen Ansprüche hin auf ihre Praxisrelevanz zu überprüfen.²² Hier ergibt sich allerdings das Pro-

²² Es sei angemerkt, dass der Weg von dieser Praxisrelevanzenerhebung dann auch wieder in die Theoriediskussion eingebracht werden muss; Ethik – ganz allgemein – als Theorie

blem, dass man es in Wirtschaft und Ethik mit differenzierten und divergierenden handlungsleitenden Prinzipien zu tun hat.²³ Dies haben aber ihre Gemeinsamkeit darin, dass sie beide vom Mensch verfolgt und erfüllt werden. Ihre Konvergenz besteht in ihrer anthropologischen Herleitung und Bezogenheit. Erst zusammen machen die handlungsleitenden Prinzipien der Ökonomie und der Ethik den *Stil*²⁴ einer Gesellschaft aus.²⁵

Überprüft man nun die dargestellten Elemente eines Sicherheitsmanagements, so zeigt sich, dass an vielen Stellen ethische Elemente darin verwoben sind.

Sicherheitsmanagement hat es mit Erfahrungen *der Vergangenheit* zu tun: Aus guten Gründen kommen gerade die Versicherungen auf Unternehmen zu und fordern eine stärkere Sicherheitsphilosophie (*in der Gegenwart*) und Vorsorge (*bezogen auf die Zukunft*), da die Schadensfälle in Unternehmen in den letzten Jahren (*Vergangenheit*) deutlich zugenommen haben. Innerhalb des Sicherheitsmanagements werden Regeln und Normen aufgestellt, deren Befolgung als Voraussetzung für das eigene Funktionieren angesehen wird. Axiomatische Begründung scheint zunächst einmal insbesondere das finanzielle Anliegen: Die Versicherungen befürchten durch kommende hohe Schadenssummen die Deckungsgarantie nicht mehr übernehmen zu können, für Unternehmen bedeuten Schäden jeglicher Art zumeist auch einen finanziellen Ausfall kleinerer oder größerer Art, der in der Bilanz bewältigt werden muss.

Allerdings wäre eine rein monetäre Begründung verkürzt.²⁶ Es geht im Sicherheitsmanagement um Fragen der Umwelt, der Arbeitssicherheit, des Images, der Kundenzufriedenheit und der Qualität. Es geht darum, ein Unternehmen gegen etwaige interne wie externe Schäden abzusichern. Diese als eine rein ökonomische Überlebensstrategie zu bezeichnen greift zu kurz, da ethische Aspekte bereits in

menschlicher Lebensführung ist bildlich gesprochen eine Oszillieren zwischen Theorie und Praxis.

²³ Vgl. dazu: Dietzfelbinger (1998b); ders. (1998c, S. 17ff.).

²⁴ Zum Stilbegriff vgl. Dietzfelbinger (1998b)

²⁵ Der Begriff Stil im Zusammenhang der Diskussion um Wirtschaftsethik ist nicht unumstritten; vgl. dazu: Luhmann (1993, S. 143).

²⁶ Es kann auch nicht darum gehen, die Gewinnmaximierung als ein *unethisches Prinzip* zu bezeichnen, wie es gelegentlich in manchen Aufsätzen und Büchern zu lesen ist. Geld und Gewinnmaximierung sind zunächst einmal völlig amoralisch; erst die individuelle Bewertung des Geldes sowie die Methoden, wie etwa ein Unternehmen die Gewinnmaximierung verfolgt, machen beides zum Thema der Ethik. Die Gewinnmaximierung ist ja gerade das Funktionsprinzip der Wirtschaft. Der Struktur nach entstehen auch hier wieder Parallelen zur Ethik: Beide Prinzipien leben nämlich aus einer Antizipation eines erhofften besseren Zustandes aus der Zukunft, vgl. dazu: Dietzfelbinger (1999, S. 261).

der Existenz eines Unternehmens vorhanden sind: Unternehmen stellen Arbeitsplätze zur Verfügung, sie leisten einen Beitrag zum öffentlichen Diskurs und tragen durch ihre Wertschöpfung zum Wohlstand einer Gesellschaft bei.

Überträgt man schließlich die analytische Unterteilung der Ebenen auf das Thema Sicherheitsmanagement, so wird auch hier deutlich, welche praktische Relevanz ethische Fragen im alltäglichen Management haben: Beginnt man mit der individuellen Ebene, so zeigt sich, dass gerade im Zusammenhang mit Sicherheitsmanagement insbesondere der oder die einzelne in seinem oder ihrem Handeln und Unterlassen gefragt ist. Führungskräfte, die in einem sicherheitsrelevanten Kontext arbeiten, müssen sich den individuellen Anforderungen, die durch das jeweilige Führungsprofil zu erwarten sind, stellen.²⁷

Das gilt etwa ganz praktisch für Verantwortungsfragen, nicht nur auf der Ebene des Managements, sondern auch im betrieblichen Alltag: In einem produzierenden Betrieb kommt es nicht selten vor, dass etwa ein Feuerlöscher hinter hochbrennbaren Stoffen, also zum Beispiel einem Ölfass oder Benzinkanister angebracht ist. Im Brandfall hätte kaum jemand eine Chance, an den Feuerlöscher heranzukommen. Tritt ein solcher Schadensfall ein, wird letztlich niemand mehr darauf kommen, wer wann, wie und warum den Feuerlöscher gerade an diese Stelle platziert hat, bzw. wer den kritischen Stoff vor dem Feuerlöscher positionierte. Aufgabe eines gelebten Sicherheitsmanagements ist es nun, die individuelle Verantwortung der einzelnen Beschäftigten auch im produzierenden Betrieb dahingehend zu richten, dass sie auch auf solche Fälle achten. Individuelles Verantwortungsgefühl wird dadurch also in den Vordergrund gerückt.

Dies gilt freilich nicht nur auf der produzierenden Ebene, sondern ebenso im Management: Führungskräfte müssen in jeder Situation Verantwortung zeigen, etwa wenn sie erkennen, dass ein Geschäft nicht den gewünschten Erfolg bringt oder mit ökonomischen Risiken behaftet ist, deren Eintrittswahrscheinlichkeit so hoch ist, dass sie eine Bedrohung für das Geschäft oder gar für das Unternehmen darstellen können.

Natürlich sind im letzteren Fall ökonomische Interessen vordergründig wichtig. Eine Gefährdung des Unternehmens oder – im worst case – ein Konkurs des Unternehmens würde aber auch die immanenten ethischen Leistungen, die Unternehmen über Arbeitsplätze und Wertschöpfung sowie durch ihren Beitrag zum Steueraufkommen leisten, gefährden. Die Verantwortung der Führungskräfte in einem Sicherheitsmanagement sollte dabei über die Anforderungen der gesetzlichen Bestimmungen hinaus gehen. Gesetzliche Bestimmungen können ihrerseits

²⁷ Vgl. dazu: Dietzfelbinger (1998d).

immer nur einen Rahmen vorgeben; Graubereiche bei der Einhaltung der Gesetze oder bei der Erfüllung von Vorgaben sind unvermeidlich.

Diese Anforderungen gelten parallel auch für ein Unternehmen als ganzes, das seine Planungsprozesse nach innen wie nach außen unter dem Aspekt der Sicherheit gleichermaßen konfigurieren muss. Schließlich kommt auch die Systemebene dadurch ins Spiel, weil Vorschriften, Gesetze und Verbote für den Unternehmensalltag bindend sind. Die Rahmenordnung stellt den Kontext, innerhalb dessen sich die einzelne Führungskraft wie das Unternehmen bewegen müssen.²⁸

5. Ergebnis

Schreyögg hat dargestellt, wie sich ethische Elemente sinnvollerweise in den Unternehmensalltag plazieren lassen – nach seiner Meinung sind sie prinzipiell an jeder Stelle des Planungsprozesses virulent.²⁹ Aufbauend auf diese These zeigt sich, dass es durchaus möglich ist, unternehmensplanerische Prozesse daraufhin zu untersuchen, ob und wenn ja welche Elemente ethischer Theorie in ihnen zum Tragen kommen. Bezogen auf die Praxis hilft zuallererst die Beschreibung dessen, was in einem scheinbaren Konfliktfall faktisch auf dem Spiel steht. Damit soll nicht behauptet werden, dass es so allein schon getan ist. Der Beschreibung und der ihr vorausgehenden Wahrnehmung des Situationszusammenhanges sind aber bereits sehr viele ethische Komponenten immanent (Wertvorstellungen als Auswahlkriterien der Beschreibung und Wahrnehmung).

Deutlich gemacht werden sollte, dass sich Ethik auf ihre Praxisrelevanz hin durchaus überprüfen lässt; Wirtschafts- und Unternehmensethik können sich nicht von heute auf morgen schlagartig totaliter realisieren; *Evolution als Prinzip* muss vor *Revolution aus Prinzip* stehen. Dabei soll der Tatsache nicht widersprochen werden, dass es zwischen den Theoriebildungen in beiden Disziplinen erhebliche Differenzen gibt, die einer umfassenden wissenschaftlichen Bearbeitung immer noch harren. Doch weder praktische, politische noch wissenschaftliche Ideologiebildungen – auf der einen wie auf der anderen Seite – sind dem Diskurs förderlich.

Literatur:

- Adams, H. W. (1995): Integriertes Management System für Sicherheit und Umweltschutz, München/Wien.
- Banse, G. (Hrsg.) (1996): Risikoforschung zwischen Disziplinarität und Interdisziplinarität. Von der Illusion der Sicherheit zum Umgang mit Unsicherheit, Berlin.

²⁸ Vgl. dazu: Dietzfelbinger (1997).

²⁹ Schreyögg (1989); vgl. dazu: Detzer (1995, S. 160ff.).

- Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (1998): Wege zum effizienten Informationsmanagement: Technische Unterstützung dezentraler Organisationsstrukturen, Berlin.
- Bürgel, H. D. (Hrsg.) (1998): Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin u.a.
- Cleemann, L. (1996): Das RISIKO-System – eine neue Dimension des Risk-Managements, Allianz Report 1996, Heft 3.
- Detzer, K. A. (1995): Wer verantwortet den industriellen Fortschritt? Berlin u. a.
- Detzer, K. A./Dietzfelbinger, D./Gruber, A./Uhl, W./Wittmann, U. (1999b): Nachhaltig Wirtschaften. Daten – Fakten – Argumente. Expertenwissen für umweltbewusste Führungskräfte in Wirtschaft und Politik, Augsburg (im Druck).
- Detzer, K. A./Dietzfelbinger, D./Wittmann, U. (1999a): Integriertes Sicherheitsmanagement und Corporate Risk Management im MAN Konzern – Nebeneinander oder Miteinander?, Internes Diskussionspapier, München.
- Dietzfelbinger, D. (1997): Unternehmensethik in der Sozialen Marktwirtschaft. In: Ludwig-Erhard-Stiftung (Hrsg.): Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 74, S. 56–59, Bonn.
- Dietzfelbinger, D. (1998a): Die Stärke des vernünftigen Gewissens. Vom Risiko in der modernen Gesellschaft. In: Möller, F./Stübinger, E. (Hrsg.): Wir müssen miteinander reden! Naturwissenschaftler, Techniker und Ethiker im Dialog, München, S. 72–83.
- Dietzfelbinger, D. (1998b): Der Stilbegriff als Paradigma der Wirtschaftsethik. In: Zeitschrift für Evangelische Ethik Nr. 3, Gütersloh, S. 190–206.
- Dietzfelbinger, D. (1998c): Soziale Marktwirtschaft als Wirtschaftsstil. Alfred Müller-Armacks Lebenswerk, Gütersloh.
- Dietzfelbinger, D. (1998d): Wegen guter Führung entlassen? Führungsstil und Führungsethik in der Wirtschaft. In: VerbandsManagement 3/98, Freiburg (CH) 1998, S. 52–60.
- Dietzfelbinger, D. (1999): Aller Anfang ist leicht. Einführung in die Grundfragen der Unternehmens- und Wirtschaftsethik, München.
- Fischer, C. D. (1999): Informationsmanagement im Wandel: Praxisorientierte Lösungsansätze und Managementmodell zur Bewältigung von Veränderungen im Informationsmanagement, Frankfurt a. M. u. a.
- Gabler Wirtschaftslexikon (1998), CD-ROM, Stichwort: Unternehmung, Wiesbaden.
- Heinen, E. (1981): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 7. Aufl. Wiesbaden.
- Henderson, H. (1990): Der Einfluss gewandelter Paradigmen auf eine post-industrielle Welt. In: Schüz, M. (Hrsg.): Risiko und Wagnis, Bd. 1, Pfullingen, S. 276–294.
- Hosemann, G. (Hrsg.) (1989): Risiko in der Industriegesellschaft. Analysen, Vorsorge und Akzeptanz, Erlangen.
- Ibing, H.-P. (1996): Sicherheitsmanagement. Ein Instrument der Ergebnissteuerung, Landsberg.
- Königswieser, R./Haller, M./Maas, P./Jarmai, H. (Hrsg.) (1996): Risiko-Dialog. Zukunft ohne Harmonieformel, Köln.
- Luhmann, N. (1993): Wirtschaftsethik – als Ethik? In: Wieland, J. (Hrsg.) (1993): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt a. M., S. 134–147.

- MAN AG, Stabsabteilung Technik (Hrsg.) (1997a): Sicherheitsmanagement in den IT-Bereichen der MAN-Unternehmen, Informationen für Mitarbeiter des MAN Konzerns Nr. 21, München.
- MAN AG, Stabsabteilung Technik (Hrsg.) (1997b): Von der Risikowahrnehmung zum Sicherheitsmanagement, Informationen für Mitarbeiter des MAN Konzerns Nr. 22, München.
- Meyna, A. (1995): Grundlagen von Sicherheitsanalyseverfahren. In: Peters, O. H./Meyna, A. (Hrsg.): Handbuch der Sicherheitstechnik, Bd. 1, München.
- Möller, F./Stübinger, E. (Hrsg.) (1998): Wir müssen miteinander reden! Naturwissenschaftler, Techniker und Ethiker im Dialog, München.
- Osterloh, M. (1998): Wettbewerbsfähiger durch Prozeß- und Wissensmanagement, Wiesbaden.
- Pawlosky, P. (Hrsg.) (1998): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden.
- Picot, A. (Hrsg.) (1997): Telekooperation und virtuelle Unternehmen. Auf dem Weg zu neuen Arbeitsformen, Heidelberg.
- Probst, G./Gomez, P. (Hrsg.) (1991): Vernetztes Denken, 2. Aufl. Wiesbaden.
- Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung (Hrsg.) (1999): Organisationslernen durch Wissensmanagement, Frankfurt a. M. u. a.
- Rendtorff, T. (1999): Vom Beruf der Ethik. Abschiedsvorlesung am 22. Februar 1999 in München, Fundstelle: Web-Seite der Evangelisch-Theologischen Fakultät München, Institut für Systematische Theologie, über Homepage der Universität München, <http://www.uni-muenchen.de>.
- Rendtorff, T. (1990): Ethik, 2 Bde., 2. Aufl. Stuttgart u. a.
- Schliephacke, J. (1992): Arbeitssicherheitsmanagement. Organisation, Delegation, Führung, Bd. 1: Rechtliche Vorgaben und organisatorische Möglichkeiten, Bd. 2: Unternehmensstrategie und praktische Umsetzung, Bd. 3: Tips, Muster, Modelle, Frankfurt a. M.
- Schreyögg, G. (1989): Implementation einer Unternehmensethik in Planungs- und Entscheidungsprozessen. In: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, Stuttgart.
- Schüz, M. (Hrsg.) (1990): Risiko und Wagnis. Die Herausforderung der industriellen Welt, 2 Bde., Pfullingen.
- Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.) (1989): Unternehmensethik, Stuttgart.
- Stewart, T. A. (1998): Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, München/Wien.
- Stickel, E. (1998): Informationsmanagement, Bonn.
- Wendt, W. R. (1998): Soziales Wissensmanagement, Baden-Baden.

Existenzgründung und berufliche Selbständigkeit – Ein Ausweg aus dem Beschäftigungsdilemma?

Rudolf Fiege

Einleitung

Angesichts der andauernden bedrückend hohen Arbeitslosigkeit in den europäischen Industriestaaten, wird die Frage nach den Ursachen dafür intensiver diskutiert, als Modelle entwickelt werden, neue Formen von Beschäftigung und Arbeit in der Praxis zu erproben.

Weitgehend besteht Einvernehmen über die Zusammenhänge, die zu dem Mangel an Arbeitsplätzen geführt haben. Dazu zählt in erster Linie der Produktivitätsfortschritt aufgrund wissenschaftlicher und organisatorischer Entwicklungen, der es möglich gemacht hat, immer mehr Produkte mit immer weniger Beschäftigten zu immer niedrigeren Kosten herzustellen und zu vermarkten. Um dieses Ziel zu erreichen, investieren Unternehmen in Rationalisierungsmaßnahmen, die häufig zum Abbau kostenintensiver Arbeitsplätze führen, oder sie verlagern Arbeitsplätze in Länder mit niedrigeren Lohnkosten.

Insbesondere für Personen mit geringerer beruflicher Qualifikation schwinden die Beschäftigungschancen dramatisch. Gleichzeitig mit dem Problem, eine Anstellung zu finden, steigt die Wertschätzung der Arbeit als der entscheidenden Grundlage für die wirtschaftliche Existenz und die soziale Identität des Einzelnen. Damit wird deutlich, dass es bei Innovationen im „System Arbeit und Beschäftigung“ auch um eine relevante wirtschaftsethische Aufgabenstellung geht.

Um einen Ausgangspunkt für einen neuen Ansatz zu gewinnen, ist ein Blick auf die absehbare und bereits dokumentierte Entwicklung des Beschäftigungssystems hilfreich. Nach den Erkenntnissen der Bundesanstalt für Arbeit sind es insbesondere drei Trends, die sich abzeichnen: *Informatisierung*, *Individualisierung* und *Internationalisierung* der Arbeitsplätze.

Schon heute werden an mehr als 50 Prozent aller Arbeitsplätze im wesentlichen *Informationen* verarbeitet; der allgegenwärtige Bildschirm ist dafür ein sinnfälliges Symbol. Damit sind wir auf dem Weg in die Wissensgesellschaft in den letzten zehn Jahren viel weiter fortgeschritten, als es im öffentlichen Bewusstsein erkannt wird. Nach dem Dienstleistungsbereich ist der Informationsbereich als „vierter Sektor“ längst hochgradig beschäftigungsrelevant. Dabei ist Informationsverarbeitung grundsätzlich zeit- und ortsungebunden. Die Schwelle zu einer

selbständig ausgeübten Tätigkeit in diesem Bereich ist niedriger als in den älteren Beschäftigungsfeldern der Fertigung oder auch im Bereich der Dienstleistung.

Individualisierung des Arbeitsplatzes bringt eine erhöhte Gestaltungsfreiheit an den meisten Arbeitsplätzen mit sich, die allein schon aus Gründen der Produktivitätssteigerung notwendig geworden ist. Die Erkenntnis, dass personalorientierte Arbeitsbedingungen die Motivation und damit die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter fördern, hat – gleichsam durch die Hintertür – eine alte sozialpolitische Forderung nach der Humanisierung des Arbeitsplatzes weitergehend erfüllt, als die Propagandisten der gleichlautenden gewerkschaftlichen Forderungen der 70er Jahre es sich vorstellen konnten. Gleichzeitig verlieren kollektive Strukturen an Bedeutung. Die positive Erfahrung von Zeitsouveränität, Vertragsfreiheit und ergebnisorientierter Bezahlung führt immer mehr Beschäftigte zu Überlegungen, auch eine selbständige Tätigkeit für sich in Betracht zu ziehen.

Die Entwicklung immer größerer Märkte hat selbstverständlich auch Auswirkungen auf die Welt der Arbeit, die ebenfalls die eine Welt wird. Die *Internationalisierung* der Arbeitsplätze bringt neue Konkurrenz um Arbeit mit sich, erfordert neue Qualifikationen, neue Infrastrukturen. Auch die Frage der Zumutbarkeit von Arbeit wird sich neu stellen. Wenn im Internet der Markt und der Arbeitsmarkt vierundzwanzig Stunden geöffnet sind, bietet auch dieser Trend große Chancen für eine berufliche Selbständigkeit.

Der amerikanische Wirtschaftspublizist William Bridges¹ hat darauf hingewiesen, dass der Arbeitsplatz „ein gesellschaftliches Kunstprodukt“ ist, das erst im 19. Jahrhundert mit der aufkommenden Industrialisierung entstanden sei und das es vorher nicht gab. Das derzeitig noch vorherrschende Modell einer Beschäftigungsgesellschaft von Arbeitnehmern und Angestellten könnte sich als eine Episode erweisen.

Ebenso wie es in den agrarwirtschaftlich geprägten Zeiten eine Pre-Job-Ära gab, könnte es nach dem Auslaufen der Bedingungen, unter denen Arbeitsplätze in der industriellen Produktion massenhaft entstanden sind, eine Post-Job-Ära geben. Es besteht allerdings Grund zu der Annahme, dass die meisten Erwerbstätigen in Europa heute auf die neue Arbeitswelt genauso schlecht vorbereitet sind wie ein englischer Bauer des 19. Jahrhunderts auf ein Leben in der Fabrik.

Es scheint festzustehen, dass der sozial und rechtlich abgesicherte Arbeitsplatz in einem festen Arbeits- oder Anstellungsverhältnis in Zukunft nicht mehr das repräsentative Modell einer Beschäftigungsbiographie sein wird.² Die „Renaissance der

¹ Bridges, William: Ich & Co. Wie man sich auf dem neuen Arbeitsplatz behauptet, Hamburg 1996.

² Vgl. dazu: Rifkin, Jeremy: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Frankfurt a. M. 1995.

Selbständigen“ und die „neue Gründerzeit“ sind kein Wunschdenken und keine Zeitgeistphänomene, sondern – aufgrund absehbarer Strukturveränderungen – die berufliche Alternative, der sehr viele Menschen werden näher treten müssen.

Im Folgenden wird eine Initiative der Wirtschaft dargestellt, in der neue Wege der Unterstützung und Förderung beruflicher Selbständigkeit beschritten werden. In Zeiten des Rückbaus von Arbeitsplätzen und abhängiger Beschäftigung kann die Förderung von beruflicher Selbständigkeit als eine wichtige Legitimationsaufgabe der Wirtschaft selbst begriffen werden; als eine zeitgemäße Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen auf deren ureigenem Gebiet, nämlich dem System von Arbeit und Beschäftigung.

Kennzeichen dieses Modellprojektes ist ein neues Verständnis von einer „Qualifizierung zur Selbständigkeit“. Der Akzent liegt nicht mehr einzig und allein auf dem Aspekt der Wissensvermittlung. Es geht um „Handreichung“ und um die Vermittlung spezifisch unternehmerischer Denk- und Handlungsmuster.

Dazu werden Gründerinnen und Gründer in ihrem jeweiligen aktuellen Gründungsprojekt von erfahrenen Tutoren über einen längeren Zeitraum begleitet. Hier geht es um die Klärung der persönlichen Voraussetzungen für eine Selbständigkeit, um Hilfen bei der Evaluation der Geschäftsidee und um die Erarbeitung eines marktfähigen Geschäftsplanes.

Besonders hilfreich hat sich die frühzeitige Einbindung der angehenden Unternehmerinnen und Unternehmer in die lokale Geschäftswelt erwiesen. Dieses geschieht durch regelmäßige Unternehmergegespräche mit Gründern und durch die Vermittlung von Patenschaften für Jungunternehmer von Seiten etablierter Unternehmer. Hinzu kommen Hilfen beim Markteintritt durch die Vermittlung von Referenzaufträgen und eine Auftragsbörse für Gründer.

Klassische Qualifizierungsmaßnahmen allein – wie sie häufig angeboten werden – reichen für eine erfolgreiche Gründungsförderung bei weitem nicht aus. Ebenso wenig hilfreich ist etwa das Angebot von preisgünstigen Immobilien durch Städte und Kommunen in so genannten Gründerzentren ohne weitere Beratungs- und Coaching-Angebote oder der bloße Verweis auf die komplizierten staatlichen Förderprogramme.

Die Entstehung der Projektidee

Im Anschluss an einen Kongress über „die Zukunft der Arbeit“, der Ende 1995 von der privaten Breuninger Stiftung in Stuttgart durchgeführt wurde, entstand die Idee, die unterschiedlichen Träger von sozialpolitischer Verantwortung in einem Modellprojekt zusammenzuführen mit dem Ziel, die Beschäftigungs- und Erwerbssituation in der Region zu verbessern.

Dabei sollte für eine größere Zahl von Menschen die berufliche Selbständigkeit als eine realisierbare Alternative zu einer Tätigkeit als Arbeitnehmer in den Blick gerückt werden. Insbesondere wollte man für Personen, die im Zusammenhang mit den Strukturveränderungen auf dem Arbeitsmarkt arbeitslos geworden oder von Arbeitslosigkeit bedroht sind, neue geeignetere Qualifizierungsmethoden entwickeln und konkrete Hilfen bereitstellen.

Zur Umsetzung dieser Ziele wurde das Existenzgründerzentrum Stuttgart e.V. EXZET gegründet. Dieses Projekt wird seit Anfang 1997 vom Arbeitsamt Stuttgart aus Mitteln „zusätzliche Wege der Arbeitsmarktpolitik“ gefördert.

Zielsetzung und Zielgruppen

Unter der generellen Zielsetzung, einer größeren Zahl von Menschen den Weg in die berufliche Selbständigkeit zu eröffnen, hat sich das Existenzgründerzentrum Stuttgart e.V. EXZET als gemeinnützige Einrichtung insbesondere auf Personen konzentriert, die mit besonderen Schwierigkeiten auf diesem Wege rechnen müssen. Inzwischen beziehen folgende Personengruppen einen wichtigen Nutzen aus den Angeboten und Dienstleistungen dieser Einrichtung:

- Arbeitslose, die ihre berufliche Zukunft aktiv gestalten wollen
- junge Leute, die eingefahrene Beschäftigungsgeleise verlassen möchten
- ältere Leute, die bereit sind, noch einmal eine Herausforderung anzunehmen
- Frauen, die ihr rollendefiniertes Handlungsfeld ausweiten wollen
- Personen, deren Ausbildung im Moment einen geringen Marktwert besitzt und die diese Situation durch eigene Initiative und Selbständigkeit ändern wollen
- Personen, die in wirtschaftlicher Hinsicht eine zweite Chance nutzen möchten
- Personen, die Dienstleistung zu ihrem Geschäft machen wollen
- Personen, die bereit sind, ihre Anspruchshaltung gegenüber der Gesellschaft aufzugeben
- Personen, die ihre Ausbildung von vornherein auf berufliche Selbständigkeit ausrichten wollen

Das Gründerzentrum Stuttgart arbeitet personen- und prozessorientiert. Dabei verfügt es über einen hohen Anteil ehrenamtlicher Mitwirkung von Unternehmern und Führungskräften, die die Förderung beruflicher Selbständigkeit als eine sozialpolitisch dringend gebotene Aufgabe für den Bestand und die Fortentwicklung unseres Gemeinwesens betrachten. Aktiv Mitwirkende in diesem Projekt sind inzwischen Unternehmer, Arbeitnehmer, Arbeitslose, Arbeitsverwaltung, Kammern

und Verbände, Banken, kommunale Instanzen, Landes- und Bundesministerien, Universitäten und Weiterbildungseinrichtungen.

Das *strategische Ziel*, neue Formen der Zusammenarbeit aller Beteiligten zur Verbesserung der Situation des Arbeitsmarktes zu praktizieren, ist inzwischen für die Region Stuttgart unter anderem durch den Gewinn des bundesweiten Wettbewerbs EXIST (BMFT) dokumentiert worden. Es wurden Regionen ausgezeichnet, die effiziente Formen der Zusammenarbeit bei der Gründungsförderung nachweisen konnten.

Die trägerübergreifende Arbeit des EXZET, das Engagement der Wirtschaft und die hier entwickelten neuen Beratungs- und Begleitungsformen waren mit entscheidend für den Gewinn des Wettbewerbs. Das Projekt versteht sich auch weiterhin als Plattform für Vernetzung und Zusammenarbeit arbeitsplatzschaffender Initiativen. Inzwischen ist EXZET als Projekt des Landes Baden-Württemberg für die EXPO 2000 in Hannover registriert.

Operational dienen alle Programme des EXZET dem Ziel, Menschen zu ermutigen, sie zu befähigen und zu unterstützen, den Schritt in die berufliche Selbständigkeit zu wagen. Dabei sind inzwischen neue Formen der Klärung der persönlichen Voraussetzungen, der Findung und Evaluierung von Geschäftsideen, der Qualifizierung und der Begleitung von Existenzgründern entwickelt und implementiert worden.

Das Dienstleistungsangebot des EXZET für Existenzgründer unterscheidet sich von anderen ähnlichen Initiativen insbesondere durch:

- die Begleitung gründungswilliger Personen in einem Gruppenprozess über einen längeren Zeitraum durch das Angebot so genannter „Gründerzirkel“
- die frühzeitige Einbindung der Gründerinnen und Gründer in die lokale Geschäftswelt
- die kritische Überprüfung des gesamten Gründungsprojektes, nicht nur des Geschäftsplanes, durch ein fachlich kompetentes Gremium und durch die Vergabe eines Gründerbriefes zur Unterstützung beim Zugang zu Gründungskapital und zu Aufträgen
- die Vermittlung von Patenschaften etablierter Unternehmer für Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer in der ersten kritischen Lebensphase von Neugründungen
- die Zusammenarbeit von arbeitslosen und nicht arbeitslosen Personen in einem Projekt
- die Finanzierung des Projektes mit etwa einem Drittel der notwendigen Mittel von Seiten der privaten Wirtschaft

Das Dienstleistungsangebot des EXZET im Einzelnen³

Das Orientierungsgespräch

Dieses erste Beratungsgespräch mit einer Gruppe von Interessenten findet in der Regel einmal pro Woche statt. Es geht dabei um einen ersten Check der Gründungsidee, um eine vorläufige Klärung der persönlichen und sachlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gründung, ferner um die Planung der weiteren Teilnahme an den Programmen des EXZET.

Die Gründerzirkel

Im Mittelpunkt der Arbeit des EXZET stehen die Gründerzirkel. Sie zeichnen sich aus durch die Arbeit der Gründer am eigenen Projekt. Die Gruppen mit jeweils fünf bis acht Teilnehmern werden begleitet von einem erfahrenen Tutor. Dieser sichert den organisatorischen Ablauf und das Ergebnis der Sitzungen. Er steuert den Gruppenprozess und unterstützt die Teilnehmer bei der Entwicklung der für die Selbständigkeit angemessenen psychosozialen, betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Kompetenzen ebenso wie bei der Formulierung, Überprüfung und Erreichung der Ziele seiner Teilnehmer.

Den Gründerzirkeln steht ein Netzwerk von qualifizierten Experten und Beratern zur Verfügung, die von der Gruppe bei Bedarf angefordert werden können und einzelfallbezogen mit den Teilnehmern arbeiten. Dazu gehören Rechtsanwälte, Steuerberater, Finanzfachleute, Vertriebs- und Marketingspezialisten und andere, die sich ehrenamtlich oder gegen ein Anerkennungshonorar beim EXZET engagieren.

Die „Arbeit am eigenen Projekt“ führt in diesem Gruppenprozess zur Klärung der persönlichen Voraussetzungen und zur Ausarbeitung der Geschäftsideen. Die eigene Einsicht des Gründungswilligen hinsichtlich seiner Möglichkeiten und Grenzen kann – nach den Erfahrungen des EXZET – in einem Gruppenprozess wirksamer vermittelt und besser akzeptiert werden als in einer punktuellen Beratung. Dazu gehört auch die Selbsterkenntnis, dass jemand diesen Schritt nicht oder jetzt nicht tun sollte.

Ziel des Gründerzirkels ist letztlich für jeden einzelnen die Erarbeitung eines marktfähigen Geschäftsplanes. Wie sich gezeigt hat, ist die Zusammenarbeit in einer geführten Gruppe über einen längeren Zeitraum im Hinblick auf das Gelingen des Gründungsprojektes erfolgreicher als ein „Lernen auf Vorrat“ durch unverbindliche Vermittlung von theoretischem Wissen.

³ Vgl. Abb. 1.

Die Gruppen treffen sich nach eigenem Termin- und Themenplan zwei- bis dreimal im Monat für jeweils drei Stunden am Abend. In den Gründerzirkeln arbeiten Arbeitslose, Arbeitnehmer, Freiberufler und Studenten gemeinsam. Gründerzirkel werden – dem unterschiedlichen Beratungsbedarf entsprechend – branchenübergreifend in drei Phasen angeboten:

- Orientierungsphase: „steht am Anfang, hat eine Idee“
- Planungsphase: „möchte einen konkreten Geschäftsplan erarbeiten“
- Startphase: „könnte jetzt gründen, arbeitet bereits selbständig“

Der Geschäftsplan

Die Erarbeitung eines marktfähigen Geschäftsplans ist das angestrebte Ergebnis der Gründerzirkel. Er wird erarbeitet nach Standardvorgaben unter Verwendung einschlägiger und bewährter Checklisten. In der Praxis ist er eine unverzichtbare Voraussetzung für die Kreditaufnahme bei einer Bank im Zusammenhang mit einer Existenzgründung und/oder die Beantragung öffentlicher Fördermittel.

Know-how für Existenzgründer

Begleitend zur Arbeit in den Gründerzirkeln oder auch als offenes Angebot bietet das EXZET zur Vorbereitung der Existenzgründung ein Qualifizierungsprogramm an. Hier wird das für die Gründung und Selbständigkeit unverzichtbare betriebswirtschaftliche Grundlagenwissen vermittelt. Das Seminarprogramm wird unter anderem in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut und der Volkshochschule Stuttgart und in der Form von Ganztages-, Halbtages-, oder Abendworkshops durchgeführt.

Das Unternehmergegespräch

Das Ziel der EXZET-Unternehmergegespräche ist die frühzeitige Begegnung von Menschen, die sich selbständig machen wollen, mit unternehmerischen Persönlichkeiten und deren Denkweisen, Handlungsmustern und Entscheidungskriterien. An diesen Abenden stellen sich erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer jungen Gründerinnen und Gründern. Sie berichten von ihren Erfolgen und Misserfolgen. Die Teilnehmer haben die sonst sehr selten gebotene Möglichkeit, vor einem kompetenten Partner ihre eigene Geschäftsidee zu präsentieren und eine erste Rückmeldung im Hinblick auf die Erfolgsaussichten zu erhalten. Ein Feedback, das für den weiteren Verlauf des Gründungsvorhabens von großer Bedeutung sein kann.

Der Gründerbrief

Wenn der Geschäftsplan erarbeitet ist, haben die Gründerinnen und Gründer die Möglichkeit, ihr Gründungsvorhaben durch ein Gremium begutachten zu lassen. In diesem Gremium wirken namhafte Unternehmer aus dem Mittelstand, aus der Industrie, Manager und Vertreter von Banken mit. Hält das Gründungsvorhaben den Kriterien stand, erhält der Teilnehmer den EXZET-Gründerbrief, eine Referenz, die den Zugang zum Markt und ggf. auch zu einem notwendig werdenden Existenzgründungskredit erleichtert. In jedem Falle erhalten die Teilnehmer wichtige Hinweise zur Verbesserung ihres Gründungsprojektes.

Die EXZET-Patenschaft

Teilnehmer, die einen Gründerbrief erhalten haben, können sich um die persönliche Patenschaft eines etablierten Unternehmers bewerben. Als Paten bieten sich dem EXZET-Netzwerk erfahrene Praktiker aus Industrie und Wirtschaft an, die über ein dichtes Netzwerk von funktionierenden Geschäftsverbindungen verfügen und bereit sind, dieses für die jungen Unternehmen in der Startphase nutzbar zu machen.

Der Pate versteht sich nicht als Fachberater des Gründers, sondern als Mentor in allen Fragen, die sich aus der neuen Rolle des Unternehmers für den Gründer stellen. Es geht insbesondere um die Aneignung grundsätzlicher unternehmerischer Einstellungen, Verhaltens- und Denkweisen, Initiativen und Strategien geschäftlichen Vorgehens. Es geht um den Transfer von Erfahrungen und um die Herstellung der für den Gründungserfolg notwendigen Kontakte zum Markt, zur Geschäftswelt vor Ort und darüber hinaus. Die Übernahme einer Patenschaft ist ein ehrenamtliches Engagement und verursacht für den Gründer keine Kosten.

Einzelfallberatung, Existenzsicherung

Das EXZET begleitet Gründerinnen und Gründer auch über den Zeitpunkt der Gründung hinaus. Hohe Arbeitsbelastung, ungewohnte Entscheidungssituationen, ausbleibender Erfolg und die daraus resultierende Unsicherheit brauchen Begleitung und „Coaching“. Diese Form der Beratung wird vom EXZET in Zusammenarbeit mit dem RKW (Rationalisierungskuratorium der Wirtschaft) durchgeführt. Als Teilnehmer kommen insbesondere Mitglieder der Gründerzirkel in Frage.

Branchentreffs

Hier können sich Jungunternehmer und Freiberufler aus der gleichen Branche treffen und austauschen, sich zu „virtuellen Unternehmen“ organisieren, Auftrags-

spitzen und Auftragsmängel ausgleichen, besonders gefragte "skills", Urlaubsvertretungen oder neue Geschäftspartner finden. Die Branchentreffs vermitteln auch Kontakte zu den etablierten Branchenführern und führen mit Unterstützung des EXZET fachliche Weiterbildungsmaßnahmen durch. Branchentreffs organisieren sich selbst und treffen sich in der Regel einmal im Monat. Folgende Branchentreffs sind eingerichtet: EDV, Multimedia, Architektur, Beratung, Industriedesign.

Internetzugang

Das EXZET bietet den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit, ihr Gründungsprojekt und ihre Produkt- und Dienstleistungsangebote auf der Homepage des EXZET zu präsentieren und ggf. von dort auf eigene Internetseiten und E-Mail-Adressen zu verweisen. Außerdem steht im EXZET allen Teilnehmern ein gut ausgestatteter Internetabeitsplatz zur Verfügung.

Finanzierung des Projektes und Projektlaufzeit

Nach einer Projektanlaufzeit im Jahre 1995, die ausschließlich aus privatwirtschaftlichen Mitteln der Breuninger Stiftung finanziert wurde, sind für den Zeitraum 1997 bis 1999 öffentliche Mittel aus dem Programm „zusätzliche Wege“ beantragt und bewilligt worden. Entsprechend der gemischten Zielgruppe: Arbeitslose, von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen, Arbeitnehmer und Selbständige in der Frühphase, arbeitet das EXZET mit einer Mischfinanzierung, wobei der Anteil der öffentlichen zu den privatwirtschaftlichen Mitteln in einem Verhältnis von etwa 2 zu 1 steht.

Das Zusammenwirken von privatem finanziellem Engagement mit öffentlichen Mitteln im Bereich der Beschäftigungsförderung stellt für sich genommen schon eine Innovation dar; es entspricht dem Subsidiarprinzip und erzielt einen höheren Wirkungsgrad als eine einseitige Finanzierung aus öffentlichen Mitteln. Dieser Modellcharakter einer Public-Private-Partnership hat unter anderem auch zur Registrierung des EXZET als eines weltweiten Projekts für die Weltausstellung EXPO 2000 in Hannover geführt.

Projektträger und Kooperationen

Projektträger des EXZET ist der gemeinnützige Verein zur Förderung des Existenzgründerzentrums Stuttgart e.V.

Kooperationen bestehen unter anderen zu folgenden Einrichtungen:

- Arbeitsamt Stuttgart

- Breuninger Stiftung Stuttgart
- Deutsche Bank Stiftung, Frankfurt
- Industrie- und Handelskammern Region Stuttgart und IHK Nordschwarzwald, Pforzheim
- Informationszentrum für Existenzgründungen des Landesgewerbeamtes Baden-Württemberg, ifex
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. RKW
- Volkshochschule Stuttgart e.V.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft
- Berufliche Förderung von Frauen e.V.
- Landesgirokasse Stuttgart
- Deutsche Bank Stuttgart
- Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Stuttgart
- Wirtschaftsförderung der Region Stuttgart, Projekt PUSH
- Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart, Projekt GO!

Sachstand des Projektes, arbeitsmarktliche Effekte, Mitteleinsatz und Wirtschaftlichkeit

Durch den hohen Bekanntheitsgrad in der Region und aufgrund der wahrnehmbaren Wirksamkeit seiner Programme ist die Nachfrage nach den Dienstleistungen des EXZET hoch. Zur Zeit (Mitte 1999) begleitet das EXZET 112 Personen in 14 Gründerzirkeln, die aktiv an der Klärung ihres Gründungsvorhabens, an der Erarbeitung eines Geschäftsplanes oder an der Sicherung ihrer Neugründung arbeiten. Insgesamt haben bisher 382 Personen EXZET-Gründerzirkel besucht und sich auf die berufliche Selbständigkeit vorbereitet. Etwa 200 von ihnen haben inzwischen erfolgreich eine selbständige Existenz aufgebaut.

Nicht jeder Gründer kann von Anfang an Mitarbeiter einstellen, dennoch sind mehr als 250 neue Arbeitsplätze geschaffen worden. Hinzu kommen 87 Personen, die durch Qualifizierungsprogramme des EXZET wieder eine sozialversicherungspflichtige Anstellung gefunden haben. Der arbeitsmarktliche Effekt liegt einschließlich der neu geschaffenen Stellen im Projekt bei mehr als 300 qualifizierten Arbeitsplätzen. Im Zusammenhang mit den eingesetzten privaten Mitteln und dem hohen Anteil von ehrenamtlicher Tätigkeit ergibt sich im Hinblick auf die bisher aufgewendeten öffentlichen Fördermittel ein außerordentlich hoher Wirkungsgrad.

Um diesen Erfolg zu erzielen, war ein hoher Arbeitsaufwand notwendig. Einschließlich der Kurzberatungen nahmen bisher mehr als 1000 Personen an den

Förderprogrammen des EXZET teil. Da die Arbeit in den Gründerzirkeln eine häufigere Teilnahme erfordert, wurden bisher über 700 Veranstaltungen mit fast 6000 Teilnehmern durchgeführt. Der Anteil der Frauen liegt bei 45 Prozent. Einen Hochschul- oder FH-Abschluß haben 57 Prozent aller Teilnehmer, 42 Prozent sind zur Zeit arbeitslos oder müssen ernsthaft mit Arbeitslosigkeit rechnen. Im Mittel sind die Teilnehmer 36 Jahre alt und bringen etwa zehn Jahre Berufserfahrung als Angestellte mit, wenn sie sich entschließen, sich beruflich selbständig zu machen.

Mehr als zwei Drittel der Teilnehmer suchen ihre Chance im Dienstleistungsbereich. Ganz vorn stehen Beratungsvorhaben im industrienahen und persönlichen Sektor, insbesondere in den Bereichen Informatik, Internet, Webdesign und Multimedia. Ferner in den Bereichen Marketing, Werbung und Vertrieb. Es folgen Geschäftsgründungen im Handel und bei technischen Dienstleistungen wie Ingenieur- und Architekturbüros, Facility-Management, Bau und Immobiliengeschäfte, Office-Management, Logistik sowie Agenturen für Event- und Veranstaltungsmanagement.

Zunehmend sieht man aber auch geschäftliche Möglichkeiten bei sozialen Dienstleistungen etwa in der Pflege, ferner pädagogische und wissenschaftliche Dienste. Auch das Handwerk ist vertreten, selbstverständlich die Mode, Textil- und Produktdesign, Druck und Verlagswesen, neue Medien, Photographie, PR und Journalismus; daneben Hotel, Touristik, Gastronomie und Lebensmittel. Wir betreuen inzwischen auch einige Projekte in der Medizintechnik, Biotechnologie und Chemie sowie im Bereich der Kultur. Bei uns treffen sich bildende Künstler, Musikverleger, Filmproduzenten und noch viele andere.

Neben dem persönlichen Ideenreichtum der Gründerinnen und Gründer und ihrem Mut, neue Wege zu gehen, ergeben sich Chancen für Neugründungen vor allem durch die Auslagerung (outsourcing) von betrieblichen Aktivitäten von Seiten der großen Betriebe in die Hand von Existenzgründern.

Weitere gute Möglichkeiten für den Aufbau solider selbständiger beruflicher Existenzen könnten sich ergeben, wenn in stärkerem Maße als bisher kommunale Dienstleistungen ebenfalls in den privatwirtschaftlichen Bereich übergeben würden. Auch die Suche nach geeigneten Nachfolgern bei Betriebsübergaben in mittelständischen Unternehmen bietet gute Möglichkeiten für den Aufbau von selbständigen Existenzen.

Ausblick und Prognose

Die erste Phase des Projektes im Sinne der Förderung durch die Bundesanstalt für Arbeit endet am 31. Dezember 1999. Die Erfahrungen aus der dreijährigen Arbeit haben unter anderem gezeigt, dass der Markteintritt für Existenzgründer der kriti-

sche Faktor ist. Aus diesem Grund werden die Einrichtung einer Auftragsbörse, die Vermittlung von ersten Aufträgen und Referenzkunden im Mittelpunkt der zweiten Phase des Projektes stehen.

Darüber hinaus hat sich deutlich gezeigt, dass es nicht ausreicht, die „Geburtenrate“ von neuen Unternehmen zu erhöhen, sondern dass der Verminderung der „Kindersterblichkeit“ ebenso große Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Eine weitere Erkenntnis, aus der Konsequenzen gezogen werden müssen, ist die Tatsache, dass der Weg vom Arbeitnehmer zum Unternehmer in aller Regel nicht in einem Schritt getan werden kann, sondern dass der „Auftragnehmer“ eine legitime Vorstufe auf dem Weg zum Unternehmer sein kann. Diese „aufkommende Selbstständigkeit“ als „Scheinselbstständigkeit“ zu diffamieren, behindert den dringend notwendigen Strukturwandel im System Arbeit.

Der Arbeitsmarkt verändert sich zum Auftragsmarkt. Menschen zu ermutigen, sich dieser Herausforderung zu stellen und ihnen dabei zu helfen, diese zu bewältigen ist eine sozialpolitisch vorrangige Aufgabe unserer Zeit.

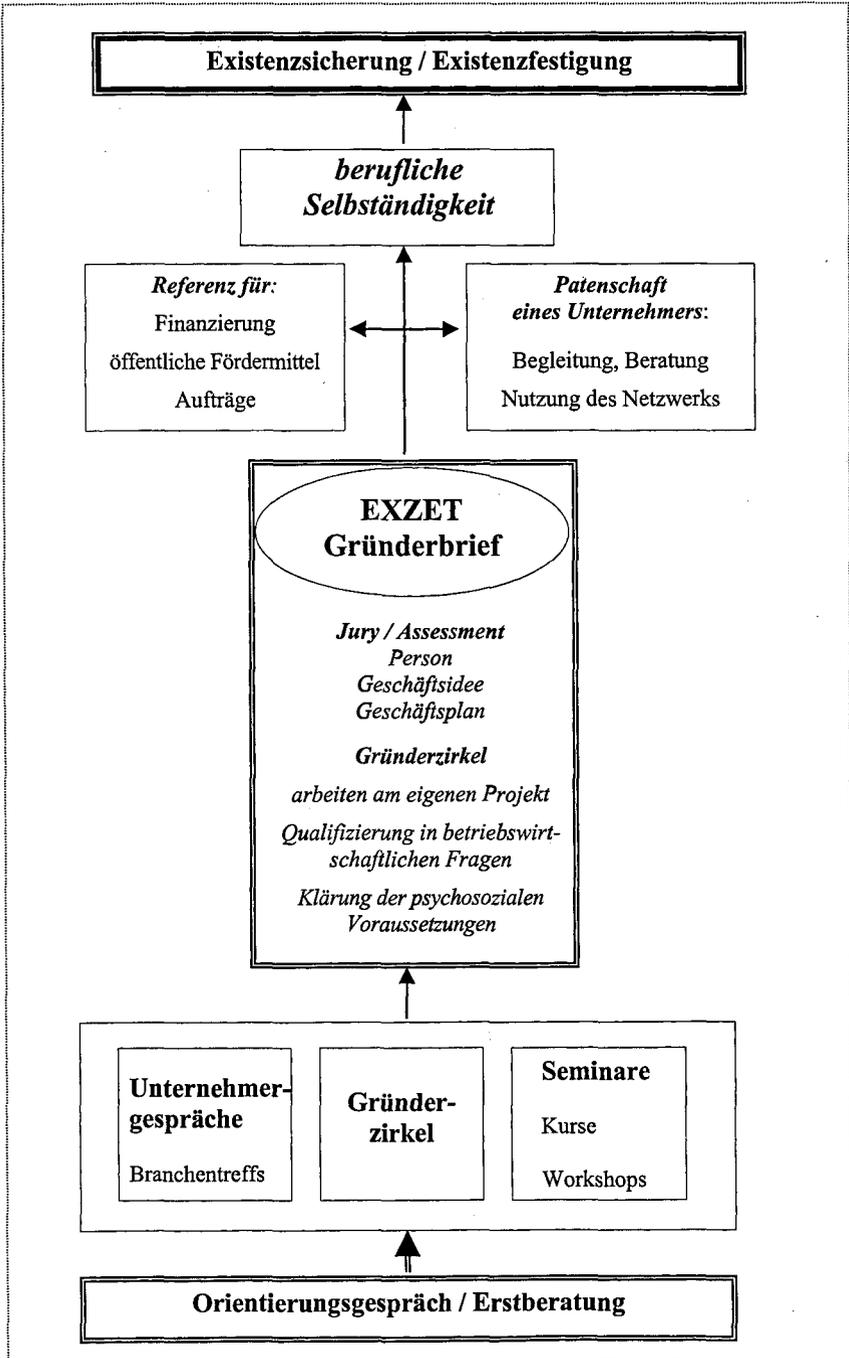
Das EXZET Projekt auf einen Blick

<i>seit:</i>	1995
<i>Ziel:</i>	Umfassende Hilfestellung für Menschen, die sich beruflich selbständig machen wollen; insbesondere für arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen
<i>– Qualifizierung:</i>	Arbeiten am eigenen Gründungsprojekt in Gruppen von 6–8 Personen über einen längeren Zeitraum. Begleitung durch erfahrene Tutoren und Beratung durch Experten: betriebswirtschaftliche Inhalte, unternehmerische Fähigkeiten, Finanzierungsfragen, Fördermöglichkeiten, Steuern, Marketing u. a. Erarbeitung eines marktfähigen Geschäftsplanes
<i>– Begleitung:</i>	Diskussion und Prüfung der Geschäftsidee, Einschätzung und Klärung der persönlichen Eignung als Unternehmer/in
<i>– Beratung:</i>	Erarbeiten eines Geschäftsplanes nach professionellen Vorgaben
<i>– Vernetzung:</i>	Einbindung der Gründer in die lokale/regionale Geschäftswelt durch Kontakte und Erfahrungsaustausch mit Unternehmern und Managern in einem frühen Stadium des Gründungsvorhabens
<i>– Zertifizierung:</i>	Vergabe eines Gründerbriefes durch eine namhafte Jury als Referenz für den Markt und für die Banken, wenn es dem Gründer gelingt, die EXZET-Jury von seiner Geschäftsidee und deren Umsetzung zu überzeugen
<i>Existenzsicherung:</i>	Vermittlung von Unternehmer-Patenschaften für Inhaber des EXZET-Gründerbriefes. Entwicklung einer Auftragsbörse für Jungunternehmen (in Vorbereitung).
<i>Teilnehmer:</i>	seit Bestehen mehr als 1000 Personen, davon knapp 50 Prozent arbeitslos; z. Zt. etwa 100 Personen aktiv in 14 Gründerzirkeln bei der Arbeit am eigenen Gründungsprojekt
<i>Ergebnis:</i>	bisher mehr als 200 Unternehmensgründungen, ca. 250 neue Arbeitsplätze
<i>Finanzierung:</i>	ein Drittel privat durch die Breuninger Stiftung, zwei Drittel öffentliche Mittel: Bundesanstalt für Arbeit, Wirtschaftsministerium BW, Stadt Stuttgart
<i>Träger:</i>	gemeinnütziger Verein zur Förderung des Existenzgründerzentrums Stuttgart e.V. <i>EXZET ist eine Non-Profit Organisation</i>
<i>Öffentlichkeit:</i>	EXZET ist ein registriertes Projekt der EXPO 2000 des Landes Baden-Württemberg

EXZET e.V.
 Schulze-Delitzsch-Straße 22
 70 565 Stuttgart
<http://www.exzet.de>

Tel: 0711 / 7 80 00 60
 Fax: 0711 / 7 80 00 61
 E-mail: Fiege@exzet.de

Abb. 1 Das Dienstleistungsangebot des EXZET



Von der Kampagne über Warenzeichen zum Sozialmanagementsystem – Die Operationalisierung von ethischen Zielen für Unternehmen und Konsumenten

Norbert Weißmann

In Versandkatalogen wie Schwab und in vielen Möbelhäusern werden Teppiche mit dem Rugmark-Siegel gegen Kinderarbeit angeboten, der Karstadt/Hertie-Konzern führt Werbewochen für fairen Handel durch, der Otto-Versand nimmt Geschenkartikel des Fairhandelshauses gepa in sein Sortiment auf und auditiert seine Bekleidungslieferanten nach dem Sozialstandard SA 8000, der Schuhhersteller Deichmann baut mit Hilfe der GTZ ein Sozialmanagementsystem auf und die Blumenimporteure werben sogar mit der öko-sozial zertifizierten Rose aus Kenia oder Ecuador. Scheinbar unabhängig von den politischen Bemühungen um Sozialstandards im Welthandel ergreifen Unternehmen die Initiative und beginnen, ihr Geschäft ethisch zu durchleuchten beziehungsweise fair gehandelten Produkten des alternativen Handels Regalflächen freizumachen.

Die ökologischen und sozialen Probleme sind vielfältig und haben unterschiedliche Ursachen. Die Probleme sind immens, wären jedoch weitgehend unbekannt, hätten nicht entwicklungspolitisch aktive Gruppen unterschiedlichster Herkunft und Motivation sich einzelner Themen angenommen und die Produzenten und ihre Arbeitsbedingungen aus der Anonymität gerissen.

Von vielen Branchen sind Schwächen in der sozialen Performance bekannt:

- Die Geschäftspolitik von Shell und anderen Ölunternehmen hat nicht verhindern können, dass sich in Nigeria trotz gigantischer, seit über 50 Jahren fließender Deviseneinnahmen ein korruptes Regime etabliert hat, das seine Bevölkerung systematisch unterdrückt.
- Textil- und Sportartikelhersteller wie C&A, Adidas, Nike und Reebok lassen in Entwicklungsländern unter oftmals menschenunwürdigen Bedingungen T-Shirts, Kleider, Schuhe oder Fußballer herstellen.
- Fruchtkonzerne wie Del Monte oder Chiquita haben mit fragwürdigen Methoden systematisch die fruchtbarsten Agrarflächen der Länder Mittelamerikas und der Philippinen unter ihre Kontrolle gebracht und durch Landvertreibung zum Anstieg und der Verelendung der Slumbevölkerung in den Städten beigetragen.
- Waschmittelkonzerne wie Henkel haben mit der guten Absicht, nachwachsende Rohstoffe zu fördern, durch die großflächige Anlage von Palmölplantagen der

Regenwaldzerstörung Vorschub geleistet. Die Produzenten der nachwachsenden Rohstoffe können sich oftmals vom Verkaufserlös ihrer Produkte kaum ernähren.¹

Bei der Durchführung von Großvorhaben wie der Erschließung von Erzlagerstätten in Urwaldgebieten oder der Anlage von Staudämmen unter Beteiligung deutscher Großunternehmen wie Siemens und Finanzinstituten wie der Deutschen Bank werden unzureichende Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfungen zugrundegelegt.²

Die Liste sozialer und ökologischer Brennpunkte ließe sich beliebig verlängern. Dieser Artikel ist jedoch keine Anklageschrift, sondern er möchte den Dialog zwischen Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Industrie beziehungsweise Handel dokumentieren und weiter erleichtern. Moral soll hier also nicht primär auf der Ebene von Verzichtsappellen in die Wirtschaft eingebracht werden, sondern so, dass sie sich unter den Bedingungen des Marktes lohnt und damit von selbst durchsetzt.

Angesichts der Dynamik der Marktwirtschaft bleibt den ökologischen und sozialen Initiativen kaum eine andere Wahl, als sich auf die bestehenden Spielregeln der Weltwirtschaftsordnung einzulassen und bei den Prozessen mitzuwirken, welche die Entwicklung der Zukunft bestimmen. Auf diese Weise haben die sich weltweit immer stärker vernetzenden Lobbyorganisationen im Jahr 1998 immerhin das Multilaterale Investitionsabkommen (MAI) der OECD zu Fall gebracht. Bei der 3. WTO-Ministerkonferenz 1999 in Seattle waren offiziell 779 NRO akkreditiert, wovon mehr als die Hälfte dem zivilgesellschaftlichen Spektrum zugeordnet werden (Germanwatch, 1999).³ Regierungen nehmen inzwischen die Sachverständigen der NRO in ihre Delegationen auf, Menschenrechtsgruppen wie Amnesty International, FIAN (Food First International Action Network), GERMANWATCH oder der WWF beraten internationale Gerichtshöfe und Weltorganisationen (Braßel/Windfuhr 1995).

¹ Diese Problematik wurde ab 1992 von der sog. Kokoskampagne aufgegriffen. Inzwischen arbeitet der PalmPool in Hürth (Rhld.) an Modellen, wie der faire Handel auf komplexe industrielle Produkte wie z. B. Tenside sowie andere nachwachsende Rohstoffe ausgeweitet werden kann.

² Siehe z. B. Moser und Moser (1996) und Fair Trade Verein (1999, S. 85ff.).

³ Das Akkreditierungsverfahren unterscheidet nicht zwischen Lobby- und Interessenverbänden der Wirtschaft oder Banken und den politisch aktiven nichtstaatlichen Organisationen der Zivilgesellschaft wie Umwelt- und Entwicklungsorganisationen. Im Kontext dieses Artikels wird der Begriff NRO nur im Sinne dieser Gruppen verwendet.

Wer sind diese Robin Hoods der Neuzeit? Das folgende Beispiel der Blumenkampagne zeigt, welche Hartnäckigkeit und Standhaftigkeit viele NRO auszeichnet.⁴

Das Beispiel Schnittblumen⁵

Die Bundesbürger geben jährlich nach Angaben des Blumengroß- und Importhandelsverbands (BGI) insgesamt 8 Mrd. DM für insgesamt 1,5 Mio. Tonnen Frischblumen aus. Das sind fast 13 Prozent der weltweit gehandelten Menge. Über die Hälfte der eingeführten Blumen stammen aus holländischen Gewächshäusern. Ein Großteil wird aber auch per Flugzeug aus Übersee geliefert: Orchideen aus Australien, Chrysanthemen aus Taiwan, Rosen aus Israel, Kolumbien und Ecuador, Lilien aus Südafrika, Schleierkraut aus Peru, Alstromer aus Brasilien, exotische Pflanzen aus Malaysia und Sri Lanka, Mauritius und Simbabwe.

Ende der 80er Jahre trafen viele Beschwerden über Menschenrechtsverletzungen in der kolumbianischen Blumenindustrie bei europäischen Menschenrechtsorganisationen ein. Insgesamt gibt es in der kolumbianischen Blumenindustrie über 75.000 Arbeitsplätze – mit Löhnen, die unterhalb der Armutsgrenze liegen, Unterdrückung freier Gewerkschaften, sexuellen Belästigungen sowie Gesundheitsgefahren durch rücksichtslosen Pestizideinsatz. Aus Ecuador wurde bekannt, dass auf den dortigen Blumen-Großplantagen wegen der zunehmenden Resistenz der Schädlinge gegen die Mittel 36 Pestizide im Dreitagesabstand eingesetzt wurden – mit der „Nebenwirkung“, dass bis zu 50 Prozent der Arbeiterinnen und Arbeiter Vergiftungserscheinungen zeigten.

Wenn ein Unternehmer sich mal ins Bewußtsein rufen würde, daß er nur dadurch reich wird, daß er die Gemeinschaft so schädigt. Religiös gesehen ist es eine Sünde, was er anrichtet, und rechtlich gesehen ist es ein Verbrechen. Das ist überhaupt nicht zu akzeptieren. Man stelle sich vor: Jemand fängt dort zu arbeiten an und vergiftet sich systematisch innerhalb von 10 oder 15 Jahren. Ich glaube, wenn sich die Unternehmer darüber klar wären, wenn sie mehr menschliches Mitgefühl hätten, wenn sie den Hunger und den Schmerz nachvollziehen könnten, das, worunter die Arbeiter leiden – ich glaube, dann würden sie mit meiner Sicht der Dinge konform gehen. Aber so ein Gewissen haben sie leider nicht (Carlos Villanueva, Ombudsmann der Gemeinde Tocancipá, Bogota). (FIAN 1998a)

Dies nahm eine Gruppe von Nichtregierungs- und Verbraucherorganisationen unter Führung von FIAN zum Anlass, regelmäßig mit Schwerpunkten zum Muttertag

⁴ Die Menschenrechtsorganisation FIAN, Koordinatorin der Blumenkampagne wie auch weitere NRO wurden in Spiegel (1995) ausführlich porträtiert.

⁵ Die Geschichte der Blumenkampagne wurde vom Autor für die Publikation „Who benefits?“ des International Institute for Environment and Development, London aufbereitet (Robins et al. 1999).

auf die Missstände hinzuweisen.⁶ Seit 1991 ist daher der Begriff „Blumenkampagne“ aus den Medien bekannt. Die zunächst vom BGI bestrittenen Vorwürfe wurden von unabhängigen Experten der Biologischen Bundesanstalt in Braunschweig bestätigt. Das Ziel der Kampagne war jedoch nicht ein Boykott der Blumenimporte. Tausende dringend benötigter Arbeitsplätze zum Beispiel in Kolumbien, Ecuador, Kenia und Simbabwe sollten nicht bedroht werden.

Etliche Jahre bemühte sich die Kampagne, mit den hiesigen Blumenimporteuren und ihren Verbänden zu verbindlichen Vereinbarungen über soziale und Umweltstandards in den Produktionsländern zu kommen. Als Reaktion auf die Kampagne formulierten zunächst die kolumbianischen Exporteure die „Colombian clean flower declaration“, die jedoch nur die Verbesserung der Umweltaspekte der Blumenproduktion zum Ziel hatte. Der BGI schuf mit Hilfe der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) ein eigenes Branchensiegel, das *Flower Label Programm* (FLP), das zum Beispiel für langstielige Rosen aus Ecuador zum Tragen kam. Aber auch dieses berücksichtigte lange Zeit nur Umweltaspekte und nicht die sozialen Arbeitsbedingungen (neue Entwicklung siehe unten), was von der Blumenkampagne als unzureichend abgelehnt wurde.

Die anhaltenden Proteste aus den Produzenten- und Abnehmerländern gaben auch in der chemischen Industrie den Anstoß zu einigen Änderungen: Das schweizerische Chemieunternehmen Ciba-Geigy (jetzt Novartis) nahm in Kolumbien drei hochgiftige Pestizide vom Markt. Agrevo stellte den Vertrieb von Endosulfan, einem der am meisten kritisierten Mittel für den Bereich Blumen in Kolumbien ein.

Auch in Europa kam einiges in Bewegung: So bat MPS, die Umweltstiftung der holländischen Blumenbörsen, um ein Treffen mit der europäischen Blumenkoordination und entwickelte einen Vorschlag für eine „Sozialcharta“ in ihrem System. In England arbeiten große Supermarktketten zusammen mit NRO an einem Pilotprojekt zum „ethischen Handel“ am Beispiel der afrikanischen Blumenindustrie. In Schweden reagierte der größte Importeur, die Firma Interflora, auf eine breite Aktion des Fair Trade Centers und ließ mitteilen, sie würden zunehmend soziale und ökologische Mindeststandards bei ihren Lieferanten einfordern. In der Schweiz kooperieren schon seit langem NRO, Hilfswerke, Floristen, Importeure und die größte Supermarktkette Migros zum Thema. Im Oktober 1998 schließlich wurde ein internationaler Verhaltenskodex für die Schnittblumenproduktion verabschiedet, dem sich nach und nach auch die Blumenindustrie anschließt.

⁶ Aktuelle Informationen sind bei den Trägern der Kampagne erhältlich: Brot für die Welt, FIAN, PAN, Terre des femmes, Terre des hommes, Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt, Christliche Arbeiterjugend (CAJ) Diözese Augsburg. Regelmäßig erscheint ein Blumenrundbrief, der von FIAN, Herne herausgegeben wird.

Verhaltenskodex für die umwelt- und sozialverträgliche Produktion von Schnittblumen

Das Unternehmen verpflichtet sich, die wichtigsten Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die universellen Menschenrechtsstandards und grundlegenden Umweltstandards (...) einzuhalten.

Das Unternehmen sichert zu, die Überwachung dieser Richtlinien zur Bedingung jeglicher Vereinbarung zu machen, die es mit Vertragspartnern und Lieferanten abschließt, und diese zu verpflichten, diese Verbindlichkeiten auf ihre Zulieferer auszudehnen. Das Unternehmen akzeptiert, daß die Umsetzung des Kodexes einer unabhängigen Überprüfung unterworfen wird (...)

Der Kodex beinhaltet Bestimmungen zu:

1. Gewerkschaftsfreiheit und Kollektivverhandlungen (ILO 87, 98 und 135)
2. Gleichbehandlung (ILO 100 und 111)
3. Existenzsichernden Löhnen
4. Arbeitszeiten
5. Gesundheit und Sicherheit (ILO 170 und ILO 110, Art. 85–88)
6. Pestizide und Chemikalien (u. a. Ausschluß hochgiftiger und krebserregender Stoffe)
7. Beschäftigungssicherheit
8. Umweltschutz
9. Verbot von Kinderarbeit (ILO 138)
10. Verbot von Zwangsarbeit (ILO 29 und 105)

Unterzeichnet von: Internationaler Gewerkschaftsdachverband IUF, Blumenkampagne (FIAN, PAN, Terre des femmes, Terre des hommes), Brot für die Welt, IG Bauen–Agrar–Umwelt, Christliche Arbeiterjugend der Diözese Augsburg, Christian Aid, FNV (Niederländ. Gewerkschaften), Fair Trade Center (Schweden) und Blumen Koordination (Schweiz)

Quelle: FIAN (1998)

Der Kodex legt nur Mindeststandards fest. Der Text des Kodex muss den Arbeiterinnen und Arbeitern gut zugänglich sein und muss auf eine vertrauliche Beschwerdestelle hinweisen. Eine von der Biologischen Bundesanstalt (BBA) erarbeitete 45-Punkte Checkliste (Meier und Feltes 1996) hatte vor allem den fachlich korrekten Umgang mit Pflanzenschutzmitteln zum Gegenstand. Sie dient als Basis für Pilotaudits, die im Oktober 1998 im Auftrag der Schweizer Firma Migros in Simbabwe durchgeführt wurden. Ein dreiköpfiges Team (ein afrikanischer Gewerkschafter des Dachverbandes IUF, ein Schweizer Chemiker und ein Vertreter der Menschenrechtsorganisation FIAN) stellten deutliche Verbesserungen fest.

Beispiel: „Faire“ Blumen aus Simbabwe in der Schweiz

Simbabwe ist ein Staat, in dem die Landarbeiterinnen aufgrund der Auswirkungen des Apartheid-Systems faktisch und gesetzlich in einer sehr schlechten Situation sind. Simbabwe ist mit jährlichen Wachstumsraten von etwa 20% einer der aufstrebenden Blumenexporteure Afrikas. Ein Pilotprojekt der Schweizer Supermarktkette Migros und der Blumen-Kampagne strebt nun an, die BlumenarbeiterInnen und ihre Familien stärker an den Gewinnen des blühenden Geschäfts teilhaben zu lassen. Mitte November brachte Migros die ersten Rosen aus Simbabwe auf den Markt, die laut Vorprüfung durch eine dreiköpfige Delegation (...) die Kriterien sozial- und umweltverträglicher Produktion erfüllen.

Beeindruckend war festzustellen, daß es seit unserem letzten Besuch in Simbabwe vor 18 Monaten deutliche Verbesserungen gegeben hat. Fast alle ArbeiterInnen haben nun schriftliche Verträge, was ihre Rechtssituation enorm verbessert. Ihre Wohnhäuser, die in Simbabwe traditionell auf der Farm liegen und kostenlos sind, wurden modernisiert und die soziale Infrastruktur (Schulen, Gesundheitsstation, etc.) ausgebaut. Wiederbetretungsfristen nach dem Einsatz von Pestiziden wurden eingeführt. Die meisten Betriebe ließen erste Bluttests durchführen, mit denen man Gesundheitsschädigungen durch die Agrarchemikalien feststellen kann. Im vergangenen Jahr hieß es noch, das sei in Simbabwe technisch unmöglich.

„Besonders wichtig ist die *Einbeziehung der Gewerkschaften und Arbeiter an der Erstellung des Verhaltenskodex*“ betont IUF-Generalsekretär Ron Oswald. „Wir haben eine eher skeptische Haltung zu Verhaltenskodices, die oft von Verbraucherorganisationen oder Unternehmen selbst erstellt werden, ohne daß die Arbeiter in den Betrieben davon wüßten. Im Fall der Blumen ist dies anders. Die Kriterien wurden gemeinsam erarbeitet, die Gewerkschaften sind an ihrer Kontrolle beteiligt. Dies führt zu konkreten Verbesserungen vor Ort. Deshalb unterstützen wir dieses Pilotprojekt von Migros und Blumen-Kampagne.“ (FIAN 1998)

Im Januar 1999 unterzeichneten der BGI und FIAN einen Vertrag zur Einrichtung eines gemeinsamen Büros, das die Einführung des FLP-Blumensiegels nach dem o.g. Verhaltenskodex vorsieht. Im Aufsichtsrat sind je ein Vertreter einer internationalen Menschenrechts-/Umweltschutzorganisation, einer internationalen Gewerkschaft, eines Produzentenlandes und ein Vertreter des Blumenhandels vertreten.

Im Ringen um diesen Verhaltenskodex spielten ethische Warenzeichen eine entscheidende Rolle. Am Anfang der Kampagne stand die Situation in Kolumbien im Mittelpunkt. Die *kolumbianischen Produzenten* wollten sich zunächst mit einem „*Colombian Clean Flower Label*“, das aber nur ökologische Aspekte abdeckte, aus dem Druck der Kampagne befreien. Dieser Versuch missglückte jedoch, weil die jährlichen Aktionen zum Muttertag die Missstände immer wieder ans Licht der Öffentlichkeit brachten. Es wurden schließlich Betriebe in Ecuador und in Kenia gefunden, die außer Umweltgesichtspunkten auch bereit waren, Gewerkschaftsrechte aufzunehmen. Dies war dann der Durchbruch.

Inzwischen wird kontinuierlich daran gearbeitet, sowohl das Angebot an zertifizierter Ware zu erweitern (im August 1999 wurden 7 Blumenbetriebe in Afrika überprüft, wovon 3 sofort das FLP-Siegel erteilt werden konnte), als auch die Informationslage über das Siegel bei Einzelhandel und Kundschaft zu verbessern.

„Fair Trade Siegelorganisationen“ in Deutschland (nach Fair Trade Verein 1999)	
TransFair (1991)	<p>Zeichen für Kaffee, Tee, Honig, Kakao/Schokolade, Bananen, Orangensaft aus fairem Handel. 39 anerkannte Trägerorganisationen, Produzentenvertreter im Vorstand.</p> <p>Soziale Ansprüche: Ortsübliche Mindestbedingungen, ILO-Bestimmungen.</p> <p>Fair Trade-Standards: (a) Direkthandel (Gruppen aus Produzentenregister, Beteiligung der Produzenten), (b) Mindestpreiszahlung, fester Entwicklungzuschlag, (c) anteilige Vorfinanzierung, (d) längerfristige Vertragsbindungen.</p> <p>Produktbezogene Besonderheiten (z. B. Tee als Plantagenprodukt; Regelungen für Erntearbeiter); Mindestregelungen bei Mischprodukten (Kakao, Schokolade).</p> <p>Umweltverträglichkeit: Mindestanforderungen. Über 30% der Produkte aus ökologischem Anbau</p> <p>Remigiusstr. 21, 50937 Köln, Tel.: 0221/942040-0</p>
Rugmark (1995)	<p>Zeichen für Teppiche ohne ausbeuterische Kinderarbeit. Traditionelle Heimarbeit von Kindern ist erlaubt, wenn nachgewiesen wird, dass sie neben der Arbeit regelmäßig zur Schule gehen. Unabhängiges Warenzeichen, das von den Hilfswerken Brot für die Welt, Misereor, Terre des hommes, UNICEF und von der Bundesregierung aktiv unterstützt wird. Kontrolle vor Ort durch einheimische NGO South Asian Coalition against Child Servitude (SACCS).</p> <p>Gemeinsame Geschäftsstelle mit TransFair, s. o.</p>
FLP (Flower label program) (1999)⁷	<p>Zeichen für Schnittblumen, die aus Betrieben stammen, die Umwelt- und Sicherheitsauflagen erfüllen, sowie grundlegende Arbeitsrechte (siehe obigen Kastentext), Beschäftigungssicherheit und existenzsichernde Löhne. Kontrolle durch die unabhängige Firma AgrarControl GmbH. Seit 1999 werden die Label von einer „Label Kommission“ vergeben, der Handel/Produzenten und Gewerkschaften / Menschenrechtsorganisationen angehören.</p> <p>Jülicher Str. 32, 40477 Düsseldorf, Tel.: 0211/441388</p>

Hierfür steht kein großes Budget zur Verfügung, mit dem TV-Spots oder Zeitschriftenanzeigen finanziert werden könnten. FIAN kann jedoch auf das Engagement vieler Unterstützer rechnen, die vor Ort und im redaktionellen Teil von Zeitungen und Zeitschriften über die Möglichkeit des Bezugs sozial und ökologisch produzierter Schnittblumen informieren. Auch der *Fachverband deutscher*

⁷ Eine Adressenliste von Blumengeschäften mit FLP-Blumen wird im Internet geführt: www.fian.de/frames.htm. Den nächstgelegenen Blumenladen mit FLP-Blumen vermittelt auch der Fachverband deutscher Floristen (Tel.: 0209-958770).

Floristen hat zugesichert, den Einzelhandel noch besser auf das Flower Label Program vorzubereiten.

Warenzeichen – Wunderwaffen für soziale Gerechtigkeit?

Das Konzept von Warenzeichen ist einleuchtend, verblüffend einfach und bis zu einem gewissen Grade sehr erfolgreich (Weißmann 1996, Landmann 1997, Dichtl und Eggers 1992). Dies zeigt sich im sozialetischen Bereich vor allem am *TransFair-Zeichen*. Wie das am weitesten verbreitete und bekannteste ethische Warenzeichen, das *Umweltzeichen „Blauer Engel“*, wird das TransFair-Zeichen von einer breiten Allianz anerkannter Organisationen getragen. 39 Organisationen wie Misereor, KED, aej, UNICEF und NABU stehen für die Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit des Systems. Innerhalb weniger Jahre hat es einen Bekanntheitsgrad von fast 40 Prozent in der Bevölkerung erreicht und Marktanteile beim Kaffee von 1–2 Prozent. Jedoch schon diese Zahl zeigt das Problem der Warenzeichen, einen gespaltenen Markt.

Immerhin 11 Prozent der Befragten greifen gelegentlich zu TransFair-Produkten wie Kaffee, Tee, Kakao, Schokolade, Honig, Bananen und Orangensaft (Lübke 1999). TransFair und andere ethische Warenzeichen ermöglichen dem bewussten Konsumenten den Kauf ethischer Produkte. Sie sind darüber hinaus sehr wirksame Mittel für Marketingzwecke: für die Verbreitung einer sozialen Idee oder für den Nachweis der Fortschrittlichkeit von Handelsunternehmen, die ethischen „Fair-“ und „Öko-Produkten“ wertvolle Regalflächen einräumen. Sie sind ein Stachel im Fleisch der Unternehmen, die in vielen Supermärkten darauf hingewiesen werden, dass sie nicht willens oder in der Lage sind, für die ethisch akzeptable Produktion ihrer Kaffee- oder Kakaobohnen zu sorgen. Diese und eine ganze Reihe weiterer Gründe sprachen schon vor Jahren für den Schritt der alternativen Handelsbewegung aus der Nische Weltladen heraus in den normalen Handel (Weißmann 1989). Mit den Zeichen Transfair und Rugmark wurde der Druck auf den Handel, soziale Standards einzuführen, wesentlich verstärkt.

Eine Reihe weiterer Zeichenorganisationen und Firmen arbeiten an neuen Produkten beziehungsweise sind als Firmenzeichen konzipiert. So erfreulich es von der Sache her ist, wenn Firmen ihre Produkte auf ökologische und soziale Bedingungen hin überprüfen und dies auch bekannt machen, „sicher ist: Neutral organisierte Kennzeichen machen i. d. R. das Entscheidungsverfahren und die aufgestellten Kriterien transparent. Firmeneigene Kennzeichnungen hingegen können undurchsichtig sein. Die beabsichtigte Aufklärung der Verbraucher leisten sie oft nicht. Leider werden sie auch häufig mit neutral organisierten Kennzeichen verwechselt. Darum sollten Einzelfirmen möglichst keine eigenen Zeichen ent-

wickeln. Statt dessen sollten sie sich zum Nutzen des Verbrauchers auf neutral organisierte beschränken.“ (Umweltbundesamt 1998)

Definition des Fairen Handels

„Der Faire Handel ist ein alternativer Ansatz zum konventionellen Welthandel: eine Handelspartnerschaft für eine nachhaltige Entwicklung für ausgeschlossene und benachteiligte Produzent(inn)en. Mittel dazu sind bessere Handelsbedingungen, Bewußtseinsbildung und Kampagnen.“ (FINE, 1999)⁸

Fairer Handel – Modell oder Utopie?

Im April 1999 einigten sich die in der FINE-Gruppe⁹ zusammengeschlossenen führenden internationalen Verbände FLO, IFAT, NEWS und EFTA auf eine gemeinsame Definition des fairen Handels und auf gemeinsame Ziele. Alternative und Fairhandelsorganisationen haben sich mit ihren Kriterien und Standards insbesondere zur Stärkung benachteiligter Produzentengruppen, wie zum Beispiel Kleinhandwerkern, Frauengemeinschaften und indigenen Gruppen verpflichtet. Mit dem Einschluss von „Fair Trade Labeling-Initiativen“ und „Unternehmen mit sozial engagiertem Management“ in die neue Definition der Hauptakteure des Fairen Handels wurde zwar die entscheidende Öffnung der Bewegung hin zu den Mainstream-Produktionsstätten und -Distributionswegen vollzogen. Allerdings ist es wohl noch auf längere Zeit nicht möglich, dass Großunternehmen mit ihrer gesamten Produktpalette auf „Fair“ umsteigen. Und dies obwohl der Kostenfaktor der Primärproduzenten oft nur bei wenigen Prozent des Endpreises liegt.

SA 8000 und ETI – Sozialmanagementsysteme auf dem Prüfstand

Großunternehmen aus Handel und Industrie setzen zur Zeit eher auf Sozialmanagementsysteme, mit denen die Einhaltung von sozialen Standards sichergestellt werden soll. Die hierfür benötigten Instrumente sind den Unternehmen aus dem Bereich des Qualitäts- und des Umweltmanagements bekannt (siehe Abbildung „Der Aufbau von Managementsystemen“). Im Sozialbereich sind dies vor allem die Standards der internationalen Arbeitsorganisation (ILO), zu deren Einhaltung sie eigentlich ohnehin verpflichtet sind. Auch aus diesem Grund muss man deutlich zwischen Fairem Handel, der freiwillige Mehrleistungen umfasst, auf der ei-

⁸ Übersetzung von Gerd Nikoleit, gepa. Gepa ist Mitglied von IFAT und EFTA.

⁹ In FINE sind zusammengeschlossen FLO International (Fair Trade Labelling Organisation), IFAT (International Federation of Alternative Trade), NEWS (Network of European Worldshops) und EFTA (European Fair Trade Association).

nen Seite und Sozialstandards beziehungsweise -managementsystemen auf der anderen Seite unterscheiden.¹⁰

Die wichtigsten Elemente von Sozialstandards wurden schon beim FLP-Zeichen aufgeführt (siehe oben Kasten Verhaltenskodex für ... Schnittblumen). Unabhängig zertifizierte *Sozialmanagementsysteme* wie der SA 8000 des Council on economic priorities (CEP) oder der Ethical Trade Initiative (ETI) aus Großbritannien bieten den Unternehmen die Möglichkeit, sich an die bereits etablierten Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme ISO 9000, ISO 14.000 oder EU-Öko-Audit anzulehnen (siehe Abbildung Zuckerhut). Sie passen in die Kultur der heutigen Unternehmen und werden daher bereitwilliger akzeptiert als zum Beispiel das Stiftungsmodell der Kampagne für saubere Kleidung. Der „Arbeitsverhaltenskodex für die Bekleidungsindustrie einschließlich Sportbekleidung“ wurde von der europäischen Clean Clothes Campaign initiiert und bis April 1998 von 161 Gewerkschaften und NGOs aus Nord und Süd unterzeichnet (Ev. Akademie Bad Boll et al. 1998).¹¹

Von den zertifizierten Sozialmanagementsystemen muss man wiederum die oft diskutierten *Verhaltenskodizes* oder *Codes of Conduct* unterscheiden. Sie waren eine erste Maßnahme von Unternehmen, unter anderem aus der Bekleidungs- und der Spielzeugbranche, um von dem Druck der Kampagnen freizumachen (DGB 1997 und 1998, Heinrich-Böll-Stiftung 1998). Dass ihre Verkündung alleine nicht ausreicht, zeigt zum Beispiel das folgende Zitat:

Die Frauen in einer Fabrik in Manila bekommen nur 0,09 DM für das Nähen eines Hemdes, für das der Fabrikhaber 6 DM erhält, und das dann in Europa für 60 DM verkauft wird. Sie haben einen Arbeitstag von 7 bis 21 Uhr. Gesundheitliche Einrichtungen gibt es nicht. Beleuchtung und Belüftung sind unzulänglich. Gewerkschaften sind nicht zugelassen; sobald eine Arbeitnehmervertretung gegründet wird, wird die Fabrik geschlossen und an anderer Stelle mit neuen Arbeitnehmern eröffnet. Das Unternehmen unterhält seit 1991 einen eigenen Verhaltenskodex (Ausschuß für Entwicklung und Zusammenarbeit der EU 1998).

Auch internationale Organisationen wie zum Beispiel die Food and Agriculture Organization FAO (Code of Conduct über den Vertrieb und Einsatz von Pestiziden) und die Weltgesundheitsorganisation (Internationaler Kodex für die Vermarktung von Muttermilchersatznahrung) sowie eine Reihe von NGOs, zum Beispiel das Catholic Institute for International Relations, CIIR (Charta zum

¹⁰ Geschichte, Definitionen, Standards und ihre Kontrolle, wichtige Akteure und Netzwerke von alternativem und fairem Handel, ökologischem Landbau, Codes of Conduct und Umwelt- und Sozialmanagementsystemen sind im Handbuch „Im Zeichen der Nachhaltigkeit“ (Fair Trade Verein 1999) aufgeführt.

¹¹ Er ist in Ev. Akademie Bad Boll et al. (1998, S. 199–209) dokumentiert.

Schutz von Leben und Gesundheit in der Spielzeugindustrie), die Internationale Textilarbeitervereinigung ITBLAV (Modellverhaltenskodex für Arbeiterrechte und unabhängige Überprüfung) und Amnesty International (Menschenrechts-Leitlinien für Unternehmen) haben Verhaltenskodizes aufgestellt. Entscheidend ist die konsequente Umsetzung und unabhängige Kontrolle derselben.

Neue Bewertungsinstrumente – gefordert und gefördert von Verbraucherorganisationen¹²

Die Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände (AgV) tritt seit Jahren für eine Erweiterung des traditionellen Qualitätsbegriffs um die ökologische und soziale Komponente ein. Unter anderem unterstützt die AgV das Warenzeichen Rugmark und die Veröffentlichung von Unternehmenstestern in Zusammenarbeit mit dem Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft (imug).¹³

Die Förderung eines Konsumstils, der sich ökologischen und sozialen Zielen verpflichtet fühlt, ist jedoch eine schwierige Aufgabe, weil es an zuverlässigen Informationen über derartige konsumbegleitende Aspekte fehlt. Eine öko-soziale Markttransparenz ist nicht gegeben. Wie die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt“ am Bedürfnisfeld „Textilien – Bekleidung“ beispielhaft aufgezeigt hat, mangelt es nicht nur an einer entsprechenden Kennzeichnung der Endprodukte für den Verbraucher, sondern bereits auf den einzelnen Vorstufen des Produktionsprozesses an Wissen über die erfolgten Vorbehandlungen. Am Beispiel des weltweiten Textilmarktes wird deutlich, daß es an einem Stoffstrommanagement mit Warenbegleitbriefen fehlt, die eine ökologische Beurteilung von Endprodukt und Produktionsverfahren ermöglichen würde. Noch weitaus unbefriedigender ist die Situation hinsichtlich der Transparenz über die Einhaltung sozial-ethischer Kriterien.¹⁴

Die von der AgV und anderen Institutionen bemängelten offensichtlichen Informationsdefizite sind Anlass für intensive Bemühungen zur Etablierung von nachhaltigen Produktlinien. Forschungsinstitute wie zum Beispiel imug, Werkstatt Ökonomie, Südwind, IÖW oder das Zentrum für Wirtschaftsethik des DNWE¹⁵ legen durch Marktforschung, Recherchen, Ökobilanzen und Pilotstudien die Basis für Aufklärungsarbeit und Kampagnen. Erst durch eine sensibilisierte Öffentlichkeit „motiviert“, können Handelsunternehmen und Industrie „es sich leisten“, mit der aufwendigen ökologischen und sozialen Bewertung ihrer Produkte und Liefere-

¹² Nach: Fair Trade Verein (1999, S. 11).

¹³ Die dem Unternehmenstest zugrunde liegende Methodik ist in Imug (1997) ausführlich beschrieben.

¹⁴ Brief der AgV vom 10.9.1998 an den Autor im Rahmen des UBA-Verknüpfungsprojektes (siehe unten Seite 132)

¹⁵ Siehe den Beitrag von Wieland und Grüninger in diesem Band.

ranten zu beginnen. Wichtig ist, dass die Forscher in Zusammenarbeit mit Praktikern einfach handhabbare, zuverlässige Instrumente für ein internes ethisches Management von Unternehmen entwickeln (Kriterien, Kennzahlensysteme, Management-instrumente).¹⁶ Diese noch recht komplizierten Unternehmensdaten wiederum können durch Siegelorganisationen, Wirtschaftsprüfer, ethische Ratingorganisationen etc. in leicht interpretierbare Informationen (siehe Abbildung) umgesetzt werden. Nur der Einbezug von unabhängigen Organisationen in das Kontrollsystem wird die Gewähr dafür bieten, dass Verbraucherorganisationen ethische Konsumempfehlungen aussprechen.

Aus der Nische in den Massenmarkt: Das Beispiel COOP¹⁷

Der Schweizer Grossverteiler Coop (12,3 Mrd. sFr. Gruppen-Umsatz in 1998 mit ca. 46.000 Mitarbeitern) setzt auf die Einführung von ökologisch und sozial verträglichen Produkten. Diese sind in den Verkaufsstätten anhand von vier Eigenmarkensymbolen für die Kunden leicht erkenntlich:

Wenn immer möglich, verwendet Coop bestehende Labels unabhängiger Organisationen. Dazu gehören die „Knospe“, das (Schweizer) Zeichen für Produkte aus der biologischen Landwirtschaft, und das Max Havelaar-Zeichen. Alle Cooperación-Produkte tragen dieses Fair Trade Zeichen.

Das Beispiel der Coop Natura Line zeigt, dass es für Großunternehmen durchaus attraktiv sein kann, nachhaltige Produkte auf dem Weg aus den Nischenmärkten heraus zu unterstützen. Damit Öko-Produkte auch in größeren Verkaufsmärkten erfolgreich sind, müssen sie qualitativ hochwertig und modisch sein und ihr Preis darf den von vergleichbarer konventioneller Ware nur unwesentlich überschreiten. Coop wählte für die Ökotextil-Linie den Ansatz einer geschlossenen Produktions- und Handelskette von der Baumwolle bis zum Fertigprodukt und setzt dabei auf verbindliche Zusammenarbeit aller Beteiligten am gemeinsamen Projekt. Die ökologische Produktlinie wird von unabhängiger Stelle kontrolliert. Die biologisch-dynamisch angebaute Baumwolle stammt von rund 1000 Bauernfamilien aus dem Förderprojekt Maikaal in Indien. In Indien findet auch ein Teil der Verarbeitung statt: es sind dies Babyartikel und die modische Oberbekleidung.

¹⁶ Zur Methodik des Unternehmenstests und seiner Einstufung in andere sozial-ökologische Unternehmensbewertungsinstrumente siehe Imug (1997).

¹⁷ Nach Fair Trade Verein (1999, S. 106f.); siehe auch Ev. Akademie Bad Boll et al. (1998).

Coop NATURApplan	Coop NATURA Line	Coop OECOplan	Cooperación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ großes Angebot an Lebensmitteln aus biologischem Anbau ▪ Fleisch und Eier aus artgerechter Tierhaltung ▪ externe Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Textilien aus ökologisch angebauter Baumwolle ▪ Bio-Aufpreis von 15–25% für rund 1000 Bauernfamilien im indischen Maikaal-Projekt ▪ Umwelt- und hautfreundliche Verarbeitung der Textilien ▪ Verbot von ausbeutender Kinderarbeit ▪ Sozialfondsbildung ▪ Externe Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ökologisch gute Produkte und Dienstleistungen ▪ Recyclingprodukte ▪ Wassersparende und energiesparende Produkte ▪ Geräte zur Nutzung von Sonnenenergie ▪ Produkte aus nachhaltig gewonnenen Rohstoffen ▪ Ökobilanzen und unabhängige Gutachten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte mit Max Havelaar-Zeichen für fairen Handel, der Schweizer Partnerorganisation von Transfair: ▪ Kaffee ▪ Tee ▪ Schokolade ▪ Bananen ▪ Honig ▪ Orangensaft ▪ Externe Kontrolle durch Stiftung Max Havelaar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mehr als 300 Produkte ▪ 350 Mio sFr.* (+ 51%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterwäsche ▪ Oberbekleidung ▪ Babybekleidung ▪ Frottee-, Bettwäsche ▪ Produktausweitung ▪ 22 Mio sFr.* (+ 51%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 17 Mio sFr.* Umsatzanstieg v.a. dank Einführung Öko-Waschmittel (Skip) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15 Mio sFr.* ▪ Rückgang wegen Qualitätsproblemen mit den Bananen

*Umsätze im Jahr 1998

Alle Coop NATURA Line Textilien sind chlorfrei gebleicht, ohne toxische Schwermetalle gefärbt und ohne Formaldehyd ausgerüstet. Aus Gründen des Tragkomforts und der Langlebigkeit wird auch ein Anteil an Fremdfasern, zum Beispiel Lycra oder Polyamid zugelassen. Grundanforderung ist aber stets: umweltgerechte, hautfreundliche und sozialverträgliche Produkte. So bestehen auch soziale Mindestanforderungen wie Sicherheit am Arbeitsplatz, sozialverträgliche

Entlohnung, keine Kinderarbeit sowie Abnahme- und Preisgarantien für die Bio-Baumwolle. Das Coop NATURA Line Angebot wird laufend ausgebaut. Gemessen am Baumwollangebot von Coop beträgt es bereits 20 Prozent. Beim Hauptangebot wie Unterwäsche und Socken sind es insgesamt rund 50 Prozent. 1999 wurde zudem eine Coop NATURA Line Kosmetik-Linie eingeführt.

Die großen Schweizer Grossverteiler MIGROS und COOP sind schon von ihrer Entstehungsgeschichte her neben ihren geschäftlichen Interessen auch sozialen und Umweltfragen verpflichtet. Schon vor Jahrzehnten vereinbarte MIGROS zum Beispiel eine erste „Sozialklausel“ gegenüber Bananenproduzenten in den Philippinen. Heute haben Max Havelaar- (= Transfair) Produkte aufgrund der Listung dieser großen Unternehmensketten einen relativ hohen Marktanteil in der Schweiz. Sie sind bei Coop neben dem Max Havelaar Zeichen an der Eigenmarke Cooperacion erkenntlich.

Sozial-Initiativen von Handelsverbänden

Auch Industrie- und Handelsverbände beteiligen sich zunehmend an der Sozialdebatte. So verabschiedete das Präsidium der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels am 19. November 1999 eine *Erklärung betreffend Beschaffungs-Verhaltensregeln zur Gewährleistung von Sozialstandards* (AVE, 1999). Diese Erklärung soll als Rahmen und Orientierung für AVE-Mitgliedsunternehmen dienen, die eigene Codes of Conduct aufstellen möchten, um in ihren Prozessen bestimmte Standards zu erreichen. Ziel des AVE ist, diese Erklärung auch über den europäischen Schwesterverband, die Foreign Trade Association, auf internationaler Ebene zu etablieren. Wie wichtig die Etablierung der an die ILO-Standards angelehnten Normen ist, zeigt unter anderem die Tatsache, dass China das wichtigste Lieferland der AVE-Mitgliedsfirmen ist, und die Einfuhren aus China in 1998 um 9,6 Prozent anstiegen. Im gleichen Zeitraum nahmen die Einfuhren aus dem näher gelegenen Beschaffungsmarkt Türkei um 6,6 Prozent ab. Ziel des Code of Conduct ist es, „auf die Beschaffungsmärkte ohne Protektionismus zur Gewährleistung der Menschenwürde und der Förderung des Umweltschutzes Einfluß zu nehmen“ (AVE 1999). Er lehnt sich an ILO Normen an und betont die Bedeutung von:

- Verbot von Zwangsarbeit und Gefängnisarbeit
- Sicherheit des Arbeitsplatzes und Gesundheit der Beschäftigten
- Verbot der Kinderarbeit
- Verbot von menschen- und arbeitsrechtswidrigen Praktiken in Bezug auf die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, seines Umfeldes oder der Arbeitszeit

- Sicherstellung einer angemessenen Entlohnung (Erfüllung zumindest der grundlegenden materiellen Erfordernisse)
- Diskriminierungsverbot (Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Religion, politische Überzeugung, soziale Herkunft)
- Recht auf Vereinigung und Führung kollektiver Verhandlungen

Die Regelungen sollen auch gegenüber Subunternehmen durchgesetzt werden, auf der Basis von Dialog, Kooperation und Konsens unter Respektierung der Eigenverantwortung der Lieferanten. Im Fall von Zuwiderhandlungen sollen Geschäftsbeziehungen nur abgebrochen werden, wenn in vertretbarer Frist keine Verbesserungen erreicht wurden.

Staatliche Förderung von Sozialstandards

Die Eigeninitiative von Unternehmen wie Coop oder Otto¹⁸ oder Handelsverbänden wie dem AVE ist sehr begrüßenswert und von großer Reichweite. Auf völliger Freiwilligkeit beruhende Initiativen werden jedoch naturgemäß von Trittbrettfahrern unterlaufen und schwächen somit die Handlungsmöglichkeiten der fortschrittlichen Unternehmen. Es ist daher für alle an der Verbesserung der ökologischen und sozialen Produktbilanz Interessierten schwierig, in einem gespaltenen Markt große Anteile für die „ethisch sauberen Produkte“ zu erringen. Daher reichen selbst Initiativen von Unternehmen wie Otto und COOP nicht aus, um der Dimension der Probleme gerecht zu werden. Es sind branchenweite Regelungen und eine aktive Rolle des Staates gefordert, um die Menschenrechte der Produzentinnen und Produzenten einen deutlichen Schritt voran zu bringen. Eine Möglichkeit ist der Schutz der Bezeichnung „Fairer Handel“ analog dem Schutz des „Ökologischen Landbaus“ in der Verordnung EWG 2092/91. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Förderung der Sozialinitiativen selbst. Es ist nicht schlüssig, wenn EU-Gelder für TV-Kampagnen zur Förderung des Schnittblumenabsatzes ausgegeben werden, aber die Promotion des FLP-Zeichens fast ausschließlich den Menschenrechts- und Entwicklungshilfeorganisationen überlassen wird.

Aufgrund der großen wirtschaftlichen Bedeutung wird gerade für Großunternehmen, die in verschiedenen Ländern und Kontinenten tätig sind, seit langem ein deutlicher *staatlicher Regelungsbedarf* gesehen. Zwei Drittel des weltweiten Handels mit Gütern und Dienstleistungen entfallen auf 40.000 multinationale Unternehmen und ihre rund 250.000 ausländischen Töchter. Der Umsatz der vier größten Unternehmen übertrifft sogar das Bruttoinlandsprodukt von ganz Afrika

¹⁸ Siehe den Beitrag von Lohrie und Merck in diesem Band.

(EU-Ausschuss 1998). In Erklärungen internationaler Organisationen, im *Pakt für wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (WSKR)*, in Vertragstexten, die schon vor Jahrzehnten etwa im Rahmen der Welthandelsorganisation *UNCTAD* oder der *OECD* verabschiedet wurden, bis hin zu entsprechenden Initiativen von Gewerkschaften und NGOs wie zum Beispiel *GERMANWATCH* und *WEED* in Bezug auf das Investitionsschutzabkommen *MAI* im Jahr 1998, gibt es seit langem und auf vielen Ebenen Bemühungen, verbindliche Verhaltensregeln für Investitionen in und den Handel mit der so genannten Dritten Welt einzuführen.

In Großbritannien wurde mit staatlicher Unterstützung (Department for International Development) eine ethische Handelsinitiative (Ethical Trading Initiative, ETI) gegründet, in der 14 Unternehmen, 16 Nichtregierungsorganisationen und 3 Gewerkschaften an einem allgemein gültigen System zur Umsetzung und Kontrolle von Sozialstandards arbeiten. In ihr arbeiten bekannte Unternehmen wie zum Beispiel *J. Sainsbury*, *Levi Strauss & Co*, *Marks & Spencer* und *The Body Shop* mit.

Diese staatlich geförderten Initiativen beruhen auf der Freiwilligkeit der beteiligten Firmen und Organisationen. Sie können als Pilotprojekte gesehen werden, welche die prinzipielle Machbarkeit von Sozialstandards im großen Maßstab nachweisen. Der Einschluss von weltweiten Sozialstandards in die *WTO* ist bei der letzten Welthandelskonferenz in *Seattle* im November 1999 aus verschiedenen Gründen noch gescheitert. Er bleibt jedoch, vor allem auch wegen der hier an einigen Beispielen dargestellten Initiativen, weiterhin auf der Tagesordnung in den internationalen Verhandlungen.

Verknüpfung von Öko- und Fair Trade-Initiativen – eine deutsche Initiative

Die vielfältigen Fair Trade- und Sozial-Initiativen, deren Standards, Produkte und Ziele einer größeren Öffentlichkeit bekannt zu machen, war das Ziel eines von Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt finanzierten Projekts des Fair Trade Vereins, *Wuppertal* unter Projektleitung der *Scientific Consulting Company (SCC)*, *Wöllstein*. Von 1997 bis 1999 wurden Öko- und Fair Trade-Unternehmen, Umwelt- und Sozialzeichen, Vermarktungswege und schließlich Netzwerke erfasst und mit einer Fragebogenaktion analysiert. Ein Projektbeirat, in den sich 18 anerkannte Organisationen wie die Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände (*AGV*), die Arbeitsgemeinschaft ökologischer Landbau (*AGÖL*), der Naturschutzbund *Deutschland*, *Weltladendachverband*, *TransFair*, *gepa*, *PAN* und *imug* einbrachten, unterstützte das Vorhaben. In der ersten Phase wurden *Leitlinien und Kriterien für Öko- und Fair Trade Initiativen* aufgestellt, die eine sehr breite Akzeptanz fanden. In einer *Fragebogenaktion* wurde eine *Datenbank* von Organisationen aufgebaut, die zu ökologischen und sozialen Themen arbeiten. Viele sind prinzipiell an einer weiteren Vernetzung interessiert. Ein von der *GTZ* finanziertes

und von SCC programmiertes Datenbankprogramm steht den Initiativen zur weiteren Vernetzung zur Verfügung (Weißmann, N. in Protrade 1998). Das Hauptergebnis ist ein 134-seitiges *Handbuch „Im Zeichen der Nachhaltigkeit“*, das vom Projektträger, dem Fair Trade Verein herausgegeben wird (Fair Trade Verein 1999). Es liegt in allen Verbraucherberatungsstellen vor und zeigt, welche Möglichkeiten der ethisch bewusste Konsument heute schon hat. Außerdem werden Querbezüge aufgezeigt: zum Beispiel zwischen „Öko“ und „Fair“, und zwischen politischer Lobbyarbeit und dem Aufbau konkreter Handlungsmöglichkeiten. Das Handbuch schafft Anreize, sich selbst an der Stelle einzubringen, wo es sich aufgrund privater Interessen oder beruflicher Bezüge anbietet.

Hierfür werden wichtige Öko- und Fair Trade-Produkte und ihre Anbieter in den Bedürfnisfeldern „Essen & Genießen“, „Waschen & Pflegen“, „Bekleiden & Schmücken“, „Wohnen & Einrichten“, „Spielen & Reisen“, „Energie & Rohstoffe“ und schließlich „Geld anlegen“ vorgestellt. Im Kapitel „Netze Knüpfen“ werden Formen der Aktion, der Kommunikation und der Vernetzung besprochen. Politische Lobbyarbeit, Netzwerke und lokale Agenda 21-Prozesse schaffen Voraussetzungen für den Wechsel hin zu nachhaltigem Konsum. Wichtige Arbeitsgemeinschaften und (Dach)Verbände, sowie die von ihnen schwerpunktmäßig bearbeiteten Themen sind in Tabellenform zusammengestellt. Ein ausführliches Register der dargestellten Organisationen schließt das Handbuch ab.

An dem weitergespannten Ziel, einer *gemeinsamen Interessenvertretung der Fair Trade-Organisationen* in Deutschland, wird noch gearbeitet. Federführend ist der Fair Trade Verein in Wuppertal. Sinnvoll wäre eine Einbettung oder enge Kooperation mit VENRO, dem 1995 gegründeten *Verband Entwicklungspolitik Deutscher Nicht-Regierungsorganisationen*. VENRO versteht sich als zentraler Ansprechpartner des BMZ und versucht, die Zielorientierung der Entwicklungspolitik auf die Bereiche Menschenrechte, Armutsbekämpfung, weltweite soziale Gerechtigkeit und Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen zu lenken. Er hat derzeit 89 Mitglieder, die insgesamt etwa 1800 NRO vertreten.¹⁹

Im deutschsprachigen Ausland hat sich ein Zusammenschluss von Fair Trade-Organisationen als *„Schweizer Forum für fairen Handel“* zusammengetan. Neben gemeinsamer Arbeit an Definitionen und Kriterien wird die Koordination von Aktionen und öffentlichen Stellungnahmen als wichtige Aufgabe des Forums eingestuft. Mittelfristig möchte es die Zusammenarbeit mit Firmen und Organisationen der Privatwirtschaft, den Label-Organisationen im ökologischen Bereich und mit staatlichen Stellen (Bundesamt für Außenwirtschaft und Direktion für Entwick-

¹⁹ Auf der VENRO-Homepage: Für eine soziale und ökologisch orientierte Entwicklungspolitik: Zehn Forderungen von VENRO an die neue Bundesregierung: www.venro.org.

lung und Zusammenarbeit) verstärken. Überdies wird die strategische Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Fair-Handels-Produkte von großer Bedeutung sein.

Schlussfolgerung und Ausblick

Unternehmen, insbesondere die im globalen Rahmen tätigen internationalen Konzerne, haben einen enormen Einfluss auf die lokale Landespolitik. Man denke nur an das korrupte Regime in Nigeria oder an die vom Früchteexport abhängigen, buchstäblichen Bananenrepubliken Mittelamerikas. Unternehmen prägen aber auch die ethische Grundeinstellung der bei ihnen tätigen Menschen. So wie sie für einen Transfer neuer Technologien in die Schwellen- und Entwicklungsländer sorgen, so können sie auch als Pioniere Grundwerte wie die allgemeinen Menschenrechte, Arbeitssicherheit und Umweltschutz durch weltweit einheitliche Standards in den jeweiligen Regionen und Industrien verbreiten. An den oft reaktionär eingestellten Eliten der jeweiligen Länder vorbei finden schon jetzt Demokratisierungs- und Emanzipationsprozesse statt. Durch das Beispiel von Vorreitern ermutigt, verfassen zunehmend Wirtschafts- und Handelsverbände wie zum Beispiel der AVE Verhaltenskodizes, die auch Bestimmungen zum Einschluss der Lieferanten und der Kontrolle der Umsetzung enthalten. Entscheidend für die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der aus den Verhaltenskodizes erwachsenden Managementsysteme ist die Schaffung von vertraulichen Beschwerdestellen und die Einbindung von unabhängigen und allgemein anerkannten NRO in das Kontrollsystem.

Auf der Seite der *Nichtregierungsorganisationen* sorgt das Wechselspiel von produktorientierter Arbeit (Labels, Managementsysteme, fairer Handel) und politischer Lobbyarbeit (allgemeine Umwelt- und Sozialstandards, Stärkung internationaler Kontrollorganisationen, Arbeit zur Rolle von WTO und anderen internationalen Organisationen) für eine zunehmende Bedeutung der sich national und international immer stärker vernetzenden Zivilgesellschaft. Ihre herausragende Rolle wurde in den letzten Jahren zum Beispiel durch die Vergabe von *Friedensnobelpreisen* an die beiden Nichtregierungsorganisationen Internationale Landminenkampagne (1998) und Ärzte für den Frieden (1999) unterstrichen. Die NRO werden die dezentrale unabhängige Kampagnenarbeit aufrechterhalten und gleichzeitig durch Vernetzung eine größere Verbindlichkeit gegenüber den gesprächsbereiten Partnern in der Industrie ermöglichen, um sozusagen eine „*internationale Sozialpartnerschaft*“ aufzubauen.²⁰

²⁰ Für die Vernetzung im Fair Trade und im Sozialbereich ist eine Analyse der Entwicklung der Umweltverbände hilfreich. Eine sehr gute Analyse liefert Bammerlin (1998).

Staatliche und internationale Organisationen stehen im Zentrum des Interesses, müssen sie doch die Rahmenbedingungen für eine ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung schaffen wie auch effiziente Instrumente, um deren Einhaltung zu sichern.

Literatur

- AVE (1999): Außenhandelsvereinigung des deutschen Einzelhandels: AVE-Erklärung betreffend Beschaffungs-Verhaltensregeln (Code of Conduct) zur Gewährleistung von Sozialstandards, Köln, 22.11.1999.
- Bammerlin, R. (1998): Umweltverbände in Deutschland – Herausforderung zum Wandel, Bad Ems.
- Braßel, F. und Windfuhr, M. (1995): Welthandel und Menschenrechte, Bonn.
- DGB (1997): Sprinten in Weltmarktschuhen. Materialien 51 des DGB Bildungswerks, Düsseldorf.
- DGB (1998): Spielzeug: Weltmarkt im Kinderzimmer. Materialien 53 des DGB Bildungswerks, Düsseldorf.
- Dichtl, E. und Eggers, W. (1992): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München.
- Ev. Akademie Bad Boll et al. (1998) (Hrsg.): UmweltGerechte TextilWirtschaft – Vision oder Wirklichkeit (Kongreßdokumentation), Stuttgart, S. 199–209.
- EU-Ausschuß (1998): Bericht über EU-Normen für in Entwicklungsländern tätige europäische Unternehmen – Entwicklung eines europäischen Verhaltenskodex. Ausschuß für Entwicklung und Zusammenarbeit der EU, 17.12.1998.
- Fair Trade Verein (1999) (Hrsg.): Im Zeichen der Nachhaltigkeit – Verknüpfung von Öko&Fair Trade Initiativen – Produkte, Firmen und Organisationen, Dortmund.
- FIAN (1998): Blumenrundbrief Nr. 24, Herne, September 1998.
- FIAN (1998a) (Hrsg.): FOOD FIRST – Mit Menschenrechten gegen den Hunger, Bonn, S. 88.
- FINE (1999): Agreement der FINE-Gruppe zu „Common definition and on common goals“ (Definition, Ziele, Hauptakteure und Dachorganisationen des Fairen Handels) vom 22.4.1999.
- GERMANWATCH (1999): GERMANWATCH-Mitgliederrundbrief 4/99, Bonn, S. 3.
- Heinrich-Böll-Stiftung (1998): Code of Conduct. Unternehmensleitsätze – auch für das Chinesische Geschäft?, Berlin.
- Imug (1997): Unternehmenstest – Neue Herausforderungen für das Management der sozialen und ökologischen Verantwortung, München.
- Landmann, U. (1997): Umwelt- und Verpackungszeichen in Europa. Instrumente produktbezogener Umweltpolitik. Einordnung und Charakterisierung von Umweltzeichen, Landsberg.
- Lübke, V. (1999): Was wollen die Verbraucher? Vortrag auf der Fachtagung „Vernetzt und Verknüpft“ im Rahmen des Projektes „Verknüpfung von Öko- und Fair Trade-Initiativen“ am 26./27.4.1999 in Iserlohn.
- Meier, U. und Feltes, J. (1996): Bewertung von Blumenbetrieben in Nicht-EU-Ländern nach ökologischen Standards. In: Nachrichtenbl. Deut. Pflanzenschutzd. 48, S. 80–82.

- Moser, C. und Moser, C. (1996): Streitfall Aluminium. Soziale, ökologische und volkswirtschaftliche Implikationen der Bauxitförderung und Aluminiumproduktion. In: GKKE Heft D9, 2. Aufl.
- Robins, N. et al. (1999): Who benefits? A social assessment of environmentally driven trade. International Institute for Environment and Development, London.
- Spiegel (1995): Spiegel special: Die Macht der Mutigen – Politik von unten: Greenpeace, Amnesty & Co. Hamburg, Heft 11/1995.
- Umweltbundesamt (1998): Logo? Ökologisch ausgerichtete Kennzeichen für Produkte und Dienstleistungen, Berlin.
- Weißmann, N. (1989): Die Arbeit war erfolgreich. Deswegen müssen wir neue Wege gehen – 20 Thesen für eine konstruktive Neuorientierung beim Umgang mit 3. Welt-Waren. In: Gega-Informationdienst, 5.
- Weißmann, N. (1996): „Ethisches Handeln im Supermarkt“ – Eine Spurensuche. In: Vogt, M. und Weißmann, N. (Hrsg.): Fairer Handel! Konzepte zur Vermarktung ethischer Warenzeichen, Bad Boll, S. 4–19.
- Weißmann, N. in Protrade (1998) (Hrsg.): Dokumentation des Workshop: Vernetzung ökologischer und sozialer Zeicheninitiativen für Produkte aus Entwicklungsländern. Vorstellung der Run-Time-Version der Datenbank, S. 37–40.

Personal und Ethik – Theorie und Praxis verantwortungsbewusster Führung

Stephan Wittmann

1. Personalverantwortliche auf der Suche nach normativer Orientierung

Personalverantwortliche, also Linienmanager mit unmittelbarer Führungsverantwortung für ihre Mitarbeiter und Personalmanager als professionelle Spezialisten für die Personalkonzepte, sind mit einer zunehmend kritischer werdenden internen und externen Öffentlichkeit konfrontiert, vor der sie ihr Handeln (und Unterlassen) in moralischen „terms“ verantworten und rechtfertigen müssen. In den USA geht dieser *öffentliche Rechtfertigungszwang* für Personalverantwortliche zum Beispiel von dem durch das Council on Economic Priorities (CEP) herausgegebenen Einkaufsführer „Shopping for a Better World – A Quick and Easy Guide to Socially Responsible Supermarket Shopping“ (Marlin/Schorsch/Swaab/Will 1991) aus. In diesem Buch wird unternehmerisches Handeln anhand sozialer und ökologischer Kriterien beurteilt. Die daraus hervorgehenden produktbezogenen Informationen verfolgen das Ziel, durch informierte „souveräne“ Konsumenten vorbildliche Firmen mit (Mehr-)Umsatz zu belohnen und weniger verantwortungsvolle mit Kaufzurückhaltung zu bestrafen. Dadurch sollen Lernprozesse in Richtung eines größeren „ethischen“ Engagements bei den Unternehmen in Gang gebracht werden. Von den zehn Beurteilungskriterien des CEP beschäftigen sich vier mit Aspekten des Personalmanagements:

- Mit den Kriterien „*Women's Advancement*“ und „*Advancement of Minorities*“ werden die Aufstiegsmöglichkeiten von weiblichen Mitarbeiterinnen und Angehörigen von Minderheiten (zum Beispiel rassistisch, religiös) bewertet. Maßstab ist ihre Vertretung im Top- und oberen Management.
- Das Kriterium „*Family Benefits*“ dient zur Beurteilung, in welchem Maße die Personalpolitik eines Unternehmens auf die Bedürfnisse von Familien eingeht. Gemessen wird, ob Firmen spezifische Programme in den drei Bereichen „flexibility in workplace policies“, „child and/or dependent care assistance“ sowie „education and information“ anbieten.
- Schließlich werden unter dem Sammelpunkt „*Workplace Issues*“ weitere Qualitätsdimensionen des Personalmanagements zusammengefasst. Eine positive Bewertung setzt Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer, geringe gesundheitliche Risiken am Arbeitsplatz sowie ausgebauter freiwillige Sozialleistungen voraus.

Trotz eines immer weiter verfeinerten instrumentellen „*Verfügungswissens*“ um Mittel und Methoden der „effizienten“ Verhaltenssteuerung stehen Personalverantwortliche häufig *orientierungslos* vor dem *normativen* Problem, welches konkrete Handeln bei Auswahl, Einsatz, Beurteilung, Honorierung, Entwicklung oder Freisetzung von Mitarbeitern qualifizierten Kriterien der Moralität genügt:

Ist die Vergütungs differenzierung mit Aktienoptionen für das oberste Management „gerecht“, durch die das Gehaltsdifferential über den Faktor 100 steigen kann; lässt sich die knapp unterhalb der gesetzlichen Grenze liegende gesundheitliche Gefährdungsexposition mit Chemikalien für die Mitarbeiter Müller und Maier verantworten; verletzt die bevorzugte Beförderung eines Angehörigen einer benachteiligten Gruppe nicht die Rechte des abgelehnten gleich geeigneten Mitarbeiters?

Während Personalverantwortliche die Antworten auf diese moralisch-praktischen Fragen mit Hilfe ihres individuellen und kollektiven (rollenbezogenen) Moralbewusstseins („Ethos“) geben, ist es die Aufgabe der (*Personalmanagement-*)*Ethik* als Theorie der moralischen (Führungs-)Praxis, die dabei (implizit) in Anspruch genommenen Werte und normativen Bestimmungsgründe zunächst zu *rekonstruieren* und anschließend auf wissenschaftlich disziplinierte Art und Weise auf ihre *intersubjektive Legitimation/Begründung* hin zu untersuchen. Ethische Deskription und Reflexion geschehen aber nie nur des „Wissens“, sondern immer auch des „*Handelns*“ willen.

Deshalb ist es vornehmste Aufgabe der (Personalmanagement-)Ethik, den Personalverantwortlichen ethisch tragfähige normative *Orientierungen* eines legitimen und verantwortungsbewussten Umgangs mit ihren Mitarbeitern aufzuzeigen. Dabei darf von einer auf Rationalität zielenden (philosophischen) Ethik kein „Rezeptbuch für die sittliche Praxis“ (O. Höffe) erwartet werden, das in der Form eines „Führungs-Katechismus“ materiale Normen für typische moralische Entscheidungssituationen im Personalmanagement vorschreibt.¹ Vielmehr kann sie Orientierungsvorschläge für eine ethisch aufgeklärte Behandlung normativer Probleme unterbreiten sowie Denkrahmen, Heuristiken und Methoden entwickeln, die es den Personalverantwortlichen erlauben, ihren eigenen moralischen Standpunkt reflexiv zu erhellen und in autonomer Einsicht zu verbessern.

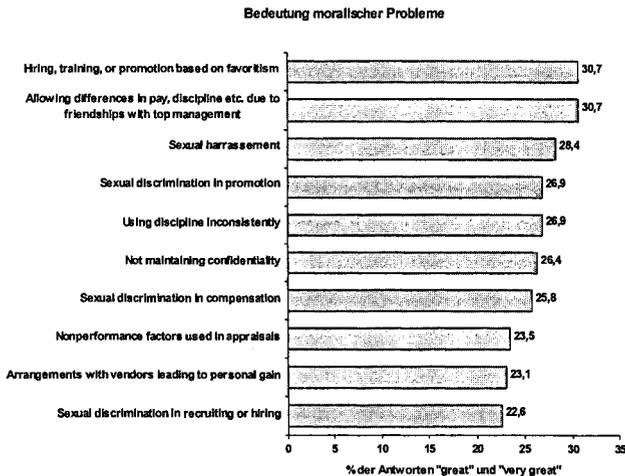
¹ In dieser durchaus verdienstvollen „moralistischen“ Tradition stehen z. B. der Kriterienkatalog des Council on Economic Priorities oder die Arbeiten von H.-J. Drumm, der moralische Normen der katholischen Soziallehre auf die Funktionszusammenhänge des Personalmanagements anwendet (Drumm 1995, S. 649ff.).

2. Moralische Kernprobleme in der Praxis der Personalführung

Über die spezifischen moralischen Aspekte der Personalführung sind kaum empirisch-deskriptive Studien durchgeführt worden. Eine der wenigen Ausnahmen ist die im Auftrag der US-amerikanischen Berufsvereinigung „Society for Human Resource Management“ (SHRM) und des „Commerce Clearing House“ (CCH) von einem Forschungsteam der School of Business, Labor and Management Programs an der Southern Illinois University im Jahr 1990 durchgeführte Befragung von 6.335 repräsentativ ausgewählten Mitgliedern der SHRM zu moralisch relevanten Erlebnissen, Situationen oder Aufgabenstellungen bei ihrer Arbeit. Unter anderem wurden die Befragten gebeten, auf einer 5-Punkte-Skala ihre subjektive Wahrnehmung des „degree of seriousness“ von 40 vorgegebenen typischen Aktivitäten eines Personalleiters von 5 („very great“) bis 1 zu äußern. In der Abb. 1 sind zehn Items in der Reihenfolge der Antworten mit der größten Summe der Skalenwerte 4 und 5 wiedergegeben.

Abb. 1: Die zehn bedeutendsten moralischen Konfliktsituationen US-amerikanischer Personalleiter (Quelle: Harrick/Danley/Strickland/Sullivan 1991, S. 1)

BEDEUTENDSTE MORALISCHE KONFLIKTSITUATIONEN DER PERSONALFÜHRUNG BETREFFEN DISKRIMINIERUNGEN Befragung von über 6000 US-Personalleitern

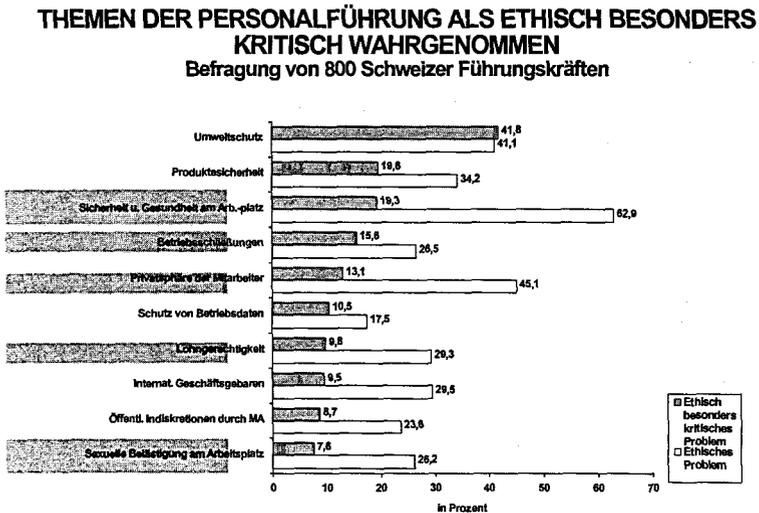


Auffallend beim Betrachten dieser zehn „most serious ethical situations“ ist, dass sie überwiegend Handlungen betreffen, bei denen das Entscheidungskriterium *dis-*

kriminierend ist, sei es, weil persönliche Beziehungen, Freundschaften, Protektion, Rasse oder Geschlecht den Ausschlag geben. Damit wird das Gebot der Chancengleichheit der betroffenen (potentiellen) Mitarbeiter verletzt. Es scheint so etwas wie eine implizite moralische Grundnorm der Personalverantwortlichen zu existieren, die besagt, dass Entscheidungen über Einstellung, (Leistungs/Potential-)Beurteilung, Honorierung, Weiterbildung, Beförderung und Freisetzung ausschliesslich aufgrund von „*objektiven, nicht-diskriminierenden, leistungsbezogenen*“ Kriterien erfolgen sollen.

In der Studie „Ethik und Management“ befragte B. Staffelbach 1989/90 das Management der 840 größten Schweizer Unternehmen. Dabei ermittelte er, welche Entscheidungen die Befragten als moralisch problematisch wahrnehmen. In der Abb. 2 wird die Einschätzung ausgewählter Issues als ethisches Problem bzw. als ethisch besonders kritisches Problem dargestellt, die Reihung der Items entspricht der Einschätzung „ethisch besonders kritisch“.

Abb. 2: Ethisch kritische Führungsprobleme (Quelle: Staffelbach 1994, S. 21)



Bemerkenswert an diesem Ergebnis ist die sowohl absolut als auch relativ weit verbreitete Wahrnehmung bei Linienführungskräften, dass mit personalbezogenen Handlungsweisen ethische oder ethisch besonders kritische Probleme verbunden sind. Dies wird zum Beispiel verdeutlicht durch die Bildung der Reihenfolge

ethisch besonders kritischer Probleme, bei der die Items „Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz“, „Betriebsschließungen“, „Privatsphäre der Mitarbeiter“, „Schutz von Betriebsdaten“ sowie „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“ die Ränge 3 bis 7 belegen und in ihrer ethischen Brisanz nur durch „Umweltschutz“ und „Produktesicherheit“ überboten werden. Die weiteren personalbezogenen Issues belegen die Ränge 11 („Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“), 14 („Bevorzugung ausgewählter Mitarbeitergruppen“), 19 („Saläre der Mitarbeiter“), 20 („Kündigungsfristen“) sowie 23 („Saläre der Führungskräfte“).

Auffallend bei der Beurteilung ist die mit Ausnahme der Issues „Betriebsschließungen“ und „Schutz von Betriebsdaten“ im Vergleich zu anderen Handlungsbereichen relativ hohe Einschätzung als ethisches Problem; Spitzenreiter bei dieser Auswertung ist die „Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz“, gefolgt von der „Privatsphäre der Mitarbeiter“ und „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“. Aber auch die Issues „Bevorzugung ausgewählter Mitarbeitergruppen“ und „Saläre der Mitarbeiter“ gehören zu den zehn wichtigsten ethischen Problemen. Dies kann als Indiz dafür gelten, dass moralische Probleme im Personalmanagement zwar selten zu großen inner- und außerbetrieblichen „Schlagzeilen“ und moralisch motivierten Auseinandersetzungen führen, aber in besonderem Maße die tägliche Arbeit von Führungskräften und Mitarbeitern betreffen.

3. „Pfleghcher Umgang mit den Mitarbeitern zählt sich aus“ – Kritische Diskussion des vorherrschenden „moral point of view“

Wie empirische Untersuchungen zeigen, sind die unternehmensethischen Denkmuster der überwiegenden Mehrheit (ca. 75%) der Führungskräfte von *ökonomistischen Vorstellungen* geprägt (Ulrich/Thielemann 1992, S. 34ff.), die in der neoklassisch-utilitaristischen Harmonieprämisse von Eigennutz und Gemeinwohl gründen. In der bedeutenden *instrumentalistischen* Ausformung dieses Moralprinzips wird argumentiert, eine explizite ethische Reflexion bei personalbezogenen Entscheidungen sei überflüssig, da allein das ökonomische Eigeninteresse des Managements schon dazu führe, dass die Mitarbeiter „pfleglich“ behandelt würden. Die Achtung der unteilbaren moralischen Rechte von Mitarbeitern ist danach keine Frage des guten Willens mehr, sondern eine der ökonomischen Anreizstruktur.

Ausdruck findet diese Einstellung in der gegenwärtig stattfindenden Umkehrung der Sichtweise des Personals von einem Kostenfaktor zum strategischen Erfolgsfaktor ebenso wie in der vielerorts postulierten Entwicklung von „Mit-Arbeitern“ zu „Mit-Unternehmern“, die „empowered“ werden und unternehmerisch mitdenken, mitfühlen, mitentscheiden, mithandeln und mitverantworten“ dürfen und sollen oder der Forderung nach „Commitment“- (R. Walton), „Vertrauens“- (K. Bleicher, M.

Hilb) oder „Psychologisierung“- (H. Kubicek) Strategien. Die normativen Unzulänglichkeiten dieses Denkmusters lassen sich an vier Punkten aufzeigen.

3.1 Der Zweck heiligt nicht die Mittel

Die Beachtung moralischer bzw. ethischer Normen ist im Instrumentalismus nur gewahrt, wenn sie personalwirtschaftlich opportun ist. Diese Bedingung ist allenfalls „zufällig“, nicht aber systematisch erfüllt. Im Angesicht der Veränderungen der zentralen *Transformationsbedingungen* von Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsleistung wird schnell klar, dass die Zeiten für die Wahrung der Subjektstellung der Mitarbeiter im Arbeitsprozess gegenwärtig günstig sind (Wittmann 1998, S. 213ff.). Wie sollen die (ökonomisch rationalen) Akteure aber entscheiden, wenn zum Beispiel die Achtung der Würde, die sich „heute“ für sie als personalwirtschaftlich klug erweist, „morgen“ (wenn sich zum Beispiel Technologie oder rechtliche Rahmenbedingungen verändert haben) im Kalkül falsch und hinderlich ist? Dann muss ein instrumentalistisches Legitimationskonzept konsequenterweise die ethisch vernünftigen Handlungen (wie zum Beispiel die Beseitigung geschlechts-, nationalitäts-, religiös-gebundener Diskriminierung) den Umständen und veränderten Wettbewerbsbedingungen „opfern“.

Unmissverständlich bekennt sich H.-J. Drumm zu dieser personalmanagement-„ethischen“ Auffassung, wenn er feststellt, dass „die Beachtung ethischer Normen bei der Personalplanung und ihrer Umsetzung durch scharfen Konkurrenzdruck auf Absatz- und Beschaffungsmärkten und durch schlechte Ertragslage unterbunden werden kann“ (Drumm 1995, S. 652). Das in dieser Äußerung zum Ausdruck kommende Legitimationsverständnis bringt er selbst prägnant auf den Punkt: „Der Zweck des Überlebens heiligt (...) die Mittel der Beschaffung, Entwicklung oder Freisetzung von Personal“ (Drumm 1995, S. 652).

Konsequent zu Ende gedacht heißt dies, dass mit Sinken der Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität jedwede – auch offensichtlich inhumane oder diskriminatorische – Personalmanagement-Praxis gerechtfertigt werden kann, wie es zum Beispiel im 19. Jahrhundert mit einer täglichen 16-stündigen Kinderarbeit geschah und gegenwärtig in so manchen Staaten Asiens noch immer geschieht.

3.2 Unmündigkeit und Freiheitsentwöhnung als Konsequenz von zu viel „Pflege“

Dem Instrumentalismus geht es um die effektive Steuerung und Kontrolle des Personals durch die *Funktionalisierung menschlichen Eigensinns*. Selbst wenn Subjektivität anerkannt und zugelassen wird, bleiben die Personen doch instrumentell gebrauchte Objekte der Gestaltungsabsichten des (Personal-)Managements. Als

ökonomisch besonders effizient erweist sich die möglichst weitgehende Inklusion der Mitarbeiter als „Ganzes“, „mit Leib und Seele“, in die Norm- und Wertegemeinschaft, in die „Kultur“ des Unternehmens. Mit dieser „Formierung und Nutzbarmachung des ‘ganzen’ Menschen und dessen gesamten Lebenszusammenhanges für die Zwecke der Unternehmung“ (Krell 1994, S. 286) werden zunehmend persönlichere Bereiche des Individuums erfasst. Nach dem Körper (Scientific Management, „Psychotechnik“), den sozialen Beziehungen (Human Relations) erstreckt sich das Bemühen zur effektiveren Herstellung von Leistungs- und sozialer Konformität (K. Türk) des Personals jetzt auf die Aspekte von Subjektivität und privater Lebenswelt wie zum Beispiel Kognitionen und Emotionen („mit Leib und Seele“).

Die damit verbundene Unterordnung von persönlicher Identität, Kultur und Werten – also all jener Bestandteile des sozialen Handelns, die bislang als ökonomisch nicht rationalisierbar galten – unter ökonomische (Kapitalverwertungs-)Imperative – also eine Strategie, bei der noch die subjektiven Sinnzusammenhänge zum Objekt sozialtechnischer Kontrolle gemacht und die funktional verbliebenen individuellen Freiheitsräume der Menschen als Mitarbeiter ökonomistisch instrumentalisiert werden – ist ein deutliches Indiz der von J. Habermas metaphorisch so eindrücklich gefassten „Kolonialisierung der Lebenswelt“ durch systemische Imperative (Habermas 1981, S. 471 ff.).

Dazu kommt, dass es für die von derartigen Strategien betroffenen Mitarbeiter immer schwieriger wird, die auf sie ausgeübte subtile statt autoritäre Einflussnahme und Kontrolle überhaupt als solche wahrzunehmen und zu durchschauen. Gerade vor dem Hintergrund, dass ein wesentliches Postulat der Aufklärung im Sinne von Kant in der Emanzipation von Individuen durch eine Vergrößerung ihrer individuellen Freiheit liegt, ist kritisch zu bedenken, dass bei den *strategisch eingesetzten Autonomiebemühungen* trotz verbergender Rhetorik sichtbar wird, dass die Mitarbeiter „nicht so sehr frei, als vielmehr willig sein sollen“ (Neuberger 1990, S. 7).

Was ist das aber anderes als eine *Entmündigung* der Mitarbeiter? Die durch derartige Personalmanagement-Interventionen beabsichtigte weitgehende Verinnerlichung von und Identifikation mit den Zielen und Wertmustern des Unternehmens nimmt dem Mitarbeiter die freiheitsverbürgende Chance zu einer mentalen und normativen Distanz zur Arbeitsorganisation.

Ohne zu verkennen, dass Aspekte der ganzheitlichen Vereinnahmung durchaus an gewisse empirisch-faktische Bedürfnisse der Inkludierten nach Geborgenheit, Gemeinschaft oder Sinnstiftung anknüpfen und daneben auch ein Humanisierungspotential für die Arbeitsgestaltung durch den Einbezug privater Bedürfnisse (zum Beispiel bei Arbeitszeitregelungen) bieten (können), ist nicht zu übersehen, dass sie in letzter Konsequenz zu einer wachsenden *Unmündigkeit* und *Freiheitsentwöhnung* führen, die in ethischer Perspektive nicht rechtfertigungsfähig sind.

3.3 Sozialverträglichkeit des Eigeninteresses als Sinn und Zweck von Ethik

Ein instrumentalistisches Legitimationskonzept verfehlt den grundlegenden Charakter einer philosophischen Ethik. Die *differentia specifica* einer *ethischen* Handlung ist ihre *Unbedingtheit*: Im Gegensatz zu einer *zweck-mittel-rationalen* Handlung duldet die ethische keine Ausnahmen, (empirische) Einschränkungen oder Kompromisse. Sie ist auch dann ethisch verpflichtend, wenn sie nicht (unmittelbar) den eigenen Interessen dient und im Gegenteil sogar den eigenen Erfolg oder den (abhängiger) Dritter gefährden kann. In einer solchen Situation stellen sich dann allerdings (aber erst in zweiter Linie) schwierige verantwortungsethische Probleme der Zumutbarkeit. Diese „Unbedingtheit“ einer „moralischen Sollensforderung“ hat auch Ch. Lattmann – ein bemerkenswerter Vordenker im Personalmanagement – in seiner letzten Publikation unmissverständlich herausgestellt:

Die Sollensforderung ist zweckfrei. Sie verfolgt weder die Anliegen des sie Setzenden noch solche von Dritten. Sie trägt ihren Sinn und ihre Bedeutung in sich selber. (...) Ihr werden alle andern Sollensforderungen unterstellt, so solche, die Zweckmäßighkeitsüberlegungen wie der Wirtschaftlichkeit und der technischen Leistungswirksamkeit entspringen. Sie beansprucht einen uneingeschränkten Vorrang (Lattmann 1995, S. 176).

Da im Instrumentalismus die Achtung des Subjektstatus der Mitarbeiter nicht wie in einer (deontologischen) Ethik um ihrer selbst willen – und von daher ohne Ansehen dessen, was die Person zu „bieten“ hat – geschieht, sondern an die Begünstigung der eigenen Interessenverfolgung geknüpft ist, wird sie auch nur dann und für jene Betroffenen erfolgen, die das Kalkül der Akteure wesentlich (positiv oder negativ) beeinflussen können. Nur wenn es sich (personalwirtschaftlich) lohnt, werden die ethisch begründeten Rechte, Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt.

In dieser Denkweise ist es nur konsequent, wenn oberste Personalverantwortliche dem Aufdecken und Beseitigen einer geschlechtsgebunden Lohnungleichheit – einer von den ethischen Werten der Gleichbehandlung und Gerechtigkeit *per se gebotenen Handlung* – unter der Bedingung eine grössere Handlungsrelevanz zugemessen, dass der Diskriminierungstatbestand „öffentlich“ ist – 3,6 auf Skala 1 (sehr geringe) bis 5 (sehr große Bedeutung) – und entsprechende ökonomische Dysfunktionalitäten erzeugen kann – im Vergleich zu einer Situation, in der die Betroffenen und Interessensgruppen nichts davon wissen (3,3) – und folglich kein „personalwirtschaftliches“ Interesse an seiner Beseitigung vorliegt (Wunderer/Kuhn 1993, S. 80).

3.4 Fehlende normative Verbindlichkeit faktischer Präferenzäußerungen

Die Achtung des Wertes der Mitarbeiter im Instrumentalismus bezieht sich auf deren *faktische Präferenzäußerungen*. Dieser positivistische Glaube des methodologischen Individualismus, der die Äußerungen der Betroffenen zur Richtschnur des

Handelns macht und dementsprechend keine Änderungen zum Beispiel an den Arbeitsbedingungen vornehmen will, wenn sich die befragten Mitarbeiter damit zufrieden und einverstanden erklären, hat nur auf den ersten Blick die freiheitlich-demokratische Legitimation auf seiner Seite. Bei genauerem Hinsehen wird deutlich, dass die utilitaristische Argumentation nicht haltbar ist, da die situativen Präferenzäußerungen der Mitarbeiter aufgrund von

- unvollständigem Wissen (zum Beispiel über schädigende Auswirkungen von Arbeitsbedingungen),
- verzerrten Wahrnehmungen (zum Beispiel fehlattribuierte Erkrankungen, Vermeidung von Dissonanzen),
- Absenken der subjektiven Erwartung (Anspruchsanpassung),
- Verzerrung der subjektiven Wahrnehmung der Ist-Situation) sowie
- restringierenden Rahmenbedingungen (zum Beispiel Angst vor Arbeitsplatzverlust in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit)

keinerlei normative Verbindlichkeit beanspruchen können.

Denjenigen, die vom (vermeintlichen) Sein der faktisch gegebenen Bedürfnisse auf die (normative) Rechtfertigung von Prozeduren und Resultaten schließen wollen, unterläuft ein naturalistischer Fehlschluss vom Sein aufs Sollen. Dessen Auswirkungen sind dann verheerend, wenn im aggregierten Nutzenkalkül Präferenzen Berücksichtigung finden, die (offensichtlich) ethisch verwerflich sind (zum Beispiel die Diskriminierung einer Minderheit) und in ethisch-vernünftiger Sicht niemals überhaupt in Betracht gezogen werden dürften.

Entgegen dem utilitaristischen Verständnis, dem jedes faktisch kontingent geäußerte Interesse (sofern es nur „pleasure“ bereitet) gleich viel gilt, bleibt für einen vernunftethischen Standpunkt in der Nachfolge von Kant in jedem Fall die Aufgabe der Begründung von intersubjektiven Kriterien, die ethisch vernünftige Bedürfnisse auszeichnen können.

4. Orientierungsrahmen für eine ethisch verantwortungsbewusste Personalführung

Die Besonderheit von Personalführung ist ihr Gegenstand: Arbeit als für den betrieblichen Wertschaffungsprozess unverzichtbarer (Leistungs-)Beitrag des Personals lässt sich von seinem Träger, dem Menschen, nie vollständig isolieren; sie ist *untrennbar personal gebunden*. O. Neuberger bringt dies auf den Punkt, wenn er eine bekannte Formulierung von Max Frisch adaptiert: „Auch wenn man nur Arbeitskräfte ruft, so kommen doch Menschen“ (Neuberger 1990, S. 7). Insofern ist das menschliche Arbeitsvermögen ein Produktionsfaktor spezieller Art, der nicht

wie Ein- und Auszahlungen im Treasury, Kosten und Erträge im Controlling oder Produkte und Dienstleistungen im Marketing den Status eines bloßen Objekts hat, sondern als ein *Subjekt* einen *Eigen-Wert jenseits seiner Verdinglichung* besitzt und daher einer qualitativ anderen Behandlung bedarf.

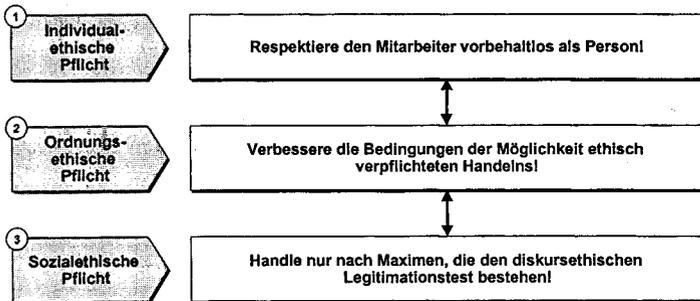
Die unternehmerischen Handlungsbedingungen in der Marktwirtschaft stellen durch ihre ökonomischen Funktionsmechanismen spezifische Anforderungen an die Personalführung. Das „erwerbswirtschaftliche Prinzip“ (E. Gutenberg) konkretisiert sich auf der Ebene der Steuerung menschlicher Arbeitsleistungen in dem Ziel der (maximalen) *Personalwirtschaftlichkeit*. An das gleiche Entscheiden und Handeln müssen vor dem Hintergrund des „Subjekt“-charakters des Handlungs-„objekts“ Mitarbeiter Forderungen nach *Respektierung personaler Grundrechte und der Ermöglichung von Sinnerleben und Identitätsentwicklung in der Arbeit* gestellt werden. Personalmanagement findet also stets in einem *Spannungsfeld* statt: Einerseits ist es als unternehmerische Funktion (be-)rechenbarem Erfolg verpflichtet, andererseits soll es aber auch den Aspekt des „Menschlichen“ hochhalten.

Eine ethisch legitimierbare Personalführung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie die aus dem kommunikativ-intersubjektiven Charakter der Personalmanagement-Interaktion erwachsende Notwendigkeit, die Betroffenen als Subjekte mit unteilbarer Würde zu respektieren, nicht länger entweder bloß *moralistisch* als Restriktion der ökonomischen Wertschaffung oder bloß *funktionalistisch* als (erfolgs-)strategische Voraussetzung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft begreift, sondern *konstitutiv* „als Bedingung der Möglichkeit lebenspraktisch vernünftigen Wirtschaftens“ (Ulrich 1997) im betrieblichen Personalmanagement versteht.

Wie können nun Personalverantwortliche herausfinden, ob die von ihnen (mit-)getroffenen und (mit-)verantworteten personalpolitischen (Rahmen-)Entscheidungen sowie personalführungsbezogenen Einzelmaßnahmen qualifizierten Kriterien der Moralität genügen? Im Folgenden werden drei konsekutiv zu erfüllende Verpflichtungen begründet, die eine klare Rangordnung der Wertmaßstäbe bei der Personalführung bestimmen (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Wertmaßstäbe für eine verantwortungsbewusste Führung

DREI ETHISCHE PFLICHTEN FÜR PERSONALVERANTWORTLICHE



4.1 Individualethische Pflicht: Achtung der Menschenrechte der Mitarbeiter

Führungsverantwortung beginnt mit der Grunderkenntnis, dass die handlungsbetroffenen Mitarbeiter nicht bloß strategisch-effizient zu bewirtschaftende „Objekte“ (bzw. Produktionsfaktoren) sind, sondern den Status moralischer „Subjekte“ aufweisen. Mit der Konstitution der „Mit-Arbeiter“ als „Mit-Menschen“ muss diesen die gleiche, physisch und psychisch stets verletzbare, humane Subjektqualität zuerkannt werden, die der Handelnde als Mensch für sich selbst in Anspruch nimmt. Die erste Verpflichtung im Personalmanagement ist es dann, diese Subjektqualität der Mitarbeiter zu schützen, mit anderen Worten: die Geltung und *Unantastbarkeit der Würde* der menschlichen Person als eines „Zwecks an sich selbst“ (Kant) bei allen Entscheidungen vorbehaltlos zu respektieren

Als Garant für die Achtung der Würde und Freiheit der menschlichen Person, die ihre Bestimmung frei von äußerer (fremder) Verfügung oder Zwecksetzung autonom findet, erweist sich eine spezifische Kategorie von Rechten: die *Menschenrechte*. Dabei handelt es sich um diejenigen Rechte, die dem Menschen allein kraft seiner Existenz zukommen. Als vorstaatliche und natürliche Rechte beanspruchen sie auch dann Geltung, wenn das positive Recht ihren Schutz nicht sichert oder sie sogar bewusst verletzt. Zu den Rechten der Mitarbeiter, die ihnen qua ihres Mensch-Seins zukommen, gehören

- die Unverletzlichkeit der leiblichen und seelischen Integrität,

- die Gleichberücksichtigung ohne Ansehen der Person sowie
- die negativ wie positiv zu verstehende Freiheit zur Selbstbestimmung (Wittmann 1998, S. 350ff.).

Diese moralischen Rechte sind elementare Bestimmungsgründe des Handelns, die im Kantischen Verständnis von jedem vernünftigen Wesen ohne äußeren Zwang als gültig anerkannt werden müssen. Für jeden Personalverantwortlichen besteht damit *vor* der rollengebundenen Verantwortungsübernahme für den personalwirtschaftlichen Erfolg seiner Handlungen eine *unbedingte*, menschenrechtlich begründete *Verantwortung* zum Schutz der stets gefährdeten physischen, psychischen und sozialen Subjektqualität der unterstellten Mitarbeiter. Wenn man den moralisch ungünstigsten Fall annimmt, ein Unternehmen stünde vor der Alternative, entweder das Leben und die Gesundheit von Mitarbeitern aufs Spiel setzen oder die Produktion aufgrund von Kostennachteilen im Wettbewerb einstellen zu müssen, so sind die Verantwortlichen aufgrund des *Vorrangs* der Einhaltung der *unbedingten* Menschenrechte *verpflichtet*, letztere Option zu wählen, obwohl damit unangenehme Folgen und auch Leid für sie wie für die Betroffenen (zum Beispiel Arbeitsplatzverlust) verbunden sind. Dieses „strenge“, aber nur so ethisch legitimierbare Handeln führt in seiner Konsequenz zu schwierigen *Zumut- und Verantwortbarkeitsproblemen*, die Gegenstand der nächsten Pflicht sind.

4.2 Ordnungsethische Pflicht: Persönliches Engagement für gerechte Rahmenbedingungen

Die Ursache der dargestellten dilemmahaften Entscheidungssituation ist in den institutionell vermittelten Anforderungen zu suchen, die es zulassen, dass Wettbewerbsvorteile durch die Verletzung von Menschenrechten zu erzielen sind und die das ethisch legitime Handeln wirtschaftlich bestrafen. Diese *wettbewerblichen Rahmenbedingungen* sind nun weder gott- noch naturgegeben, sondern werden von Menschen, wenn schon nicht (bewusst) geschaffen, so doch durch konformes Handeln akzeptiert und perpetuiert und sind insofern immer auch gestalt- und veränderbar.

Von den faktischen Beschränkungen der (moralischen) Handlungsfreiheit der Akteure ist das Prinzip einer *unbedingten Freiheit des Willens* zu unterscheiden. Seit Kant in der „Kritik der praktischen Vernunft“ im Jahre 1788 den Begriff der „Autonomie des Willens“ geprägt hat, ist unbestreitbar, dass das handelnde Subjekt als Vernunftwesen immer die Freiheit des Willens besitzt, für sich selbst aus reflexiver Distanz (bei Kant: autonom) zu bestimmen, ob es das, was es als Natur- und Gesellschaftswesen – zum Beispiel als Träger einer sozialen (Personalmanagement-)Rolle – ausführen muss bzw. zu müssen glaubt, auch als vernunftbegabtes Subjekt bejahen und somit legitimerweise wollen kann oder soll.

Frei im Kantischen Sinn ist dieser Wille, wenn er sich sein Tun und Lassen nach selbstgesetzten Grundsätzen bestimmt. Zumindest seit dieser Bestimmung besteht eine *ethische Pflicht*, die „*Möglichkeiten*“ und „*Bedingungen*“, die das als moralisch bestimmte Handeln restringieren, zu „*entfalten*“. Der gute Wille kann nicht ein bloßer Wunsch sein, der gegen seine Durchsetzung in der Realität gleichgültig ist, er verlangt vielmehr die Aufbietung aller Mittel, soweit sie in der Gewalt des Handelnden sind bzw. mit zumutbarem Aufwand in die Gewalt zu bekommen sind (Kant 1974, S. 394).

Der Sinn der zweiten Pflicht: „Verbessere die Bedingungen der Möglichkeit ethisch verpflichteten Handelns im Personalmanagement!“ ist es vor diesem Hintergrund, von jedem Akteur ein *persönliches Engagement* für eine gerecht(er) Wirtschaftsordnung zu verlangen, die sich dadurch auszeichnet, dass ein Handeln aufgrund ethischer Prinzipien zumindest wettbewerbsneutral möglich ist. Als Ansatzpunkte kommen zum einen (*vor-*)*politische Aktivitäten* durch Öffentlichkeits- und Verbandsarbeit, zum anderen die Substitution ungenügender Rahmenbedingungen durch branchenweite oder berufsständische *Selbstbindungsregeln* (zum Beispiel durch Kodizes) in Betracht.

In dieser Verpflichtung äußert sich die den rollenspezifischen Bereich übersteigende (Mit-)Verantwortung aller Bürger für die ethische Qualität der gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, unter denen sie (pflichtgemäß im Kantischen Sinn) ökonomisch wertschaffend wirtschaften – ohne ein „*republikanisches Ethos*“ (P. Lorenzen/P. Ulrich) der Akteure ist eine bessere Welt eben nicht zu haben.

4.3 Sozialethische Pflicht: Legitimation des Eigeninteresses im praktischen Diskurs

Personalverantwortliche sind aufgrund der ethisch fundamentalen Anerkennung der Menschenrechte auf Leben, Gleichbehandlung und Freiheit aufgefordert, die Folgen ihrer Handlungen vor der unteilbaren humanen Würde davon betroffener Mitarbeiter zu rechtfertigen. Personalwirtschaftliche (oder auch widerstreitende soziale) Geltungsansprüche dürfen nur dann in konkreten Handlungen „materialisiert“ werden, wenn es den Anspruchsträgern gelingt, ihre *Anerkennungswürdigkeit* im Sinne der moralischen Richtigkeit nachzuweisen. Diese bemisst sich gemäß einem zentralen Legitimationskriterium der modernen Praktischen Philosophie an der *diskursiv qualifizierten Zustimmung aller aktuell und virtuell Betroffenen*. Dies ist Ausdruck der grundlegenden Gerechtigkeitsintuition, dass ein „fairer“ und „gerechter“ Ausgleich von widerstreitenden normativen Ansprüchen allein durch „freie“ und „überzeugte“ Willensäußerung der Betroffenen ohne Machtausübung und suggestive Überredung denkbar ist.

Die sozialetische Pflicht verlangt von den Personalverantwortlichen, bei moralisch konfliktären Entscheidungen die von den jeweils betroffenen Mitarbeitern angemeldeten *faktischen und vernünftigen Ansprüche* (auf Einstellung, faire Beurteilung der Leistung, Honorierungserhöhung, Beförderung etc.) *ohne Ansehen der Person* im Entscheidungsverfahren *gleich zu berücksichtigen*.

5. Anwendung der drei ethischen Pflichten in der Führungspraxis – Eine Entscheidungsheuristik für Personalverantwortliche

Als Methodik zur Umsetzung der drei ethischen Pflichten in die Praxis kann ein Konzept des amerikanischen Philosophen W. Frankena dienen. In seiner „Theorie der Verpflichtung“ unterscheidet er vier *prima facie* gültige Verpflichtungen unter dem Prinzip des Wohlwollens:

1. One ought not to inflict evil or harm (...).
2. One ought to prevent evil or harm.
3. One ought to remove evil.
4. One ought to do or promote good (Frankena 1973, S. 47).

Diese vier Forderungen weisen einen unterschiedlich strengen Verpflichtungscharakter auf, der mit zunehmender Schwierigkeit der Ausführung abnimmt. Während das Verbot, andere Personen in ihrem Leben, Leib oder ihrer Seele zu verletzen noch ein *jedermann unbedingt verpflichtendes Prinzip* ist, sind die zweite und dritte *Maxime*, Leid und Unrecht, das anderen zugefügt wird, zu verhindern bzw. geschehenes Leid und Unrecht durch Hilfe zu kompensieren, schon weniger bindende Ansprüche, deren Erfüllung von *situativen Bedingungen* (zum Beispiel einem Hilfebedürfnis, der eigenen Fähigkeit zur Durchführung der notwendigen Handlung oder dem Fehlen von besser geeigneten Mitteln zur Hilfe) abhängig zu machen ist. Anderen als „Wohltäter“ etwas Gutes zu tun ist moralisch lobenswert und eine *Tugend*, jedoch keine kategorische als vielmehr eine *verdienstliche Pflicht*, deren Erfüllung nicht allgemein verbindlich gefordert werden kann.

Übertragen auf die Personalführung bedeutet diese Differenzierung zwischen *Verletzungsverbot* und *Hilfegeboten*, dass *kategorisch* von den Personalverantwortlichen nur das „*ethische Minimum*“ gefordert werden kann: die Einhaltung ihrer Pflicht, mit ihren Handlungen und Unterlassungen sich selbst und insbesondere anvertraute Dritte nicht zu verletzen. Dies aber mit jener Autorität und jenem Nachdruck, die aus einem nach dem Universalisierungsprinzip intersubjektiv begründeten Anspruch erwachsen. Wenn Betroffene zum Beispiel für persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung oder möglichst umfangreiche Sozialleistungen argumentieren, tun sie dies zweifellos mit guten Gründen, die sich aus der humanen Würde des Mitarbeiters als Person speisen.

Gleichwohl führt die sowohl in der Theorie als auch in der Praxis unter dem Begriff der Unternehmensethik (allzu) häufig anzutreffende Vermischung von *Fragen der Legitimität* mit denen des *guten Lebens* letztlich dazu, dass der *spezifische Charakter der Unbedingtheit* von ethisch nach dem Universalisierungsgrundsatz legitimierte Pflichten undeutlich wird – bedauernswerterweise eines der *größten Missverständnisse* in der Debatte um Ethik im Management. *Genau dann und nur dann*, wenn die Verletzung von Menschenrechten auf dem Spiel steht, wie zum Beispiel beim Personaleinsatz an lebensgefährdenden Arbeitsplätzen, sind gutgesinnte Personalverantwortliche verpflichtet, *vorbehaltlos* auf die Verfolgung ihrer personalwirtschaftlichen Interessen zu verzichten. Alle anderen moralischen (Geltungs-) Ansprüche müssen ihre Legitimität gemäß der dritten Pflicht in einem dialogischen Verfahren nach dem Kriterium der allgemeinen Zustimmung nachweisen.

6. Perspektiven für eine gerechte und sozialverträgliche Personalführung

Ethisches Nachdenken und entsprechendes Handeln im Umgang mit Mitarbeitern ist alles andere als ein (gewerkschaftliches) „Instrument“ zur Beeinflussung von Entscheidungen zugunsten der Arbeitnehmer und zur Durchsetzung von Mitarbeiterinteressen. Die Legitimitätsprüfung der erfolgswirtschaftlichen Handlungen schließt keineswegs aus, dass sich zum Beispiel das personalwirtschaftliche Interesse an einer Personalfreisetzung in einer konkreten Situation als legitim rechtfertigen lässt, da es *einem wohlverstandenen gemeinsamen Interesse* aller Betroffenen entspricht.

Im „Reflexionsgeschäft“ (P. Ulrich) geht es nicht um realitätsfremde Sozialromantik oder karitative Philantropie, dieses kann sich vielmehr als in bestem Sinne „funktional“ erweisen. Die Legitimitätsprüfung verlangt von den Personalverantwortlichen gerade nicht, ihre ökonomischen Interessen völlig außer acht zu lassen oder gar aufzugeben. Der gute Wille, die ethischen Grundlagen personalbezogener Entscheidungen mitzubedenken, kann durchaus *ökonomische Klugheitsmotive* für sich reklamieren, indem er den Akteuren hilft, ein in rein erfolgsorientierter Einstellung verborgenes Potential personalwirtschaftlich effizienten Handelns zu erschließen.

So ist zum Beispiel an die erfolgskritische Herausforderung zu denken, im Vergleich zum Wettbewerb überdurchschnittlich qualifizierte und motivierte Fach- und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt gewinnen zu müssen („War for talents“), die in zunehmendem Maß gerade im Segment der *High-Potentials* als ethisch sensible und ihrer Mündigkeit bewusste Wirtschaftsbürger nach Grundsätzen der Human- und Sozialverträglichkeit der personalpolitischen Grundsätze fragen und sich für ein Unternehmen entscheiden, das moralische Rechte und legitime Ansprüche seiner Mitarbeiter nicht nur aus Opportunitätsabwägungen ernst nimmt.

Angesichts dieser überzeugenden Argumente verwundert es immer wieder, dass diese partielle *Komplementarität der ökonomischen und ethischen Wertorientie-*

rungen bislang keineswegs ausgeschöpft ist. Es ist deshalb eine zentrale Aufgabe von Lehre wie Praxis, immer wieder nach möglichen *innovativen Synthesen* zwischen ethisch-humanen und personalwirtschaftlichen Wertgesichtspunkten zu suchen (Wittmann 1994, S. 72ff.).

Dass diese „Schnittmengen“-Betrachtung für die Personalmanagement-Praxis Relevanz besitzt, hebt R. Fiege, seinerzeit Personalleiter bei der IBM Deutschland GmbH, hervor: „Die positive Wahrnehmung des Faktors Arbeit und seine Nutzung zu einem fairen Interessenausgleich bei der Herstellung des Gleichgewichts zwischen ökonomischer und sozialer Rationalität ist eine der künftigen Anforderungen an erfolgreiches Personalmanagement“ (Fiege 1992, S. 272).

Literatur

- Drumm, H.-J. (1995): Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl. Berlin et al.
- Fiege, R. (1992): Der Praxistest. Bemerkungen zu den Thesen von Steinmann/Kühlmann. In: Die Betriebswirtschaft 52 (2), S. 271–272.
- Frankena, W. (1973): Ethics, 2. Aufl. Englewood Cliffs (deutsch: Analytische Ethik. Eine Einführung, München).
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2. Bd.: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt a. M.
- Harrick, E./Danley, J./Strickland, D./Sullivan, G. (1991): HR ethical situations. 1991 SHRM/CCH Survey. In: Ideas & Trends in Personnel, 26. Juni 1991, S. 1–12.
- Kant, I. (1974), Kritik der praktischen Vernunft. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Werkausgabe hrsg. von W. Weischedel, Bd. VII, Frankfurt a. M.
- Krell, G. (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik: normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur. München/Mering.
- Lattmann, Ch. (1995): Der ethische Tatbestand. In: Die Unternehmung 49 (3), S. 175–177.
- Marlin, A. T./Schorsch, J./Swaab, E./Will, R. (1991): Shopping for a Better World. A Quick and Easy Guide to Socially Responsible Supermarket Shopping, 4. Aufl. New York.
- Neuberger, O. (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. In: Personalführung 23 (1), S. 3–10.
- Staffelbach, B. (1994): Management-Ethik. Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, P. (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie, Bern/Stuttgart.
- Wittmann, S. (1994): Praxisorientierte Managementethik. Gestaltungsperspektiven für die Unternehmensführung, Münster/Hamburg.
- Wittmann, S. (1998): Ethik im Personalmanagement. Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewussten Führung von Mitarbeitern, Bern/Stuttgart/Wien.
- Wunderer, R./Kuhn, T. (1993): Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000, Frankfurt a. M./New York.

EthikManagementSysteme und ihre Auditierung – Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen

Josef Wieland und Stephan Grüninger

1. Ethik und Corporate Governance

Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich selbst?

Ist Ethik im Wettbewerb überhaupt möglich? Sind Moral und Wirtschaft nicht unverträglich? Sind moralische Werte nicht eher ein Karrierehindernis? Fragen dieser Art werden häufig gestellt, wenn es um das Thema „Unternehmensethik“ geht, und meistens sehr skeptisch beantwortet. Die Alltagserfahrungen des Geschäfts scheinen in sehr vielen Fällen gegen die praktische Relevanz der Ethik in der Wirtschaft zu sprechen. Dennoch haben heute mehr als 90 Prozent der nordamerikanischen Unternehmen einen „code of ethics“ oder „code of conduct“, 40 Prozent dieser Firmen betreiben die Umsetzung ihrer „codes“ durch einen „Ethics Officer“.¹ Die „Ethics Officers Association“, der Berufsverband der professionellen Ethik-Manager in den USA, hat mehr als 300 institutionelle Mitglieder.² Sprichwörtlich jede amerikanische Universität beziehungsweise Business School hat einen Lehrstuhl für Business Ethics.³ Obgleich die entsprechenden Zahlen sich für Europa und daher auch für Deutschland bescheidener gestalten, ist dennoch unübersehbar, dass sich auch hier die Dinge in eine ähnliche Richtung verändern. Die Bayerische Bauindustrie hat ein EthikManagementSystem (EMS) eingeführt, das mithelfen soll beim Aufbau einer von Integrität und Fairness bestimmten Branchen- und Geschäftskultur.⁴ Versand- und Kaufhäuser wie der Otto-Versand⁵ und C&A gestalten ihre Beziehungen zu Lieferanten in der Dritten Welt entlang des Standards SA 8000, der die „Social Accountability“ der Firmen im Hinblick

¹ Vgl. Center for Business Ethics (1992).

² Siehe <http://www.eoa.org>.

³ Vgl. zu einer empirischen Studie über die amerikanische Business-Ethics-Bewegung und die dort entwickelten und angewandten Management-Instrumente Wieland (1993). Für eine theoretische Reflexion dieser empirischen Phänomene vgl. Wieland (1994).

⁴ Vgl. Ethikmanagement d. Bauwirtschaft e.V. (1998). Die Broschüre zum EthikManagement System (EMS) der Bauwirtschaft ist erhältlich unter <http://www.bauindustrie.baynet.de>.

⁵ Vgl. Merck (1998).

auf Kinderarbeit bei der Produktion von Textilien regelt.⁶ Die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften arbeiten an der Ergänzung ihres forensischen Services durch moralische Präventivkomponenten, und Automobilhersteller haben aus Betrugs- und Korruptionserfahrungen organisatorische Konsequenzen gezogen, die auch das Management von Werten beinhalten. Gleiches gilt für die neuen Compliance-Abteilungen der Banken. Beispiele dieser Art existieren mittlerweile reichlich, auch wenn das systematische Durchdringungsniveau Nordamerikas noch nicht erreicht ist.

In diesem Aufsatz möchten wir zunächst den betriebswirtschaftlichen, organisationstheoretischen und gesellschaftspolitischen Triebkräften dieser Entwicklung nachgehen. Es folgt dann die Beschreibung der Komponenten eines vollständigen EthikManagement- und EthikAuditSystems. Den Kern der Untersuchung bildet eine empirische Studie in Unternehmen der Bauwirtschaft, die sich korporative Werteprogramme gegeben haben und diese durch unabhängige externe Gutachten verifizieren und zertifizieren lassen. Diese Studie basiert auf Daten, die wir am Konstanz Institut für WerteManagement in 10 Unternehmen (15 Betrieben) der bayerischen Bauwirtschaft erhoben haben. In der abschließenden Diskussion werden die empirisch gewonnen Daten an der ‚Theorie einer Governanceethik‘ sowie an konkurrierenden Ethikkonzeptionen reflektiert.

Triebkräfte der neuen Unternehmensethik

Die Globalisierung der Märkte und die Organisierung weltweiter Wertschöpfungsketten durch global agierende Unternehmungen haben eine ganze Reihe moralisch sensibler Fragen aufgeworfen. Davon zeugt bereits ein oberflächlicher Blick auf die Tagesereignisse, so, wie sie uns die Medien anbieten. Ob eine Unternehmung überhaupt Steuern zahlt und wo sie sie zahlt, wird nie nur als eine unternehmenspolitische Effizienz-, sondern immer auch eine moralische Frage wahrgenommen. Gleiches gilt für die Kompensationspakete deutscher Spitzenmanager, sagen wir nach einem deutsch-amerikanischen Merger, die sicherlich etwas zu tun haben mit der Globalisierung der Arbeitsmärkte, aber eben auch mit einer Bewertung ihrer Angemessenheit und Gerechtigkeit. Da wir uns hier aber nicht für die Emotionen der Tagespolitik, sondern für den systematischen Zusammenhang zwischen moralischen Werten und der Governance von Unternehmen interessieren, haben wir in der folgenden Tabelle die uns in dieser Hinsicht wichtigen Faktoren Komplexität, Subjektivität und Gesellschaft und ihre moralischen Konsequenzen aufgeführt.

⁶ Zu den Komponenten des SA 8000 vgl. Leipziger (1998); der Standard ist zu beziehen unter <http://www.cepa.org>.

Abb. 1: Triebkräfte und moralische Konsequenzen (Quelle: Wieland 2000a, S. 19)

Komplexität - Subjektivität - Gesellschaft			
Faktor	(+)	(-)	Moralsensitive Probleme der Unternehmenspolitik
Komplexität	Nutzen der Wertschöpfungskette	Integration Kontrolle	Identität Co-opetition Kultur-Fit Betrug Korruption Transparenz
Subjektivität	Economics of Behaviour	Management of Diversity	Akquirierung Karriereplanung Motivation Leistungsqualität Multikulturelle Teams Professionelle Abhängigkeit
Gesellschaft	Nutzen von Ressourcen	Legitimation	Beschäftigung Soziale Sicherheit Umwelt Gesellschaftsvertrag

Zunächst sollte man realisieren, dass Globalisierung nicht nur weltweite Konkurrenzfähigkeit auf Märkten meint, sondern zugleich auch weltweite Kooperationsfähigkeit zwischen Organisationen. Mehr noch, die Konkurrenz- und die Kooperationsfähigkeit einer Unternehmung sind rekursiv vernetzt. Nur wer im globalen Markt bestehen kann, ist auch ein gesuchter Kooperationspartner für globale „value chains“. Nur wer kooperationsbereit und kooperationsfähig ist, kann denjenigen Zugriff auf innovatives Wissen, weltweite Vertriebskanäle und Kapitalmärkte organisieren, der notwendig ist, um in globalen Märkten Konkurrenzfähigkeit zu erreichen. Die Wirtschaft des nächsten Jahrtausends wird eine *Kooperationsökonomie* sein, in der unternehmerischer Erfolg entscheidend von der Fähigkeit zur Ökonomisierung der organisationalen Ressource „Kooperation“ unter Wettbewerbsbedingungen abhängt.⁷

Kooperation hat eine organisationale und eine personale Dimension, auf die sich das Management von Werten in Unternehmen bezieht. In Abbildung 1 haben wir diese Dimensionen durch die Faktoren Komplexität, Subjektivität und Gesellschaft spezifiziert, die nach unseren Untersuchungen in den letzten Jahren an Bedeutung für die Unternehmenspraxis gewonnen haben.

Die Zunahme der *Komplexität* wirtschaftlicher Entscheidungen ist eine direkte Folge der Verlängerung der Wertschöpfungsketten rund um die Welt. Den bereits erwähnten positiven Wirkungen (Zugriff auf Wissen, Distribution und Kapital) steht das Problem der Integration und Kontrolle dieser organisationalen Netzwer-

⁷ Vgl. dazu ausführlich Wieland (1998a).

ke gegenüber. Für die Unternehmenspolitik bedeutet das nicht nur Arbeit am Kultur-Fit verschiedener Länder, Branchen, Unternehmen und Teams,⁸ sondern auch die Generierung einer Verhaltensdisposition bei den Akteuren, die in der amerikanischen Sprache als „Co-opetition“ bezeichnet wird.⁹ Das ist die Fähigkeit von Top-Management und Mitarbeitern, parallel *cooperation* und *competition* zu leben. In einer Zeit, in der ein und dieselbe Firma Lieferant, Partner und Wettbewerber einer anderen Firma sein kann und in der sich zwischen den Einheiten dezentralisierter Unternehmen sowohl Wettbewerb um Ressourcen und Aufträge als auch Kooperation in einer Organisation nicht nur nicht ausschließen, sondern einander voraussetzen, ist die Fähigkeit zu Co-opetition entscheidend. Ohne gelebte Werte wie Fairness, Verantwortung und Vertragstreue ist eine solche Verhaltensdisposition nicht aufzubauen. Zum Problem der Kontrolle gehören Phänomene wie Betrug an der Firma und Korruption, deren wirtschaftlicher Schaden in die Milliarden geht. Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Geradlinigkeit sind Werte, die hier präventiv wirken.

Die Zunahme des Faktors *Subjektivität* ist ein erstaunliches Phänomen in einer hochinstitutionalisierten und organisierten Wirtschaft. Und dennoch belegen schon die „Catch-Words“ der Suchanzeigen für Personal diese Tendenz: Flexibilität, Responsivität, Entrepreneurship, Innovationsorientierung. Erreicht werden sollen „Economies of Behaviour“, das heißt, Wettbewerbsvorteile durch idiosynkratische und möglichst nichtimitierbare Fähigkeiten und Ressourcen einzelner Mitarbeiter.¹⁰ Sie machen *den* Unterschied zur Konkurrenz aus, sie sind *die* Engpassressource in der Wirtschaft. Für das Personalmanagement ergibt sich daraus beispielsweise die Aufgabe, ein „Management of Diversity“ zu betreiben. Dies ist der Spagat zwischen der Zulassung individueller Subjektivität und organisatorischen Regeln, der eine ganze Reihe von moralischen Fragen aufwirft. Für die Akquirierung geht es um die Entwicklung von Auswahlmechanismen, die eine

⁸ Vgl. dazu Wieland (1997).

⁹ Zur Idee des „Co-opetition“ vgl. grundlegend Nalebuff/Brandenburger (1996); mit Blick auf unternehmensethische Fragen Wieland (1998b).

¹⁰ Wettbewerbsvorteile sind für einen kollektiven Akteur *nachhaltig* freilich nur dann erzielbar, wenn es gelingt, die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter in organisationale Fähigkeiten zu transformieren. So geht der ressourcenbasierte Ansatz des Strategischen Managements davon aus, dass Ressourcen und Fähigkeiten nur dann dauerhafte Wettbewerbsvorteile generieren können, wenn sie dauerhaft, verwertbar, relativ selten, nicht transferierbar, nicht ersetzbar, nur schwer imitierbar, spezifisch und komplex sind und dem Besitzer der Ressourcen und Fähigkeiten (der Unternehmung) nicht klar ist, worauf der Wettbewerbsvorteil eigentlich beruht (Tacitness) (vgl. Nolte/Bergmann 1998, S. 16ff.) Zum ‚resource-based view‘ im Strategischen Management vgl. z. B. Prahalad/Hamel (1990), Barney (1991), Wernerfelt (1995).

entsprechende Sensitivität für die Wertvorstellungen der Bewerber haben. Der fast permanente organisatorische Umbau von Unternehmen lässt Karriereplanung zur Lebensplanung für die Mitarbeiter mutieren, die keine Position im Betrieb mehr fokussiert, sondern die Fähigkeit, sich im Arbeitsmarkt zu bewegen. Gleichzeitig aber soll eine Identifizierung mit dem Unternehmen und seinen Zielen und ein vorbehaltloses Einbringen der individuellen Ressourcen bewirkt werden. Ohne eine starke und glaubwürdige Wertekultur sieht sich eine Personalpolitik an dieser Stelle nur noch mit nichtkommunizierbaren Selbstwidersprüchen konfrontiert.¹¹ Die Stichworte Motivation, Leistungsqualität, die sich ergebende professionelle Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Mitarbeitern und die Integration transkultureller Teams auf internationaler Ebene gehören ebenfalls in diesen Kontext.

Schließlich erleben wir seit einiger Zeit eine Renaissance der Rolle der Unternehmen in der *Gesellschaft*. Der Übergang von der traditionellen sozialen Marktwirtschaft zur globalen Produktions- und Absatzwirtschaft hat das gesamte System der staatlich garantierten und auf dem Normalarbeitsverhältnis beruhenden sozialen Sicherung in Deutschland auf den Prüfstand gestellt. Was Unternehmen und ihre Verbände dabei häufig übersehen ist die Tatsache, dass die zurecht geforderten flexiblen, differenzierten und betriebsspezifischen Lösungen das Problem ihrer moralischen Begründung von der Politik (staatliche Rahmenordnung) und den Sozialparteien (Verbände) auf die Unternehmen selbst verlagert und zunehmend verlagern wird.¹² Auch in dieser Beziehung ist mit einer zunehmenden Komplexität der Unternehmensführung zu rechnen, denn es war ja gerade der Sinn der bisherigen kollektiven Lösungen, hier für einheitliche Regelungen zu sorgen, die sich genau darüber legitimieren.

Zunehmenden moralischen Legitimationsdruck erfahren die Unternehmen aus dem öffentlich weithin akzeptierten Argument, dass Firmen zwar die Ressourcen der Gesellschaft nutzen, aber immer weniger der Gesellschaft selbst nutzen. Beschäftigung, soziale Sicherheit, Steuern und Umwelt sind ein paar Stichworte, die

¹¹ Eine mögliche Maßnahme zur Prozessierung der Differenz von gewünschter Identifikation der individuellen Ressourcenbesitzer mit den Zielen des kollektiven Akteurs einerseits und dem Interesse des kollektiven Akteurs an möglichst flexibler Personalplanung (Akquisition und Freisetzung) ist die Bereitstellung von Qualifikationsmaßnahmen, die über die spezifischen Anforderungen von Stellenbeschreibungen hinausgehen und die Mitarbeiter damit mit besseren Chancen auf dem Arbeitsmarkt ausstatten. Aus der Sicht des kollektiven Akteurs würde eine solche Maßnahme einer Investition in sein arbeitsmarktspezifisches Reputationskapital gleichkommen. Das heißt, er würde seine Stellung als attraktiver Arbeitgeber für engagierte Arbeitnehmer erhöhen, in einer Zeit, in der seriös keine Unternehmung mehr Arbeitsverhältnisse von der Ausbildung bis zur Rente garantieren kann.

¹² Vgl. für einen Vorschlag zur Sache Wieland (1996a).

anzeigen, dass hier ein erheblicher Legitimationsbedarf heranwächst, der mit dem Hinweis auf „Shareholder Value“ kaum zu beantworten sein dürfte. Schließlich das Stichwort Gesellschaftsvertrag, das eine Entwicklung markiert, in der die Lösung einer zunehmenden Zahl ordnungspolitischer Probleme der Globalisierung nur noch durch Netzwerke aus Politik *und* Wirtschaft *und* Wissenschaft möglich ist. Hier liegen zunehmend politische Steuerungsmöglichkeiten für Unternehmen, aber auch die Quelle für den Umstand, dass Unternehmen heute für eine Vielzahl von Problemen der Gesellschaft verantwortlich gehalten werden.

Wenn wir alle diese Entwicklungen zusammenfassen, dann zeigt sich, dass es sehr gute betriebswirtschaftliche und organisationssoziologische Gründe für das Comeback der „weichen“ Faktoren in der Wirtschaft gibt. Unternehmensethik als Managementaufgabe hat dann aber in erster Linie nichts mit den Tugenden der einzelnen Akteure zu tun (die lassen sich nämlich nicht managen), sondern mit dem Einbau von Wertansprüchen und Werthaltungen eines Unternehmens in seine Führungs-, Steuerungs- und Kontrollstrukturen (Governancestrukturen). Dafür wollen wir den Begriff der Governanceethik¹³ vorschlagen. Governanceethik bedeutet nicht, dass individuelle Tugenden unwichtig sind. Im Gegenteil, die Governancestrukturen eines Unternehmens sind der Kontext, in dem sich individuelle Tugenden bewähren und realisieren müssen. Die entscheidende Frage lautet dann: Sind die Steuerungsstrukturen eines Unternehmens so konzipiert, dass sie einen Anreiz für moralisches Handeln des Einzelnen im Unternehmen und in der Wirtschaft bieten, oder ist es gerade umgekehrt? Governanceethik ist dann eine Gestaltungsaufgabe im Strategischen Management und hat weitreichende praktische Konsequenzen.

2. Zur Konzeption von EthikManagement- und EthikAuditSystemen

Im Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik ist die Frage nach der Form der Implementierung ethischer Wertvorstellungen in die Transaktionen der Wirtschaft aber sowohl theoretisch als auch praktisch noch weitgehend ungeklärt. Konsens herrscht lediglich darüber, dass *ein* wichtiger Wirkkanal in der Codifizierung gesellschaftlicher Werte in der marktwirtschaftlichen Rahmenordnung zu sehen ist, deren Regeln die Unternehmungen unterworfen sind.¹⁴ Angesichts der beschriebenen Konsequenzen aus der Globalisierung der Märkte und der Vernetzung über die neuen Informations- und Kommunikationsmedien scheint jedoch die moralische Steuerung der Wirtschaft über nationalstaatliche Rahmenordnun-

¹³ Vgl. dazu die jüngst erschienene Monographie: Die Ethik der Governance (Wieland 1999).

¹⁴ Vgl. dazu Homann/Bloome-Dress (1992).

gen an Durchgriffsfähigkeit zu verlieren.¹⁵ Dieser Umstand führt daher in zunehmendem Maße zu Überlegungen, die Unternehmen selbst in den Prozess der Implementierung, Durchsetzung und Sicherstellung moralischer Wertvorstellungen einzubinden.¹⁶ Die Vorschläge, die zu einer solchen Involvierung der Unternehmen der Wirtschaft gemacht werden, entspringen dabei zwei grundsätzlich zu unterscheidenden theoretischen Grundkonzeptionen:

(1) Der „*third-party-enforcement-Ansatz*“ rekurriert auf die „*stakeholder theory*“¹⁷, bei der im allgemeinen davon ausgegangen wird, dass ein Unternehmen die Interessen der von seinen Handlungen Betroffenen (Kapitalgeber, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Anwohner, Umwelt etc.) diskursiv ermitteln und in seinen strategischen und operationalen Entscheidungen berücksichtigen sollte.¹⁸ Die Überprüfung und Legitimierung der Unternehmenspolitik erfolgt über die Befragung der „*stake-holder*“ durch eine externe Institution, deren Ergebnis sich in seiner Zertifizierung als „*moral accountable*“ (oder eben nicht) niederschlägt.¹⁹ Vor allem in Großbritannien haben einige Firmen, so beispielsweise der Kosmetikhersteller „*The Body Shop*“, eine solche Auditierung akzeptiert.²⁰ Kritisch einzuwenden ist bei diesem Ansatz jedoch, dass erhebliche Mess- und Interpretationsunsicherheiten bestehen, die letztlich dazu führen, dass einem wirtschaftlichen Akteur kaum die „*Moralität*“ seiner Geschäftspraktiken bestätigt werden kann.

(2) Der „*self-governance-Ansatz*“ geht demgegenüber davon aus, dass überprüfbar nur die Existenz und die Umsetzung eines unternehmensinternen institutionalisierten Prozesses ist, mit dem das Unternehmen anstrebt, die moralische und rechtliche Seite seines Verhaltens zu kontrollieren und gegebenenfalls zu korrigieren.²¹ Instrumente zur Organisierung dieses Prozesses können dann zum Beispiel Verhaltensstandards, Ethikbeauftragte, Ethikabteilungen, Trainings oder Ethics Hotlines sein, die zu einem EthikManagementSystem (EMS) integriert werden. Verifiziert wird das Vorhandensein und die Wirksamkeit eines solchen EMS ebenfalls durch einen externen Auditor. Dieses Verfahren wird seit einigen Jahren von einer nicht geringen Zahl amerikanischer Firmen, vor allem im Bereich öffentli-

¹⁵ Vgl. Wieland (2000a).

¹⁶ Vgl. Wieland (1999, S. 91ff.).

¹⁷ Vgl. Freeman (1984), Donaldson/Preston (1995).

¹⁸ Vgl. z. B. Clarkson Centre for Business Ethics (1999).

¹⁹ Vgl. Carmichael/Hummels/Ten Klooster/van Luijk (1995), Kitson/Campbel (1996).

²⁰ Vgl. z. B. The Body Shop (1996).

²¹ Vgl. Center for Business Ethics (1992), Wieland (1993, 1996b).

cher Aufträge, praktiziert.²² Seit 1991 fordern die „Federal Sentencing Guidelines“ der US-Regierung solche Programme, deren Erfolge seither vor allem im Bereich der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität gesehen werden.²³

Kritische Einwände gegen dieses Verfahren zielen insbesondere auf die moralische Wirksamkeit dieses Ansatzes, da aus der bloßen Existenz der Instrumente eines EMS noch nichts über deren Wirksamkeit folgt.²⁴ Unklar ist vor allem, wie ein Mechanismus gearbeitet sein muss, der korporative Selbstverpflichtungen mit Bindwirkung ausstatten kann sowie die Frage, ob und wie die Wirksamkeit eines EMS auditiert und zertifiziert werden könnte. Einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke in der unternehmensethischen Diskussion zu leisten, ist das Ziel der folgenden Beschreibung der Konzeption eines EthikManagement- und EthikAudit-Systems.

EthikManagementSysteme sind firmenspezifische Instrumente, die darauf abstellen, die moralische Verfassung eines Teams oder einer Organisation und deren Leitwerte zu definieren und in der alltäglichen Praxis mit Leben zu erfüllen. Sie sind Ausdruck der normativen Seite der Unternehmung und umfassen alle Mechanismen, über die ein Unternehmen in dieser Hinsicht verfügt. Sie geben einer Organisation durch Selbstbeschreibung und Selbstbindung Identität und signalisieren möglichen Kooperationspartnern und potentiellen Mitgliedern Erwartungssicherheit mit Blick auf deren Handeln und Verhalten. EthikManagementSysteme liefern die moralischen Kriterien für das Screening möglicher Kooperationspartner, also Kunden, Lieferanten, Partner, Mitarbeiter und gesellschaftliche Gruppen, durch ein Unternehmen.

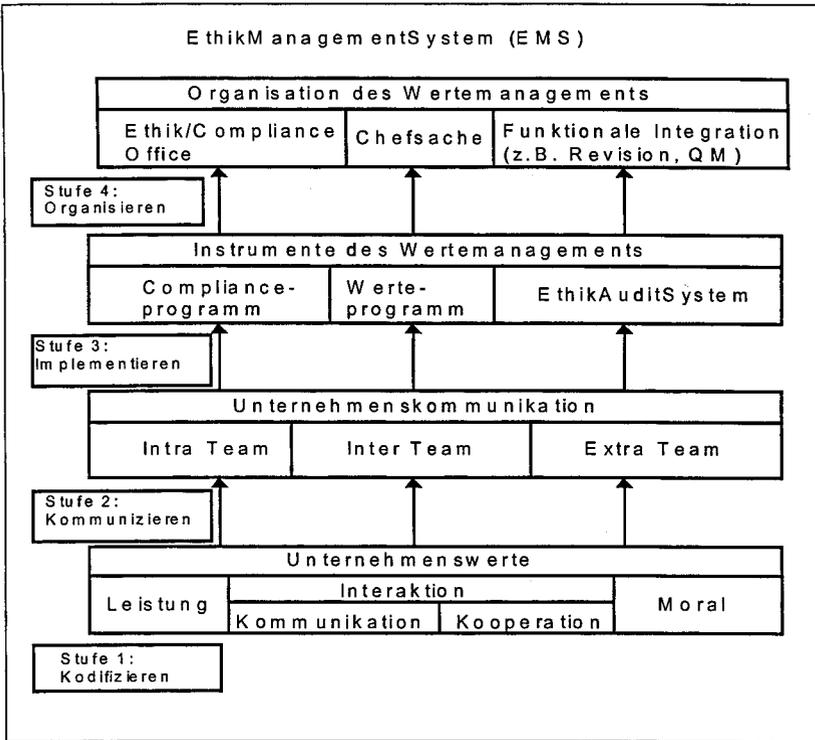
Die Spezifität und die Struktur eines EthikManagementSystems wird bestimmt durch die Elemente eines vierstufigen Prozesses, dessen Bestandteile Kodifizierung, Kommunikation, Implementierung und Organisation sind. Die folgende Abbildung 2 illustriert diese Zusammenhänge.

²² Vgl. dazu Wieland (1993).

²³ Vgl. U.S. Sentencing Commission (1995).

²⁴ Vgl. Badaracco/Webb (1995).

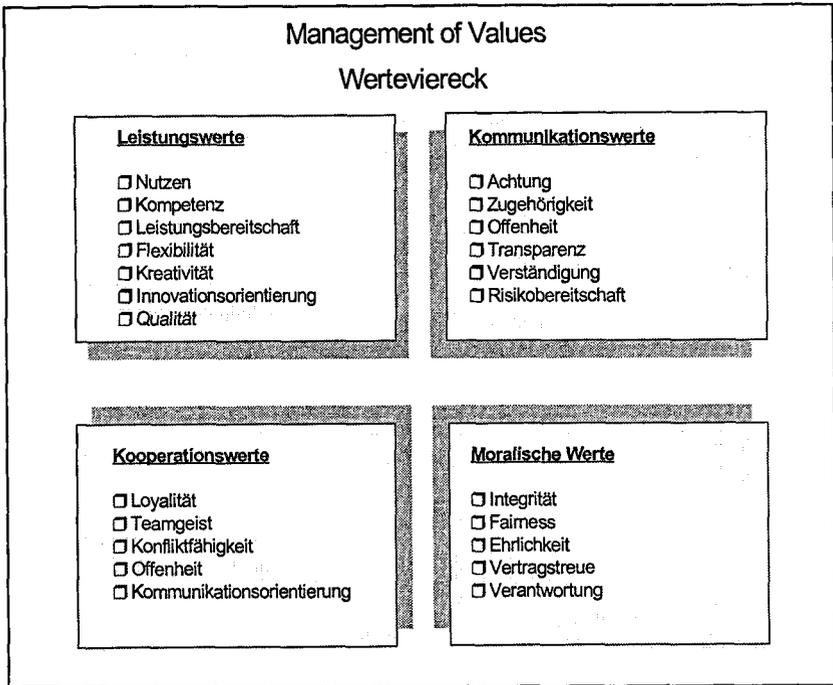
Abb. 2: Prozessstufen eines EthikManagementsystems (Quelle: Wieland 1999, S. 93)



Die Grundlage jedes EthikManagements ist die Festlegung und Kodifizierung derjenigen Werte eines Unternehmens, die seine Identität bestimmen und seine Entscheidungen strukturieren. Solche „codes of ethics“ oder „codes of conduct“ sind im internationalen Geschäft längst Standard und werden von vielen internationalen Organisationen, so etwa der Internationalen Industrie- und Handelskammer (ICC), gefordert.²⁵ Diese „Codes“ sind so etwas wie die Visitenkarten der Unternehmen, und als solche beinhalten sie nicht nur moralische Werte, sondern auch Leistungs-, Kommunikations- und Kooperationswerte. Die Abbildung 3 bietet eine Sammlung möglicher Werte aus allen vier Bereichen, die wir aus einer Analyse amerikanischer und deutscher Firmenstandards gewonnen haben.

²⁵ Vgl. International Chamber of Commerce (1996).

Abb. 3: Werteviereck (Quelle: Wieland 1999, S. 94)



Unternehmen lassen sich demnach nicht nur entlang ihrer Organigramme oder ihrer Finanzströme beschreiben, sondern gleichfalls als ein bestimmtes Set von Werten, für die sie stehen. Die Kodifizierung eines bestimmten und für die Firma spezifischen Wertesets wird vollzogen über festgelegte und schriftlich ausformulierte Verhaltensstandards, die immer Aussagen aus allen vier Werteklassen beinhalten. Sie verleihen einem Unternehmen abgrenzbare Identität im Sinne: „Make a Difference“. Verhaltensstandards sind deshalb weder von allen möglichen wünschenswerten Werten bestimmt, noch sind sie ein Hort der Moralität in der Organisation. Sie beschreiben auch keinen Ist-Zustand, sondern sie bestimmen Verhaltenspräferenzen einer Unternehmung, sind eine Absichts- und Willenserklärung und ein Selektionskriterium für Entscheidungen in Konfliktsituationen. Nur in dieser Version können sie zum Bestandteil von Managementprozessen werden.²⁶

Kodifizierte Werte müssen im Unternehmen (intra team), zwischen Unternehmen (inter team) und im Hinblick auf die Gesellschaft (extra team) kommuniziert werden. Kommunikation ist das entscheidende Medium, um Verhaltensstandards mit

²⁶ Vgl. grundlegend Wieland (1996b).

Leben zu erfüllen. Dabei geht es allerdings weniger um Information und PR, sondern um etwas, das wir als *institutionalisierte Kommunikation* bezeichnen möchten. Institutionalisierte Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie in das operative Geschäft integriert ist und damit Konsequenzen für das Alltagsgeschäft hat. Etwa im Intra-Team-Bereich: Spielen die Verhaltensstandards eine Rolle bei der Auswahl von Mitarbeitern? Sind sie ein Kriterium bei der Beförderung von Nachwuchskräften? Hat ihre Umsetzung bei Zielvereinbarungen ein Gewicht? Existieren Aufwärtsbeurteilungen der Führungsmannschaft, aus denen sich deren Engagement ableiten lässt?

Oder im Inter-Team-Bereich: Werden Partner und Lieferanten nach Kriterien ausgewählt, die den Werten des Codes entsprechen? Wie wird die Umsetzung der Werte durch Lieferanten kontrolliert? Wie werden die Prozesse der Pre-Merger-Evaluation und der Post-Merger-Integration ausgerichtet? Werden Wertekulturen als eigenständiges und wertschöpfendes Fusionsziel behandelt oder als (lästige) Randbedingung von ökonomischen und technischen Fusionszielen?

Oder noch anders im Extra-Team-Bereich: Existieren operationale Entscheidungskriterien für Fragen wie Menschenrechte, Umweltschutz, Kinderarbeit, Frauenarbeit, Gefangenenarbeit etc., die über die Aufnahme einer Geschäftsbeziehung oder eine Investition in einem bestimmten Teil der Erde mitentscheiden? In welcher Weise ist die Unternehmenskommunikation und die unternehmerische Gesellschaftspolitik in den Prozess der Umsetzung von Verhaltensstandards einbezogen? Gibt es Vorstellungen zur „good corporate citizenship“ und der „public privat partnership“?

Damit sind wir schon bei deren Implementierung, die entweder über Compliance- oder/und Werteprogramme vollzogen und entsprechend auditiert werden kann. Compliance-Programme fokussieren sehr stark den Gesichtspunkt der Rechtsförmigkeit von Unternehmensentscheidungen und Mitarbeiterhandeln.²⁷ In der Regel bestehen sie aus der Aufklärung der Mitarbeiter über ihre rechtlichen Pflichten und den Willen des Unternehmens, dass diese erfüllt werden. Vor allem im Zusammenhang der Prävention von Wirtschaftskriminalität spielt diese Form der Implementierung eine starke und nützliche Rolle. Werteprogramme hingegen zielen auf die wertorientierte Selbstverpflichtung²⁸ und Selbststeuerung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Die amerikanische Erfahrung der letzten zwanzig Jahre zeigt, dass Complianceprogramme ihr Ziel, nämlich Rechtsförmigkeit, meist

²⁷ Vgl. dazu den Aufsatz von Appel und Hauelsen in diesem Band.

²⁸ Zur theoretischen Einordnung von Selbstverpflichtungen als einem Koordinationsmechanismus zwischen Markt und Hierarchie vgl. Röhl (1996).

nur erreichen, wenn sie Bestandteil von umfassenden Werteprogrammen sind.²⁹ Neben den Verhaltensstandards und ihrer Kommunikation gehören etwa Trainingsmaßnahmen, Verfahren zur Auswahl von Mitarbeitern, Entwicklung von Ethik-Barometern aus Aufwärtsbeurteilungen und viele weitere Punkte zu einem Werteprogramm. Ethik-Audit-Systeme gibt es heute, analog der bereits eingeführten Unterscheidung von „third-party-enforcement-Ansatz“ und „self-governance-Ansatz“, in zwei verschiedenen Versionen. Als Fremdsteuerung durch unternehmensexterne Gruppen (etwa NGOs) versuchen sie, den ethischen Charakter einer Organisation zu evaluieren. Als Selbststeuerungssysteme des Unternehmens mit externer Prüfung wird die Existenz und die Wirksamkeit des implementierten Werteprogramms durch Dokumentation und Befragung evaluiert. Das Konstanz Institut für WerteManagement hat ein solches Audit-System vor etwa drei Jahren entwickelt und wendet es heute sehr erfolgreich in der Bauwirtschaft und anderen Branchen an. Wir kommen darauf im nächsten Abschnitt zurück.

Schließlich viertens die Organisierung eines EthikManagementsystems. Während im nordamerikanischen Kontext wie bereits erwähnt „Ethics Officers / Offices“ eine wichtige Rolle spielen, wird im deutschsprachigen Raum die funktionale Integration in das Qualitätsmanagement, die Interne Revision, die Kommunikationsabteilung oder als Stabstelle der Unternehmensführung bevorzugt. Alle diese Möglichkeiten sind produktiv, solange klar ist, dass beide Varianten nur Wirkung entfalten und lebensfähig sind, solange sie Chefsache sind. Chefsache heißt: Permanente Kommunikation der Bedeutung der Werte und Vorbild in der Umsetzung durch das Top-Management.

Es ist diese beschriebene Operationalisierung oder besser: *Instrumentierung* anwendungsbezogener Ethiken, die über ihr Wirkungspotential und ihre Wirkungsrichtung entscheidet. Anwendungsbezogene Ethiken, die in einer solchen Instrumentierung lediglich eine „Instrumentalisierung der Ethik für ökonomische Zwecke“ erkennen können, und sich statt dessen auf Appelle und die Kraft des besseren Arguments zur Durchsetzung moralischer Aspirationen beschränken, haben keinen Anwendungsbezug. Denn ohne den Einbau moralischer Ansprüche in operativ wirkende Governancestrukturen kommt es weder zu einem dauerhaften moralischen Diskurs in einem Unternehmen, noch zu gewollten ökonomischen Folgen: Die Instrumentierung ist die Voraussetzung ihres Anwendungsbezugs.³⁰

²⁹ Zum Kontrollaspekt von korporativen Werteprogrammen vgl. Weaver/Treviño/Cochran (1999).

³⁰ Für eine ausführliche Diskussion dieses Zusammenhangs vgl. Wieland (2000b).

3. Erfahrungen mit Ethikprogrammen in der Bauwirtschaft – Ergebnisse einer empirischen Studie

Seit 1996 haben auf Initiative des Bayerischen Bauindustrieverbandes zirka 40 Mitgliedsfirmen begonnen, ein bauspezifisches EthikManagementSystem (EMS) zu implementieren. Dabei hat sich der Verband an den amerikanischen Erfahrungen orientiert. Verbindliche Elemente der Werteprogramme sind i) die Etablierung von Verhaltensstandards, ii) deren Integration in die Arbeitsverhältnisse der Arbeitnehmer, iii) eine hochrangige öffentliche Verantwortlichkeit für die Implementierung und Umsetzung der Werteprogramme, iv) die Schaffung von geeigneten Schulungsmaßnahmen und v) die Akzeptanz eines externen, unabhängigen EthikAudits. Träger des Auditprozesses ist der hierfür eigens gegründete Verein „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.“ (EMB), der die Standards der Auditierung festgelegt hat. Hinter der Initiative steht nicht zuletzt die Absicht, mit einem solchen Programm auf die Dauer illegale und unerwünschte Praktiken bei der Vergabe und Ausführung vor allem öffentlicher Aufträge zu unterbinden. Sie stellt damit einen innovativen Versuch dar, die strafrechtliche Verfolgung von Wirtschaftskriminalität durch die eigenverantwortliche Gestaltung von präventiven Maßnahmen im Sinne einer Selbststeuerung durch die Unternehmen zu ergänzen. Dies scheint umso bedeutsamer, da unstrittig ist, dass das Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht die strukturellen Ursachen für die aufgetretenen Rechtsbrüche nicht beseitigen kann.³¹ Das EMS der Bayerischen Bauwirtschaft hat daher bereits eine große politische³² und öffentliche³³ Beachtung gefunden.

Bevor wir auf die Ergebnisse der Studie zu sprechen kommen, wollen wir die Elemente des EthikManagementSystems der Bauwirtschaft noch etwas näher erläutern.³⁴ Wie aus Abbildung 4 zu ersehen ist, steht das EMS der Bauwirtschaft auf drei Säulen. Den systematischen Kern dieser Branchenvereinbarung bilden dabei die oben aufgeführten verpflichtenden Bestandteile der Werteprogramme (vgl. linke Säule in Abb. 4), die die Mitgliedunternehmen des EMB innerhalb eines Jahres nach Eintritt in den Verein implementiert und umgesetzt haben müssen.

Die *Verhaltensstandards* (i) stellen dabei verbindliche Willens- und Zielerklärungen dar und legen fest, von welchen Werten ein Unternehmen sich leiten lässt. Sie sind gleichsam als Standards zu verstehen, die die Grundlage für ein faires und integres Kooperationsmanagement mit öffentlichen und privaten Auftraggebern, Lieferanten, Mitarbeitern und anderen Bezugsgruppen bilden. Dabei sind Recht-

³¹ Vgl. Homann (1997).

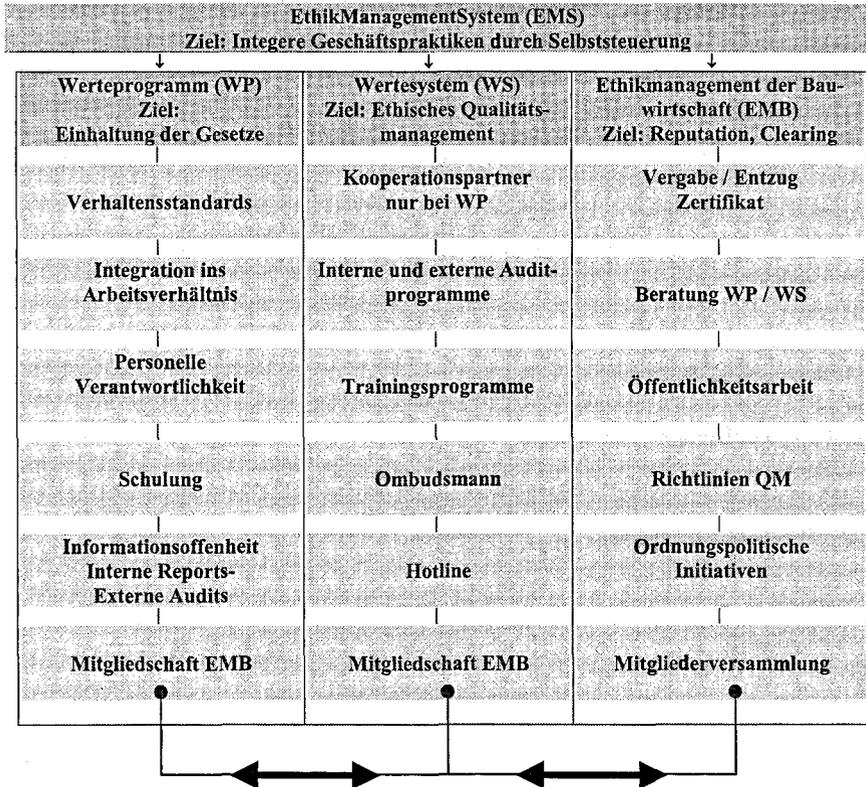
³² Vgl. Bayerischer Bauindustrieverband (1997, S. 24).

³³ Vgl. Prochnow (1999).

³⁴ Vgl. für das folgende auch Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V. (1999).

streue, die Ablehnung illegaler Beschäftigungspraktiken und die Erwartung der Durchführung von Werteprogrammen bei Geschäftspartnern (z. B. Subunternehmer) als Muss-Kriterien in den Werteprogrammen explizit zu beschreiben.

Abb. 4: Die drei Säulen des EthikManagementsystems der Bauwirtschaft
(Quelle: Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V. 1999, S. 7)



Ein wesentliches Mittel zur praktischen Umsetzung der Verhaltensstandards im Geschäftsalltag ist deren *Integration in die Arbeitsverhältnisse* der Mitarbeiter (ii). Das heißt konkret, dass die Festlegung eines Unternehmens auf bestimmte Verhaltensstandards den Mitarbeitern gegenüber kommuniziert werden muss, dass die Konsequenzen der Standards für alle relevanten Mitarbeiter einen Niederschlag in deren Arbeitsanweisung finden und/oder ein entsprechender Passus in deren Arbeitsverträge aufgenommen werden muss. Damit soll unmissverständlich klarge-

stellt werden, dass die Einhaltung der Regeln aus dem EMS und der Werte des Unternehmens aus dem Werteprogramm einzuhalten sind, und dass abweichendes Verhalten weder geduldet noch stillschweigend erwartet wird.

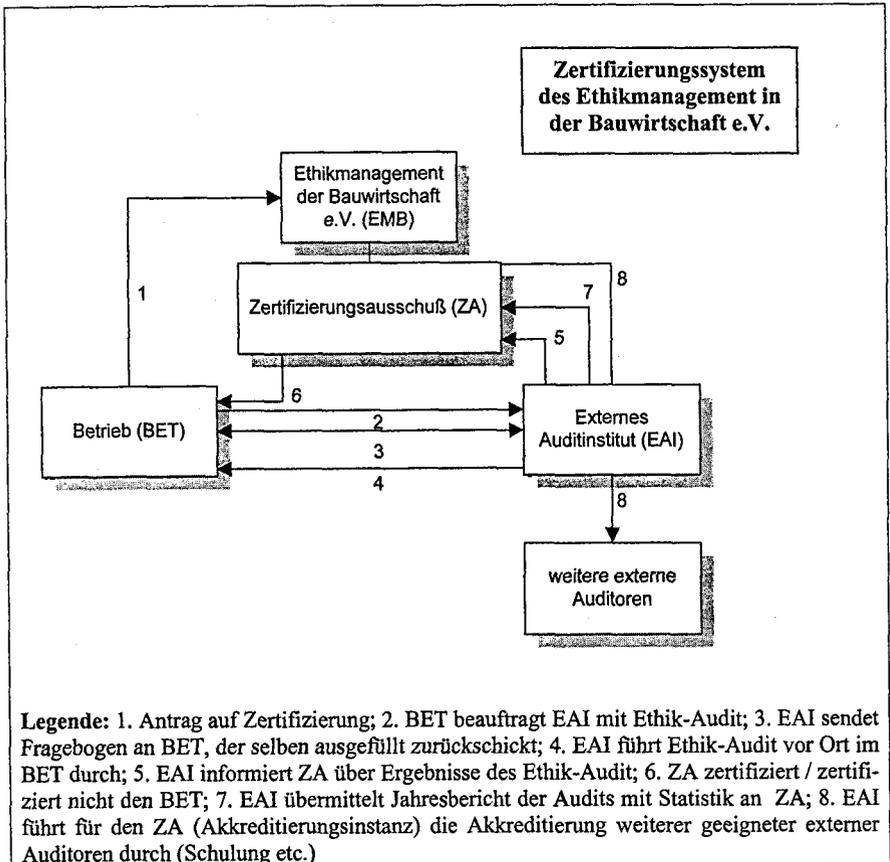
Die hochrangige *personelle Verantwortlichkeit* (iii) ist aus zweierlei Gründen notwendig. Erstens geht es darum, der Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Werteprogramme die nötige Aufmerksamkeit in einer Organisation zu verleihen. Zum anderen ist es zwingend erforderlich, dass in ethischen Konfliktsituationen die Geschäftsleitung die zu treffenden Entscheidungen – unter Offenlegung von Gründen – herbeiführt. Letzteres schafft Handlungssicherheit bei den Mitarbeitern und verhindert gleichzeitig, dass moralische „Grauzonen“ Gegenstand von Ökonomisierungsstrategien werden können. Das heißt, nicht mehr nur die Vorgabe und Überprüfung von vereinbarten Zielen ist Gegenstand der Führungsaufgabe (Management by Objectives), sondern auch die Klarstellung, dass die Zielerreichung nur durch ein definiertes Set von Mitteln erlaubt ist (Management of Means). Die Informationspflicht der Mitarbeiter in konfliktreichen Entscheidungssituationen verhindert damit, dass Mitarbeiter illegale Handlungen vornehmen, weil sie davon ausgehen, dass genau das von ihnen erwartet wird – ohne dass es seitens der Geschäftsleitung oder anderer Vorgesetzter je explizit gefordert worden wäre. Auch die Integrität der Mitglieder der Geschäftsleitung wird durch diesen Mechanismus gegenüber den Mitarbeitern transparent. Mithin hat die Geschäftsleitung die Möglichkeit und Verpflichtung, die ihr zuge dachte Vorbildfunktion aktiv wahrzunehmen.

Zur ethischen Sensibilisierung und Aneignung von Entscheidungskompetenz in moralischen Konfliktsituationen müssen verantwortungs- und aufgabenspezifische *Schulungen und Trainingsmaßnahmen* (iv) für Mitarbeiter etabliert werden. Dazu sollen, neben der Vermittlung allgemeiner Grundkenntnisse auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik, insbesondere Fallbeispiele aus dem Geschäftsalltag herangezogen werden, anhand derer die praktischen Konsequenzen aus den Verhaltensstandards für die Mitarbeiter transparent gemacht werden können. Die Entwicklung so genannter „rules of thumb“ kann dabei ein Ergebnis solcher Schulungs- und Trainingsmaßnahmen sein, die als grobe Richtschnur für das Verhalten der Mitarbeiter in moralischen Konfliktsituationen gelten können.

Schließlich die interne und externe *Informationsoffenheit* (v), die die Ernsthaftigkeit und die Vertrauenswürdigkeit der Werteprogramme unterstreichen und fördern soll. Elemente der internen Kommunikation können regelmäßige Diskussionen mit den Mitarbeitern, der Aufbau interner Reportingsysteme, themenzentrierte Veröffentlichungen in Betriebszeitungen und so weiter sein. Verpflichtend ist die Akzeptanz eines unabhängigen externen EthikAudits, bei dem die Einrichtung und Durchführung der Werteprogramme überprüft und gegebene

nenfalls bestätigt wird (vgl. zum Zertifizierungsverfahren des EMB die Abb. 5). Dieses Verfahren wird erstmals durchgeführt, nachdem eine Unternehmung ein Werteprogramm nach den Richtlinien des EMB aufgelegt und dies beim Verein angezeigt hat (Zertifizierungsaudit). Nach Ablauf eines Jahres wird das Auditverfahren wiederholt (Wiederholungsaudit), und im weiteren Verlauf werden die Programme in einem Turnus von drei Jahren überprüft (Überprüfungsaudits).

Abb. 5: Zertifizierungsverfahren des Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V. (Quelle: eigene Darstellung)



Damit sind wir bei der Frage der *externen Verifizierung von Werteprogrammen* angelangt. Wie bereits erwähnt, haben wir am Konstanz Institut für WerteMana-

gement ein Auditverfahren entwickelt, das in einem zweistufigen Prozess ermittelt, ob und wie Unternehmen korporative Ethikprogramme umgesetzt haben. Dieses EthikAudit besteht aus einem „dokumentarischen Teil“ und einem „validierenden Teil“. Ersterer wird entlang eines Fragebogens durchgeführt, den die Unternehmen bereits vor dem Audittermin dem Auditor ausgefüllt zur Verfügung stellen.

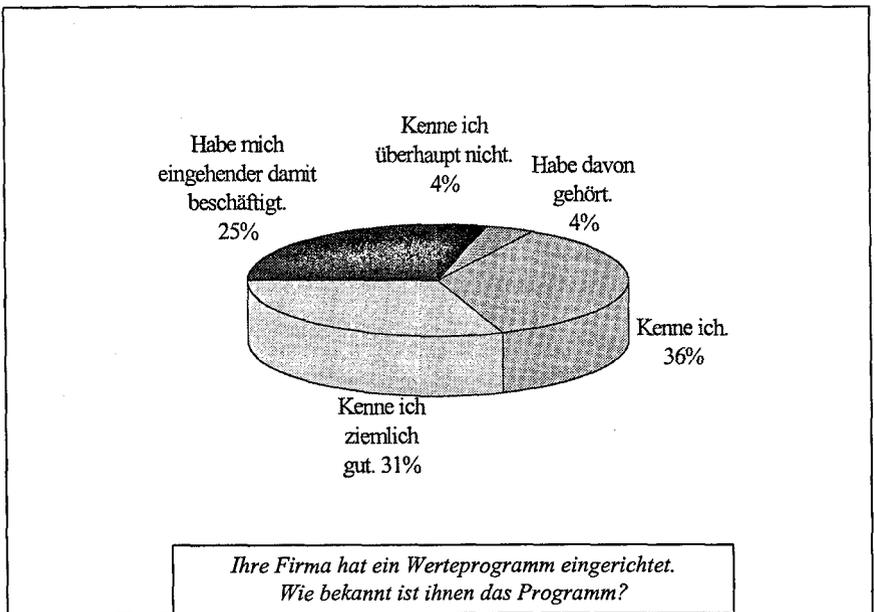
Dieser Fragebogen ist so konstruiert, dass die Antworten erste Anhaltspunkte darüber vermitteln, in welcher Weise ein Unternehmen die einzelnen verpflichtenden Bausteine des EthikManagementSystems in seinem Werteprogramm realisiert hat. Die Fragen beziehen sich dabei beispielsweise auf spezifische Bestimmungen im Hinblick auf die einzelnen Kooperationspartner (öffentliche und private Auftraggeber, Mitarbeiter, Lieferanten z. B.), auf Kontroll- und Berichtssysteme, Compliancekomponenten, Anreizsysteme, Trainingsmaßnahmen sowie über Kanäle und Medien zur internen und externen Kommunikation der Werteprogramme. Beim Audittermin vor Ort wird dann zunächst überprüft, ob die gemachten Angaben im Fragebogen zutreffend sind. Dazu müssen einschlägige Dokumente wie das schriftlich festgelegte Werteprogramm mit den Verhaltensstandards, interne Arbeitsanweisungen, Fortbildungsprogramme, Tagesordnungen zu Geschäftsleitungssitzungen, Protokolle zu themenbezogenen Entscheidungen, Materialien der Öffentlichkeitsarbeit und so weiter vorgelegt werden. Der dokumentarische Teil des EthikAudits dient demnach der Verifizierung im Hinblick auf die *Einrichtung* eines Werteprogramms.

Der validierende Teil des EthikAudits dient demgegenüber dazu, einen Eindruck über die *Umsetzung* des Werteprogramms im Geschäftsalltag zu gewinnen. Dazu werden Interviews mit der Geschäftsleitung, mit leitenden Angestellten, mit Mitarbeitern in „moralisch sensiblen“ Unternehmensbereichen (Auftragsakquisition, Kalkulation, Einkauf, Bauleitung z. B.) und mit zufällig ausgewählten Mitarbeitern geführt. In einem Abschlussgespräch werden schließlich die Ergebnisse des EthikAudits mit der Geschäftsleitung besprochen und Vorschläge zur Weiterentwicklung des betriebsspezifischen Werteprogramms erörtert.

Wie bereits angekündigt, wollen wir nun im folgenden einige Ergebnisse einer soeben abgeschlossenen empirischen Untersuchung über die bisherigen Erfahrungen mit den Werteprogrammen in Unternehmen des EMB vorstellen. Die Studie bezieht sich auf ein Sample von 10 Unternehmen (mit insgesamt 15 Betrieben), in denen wir 97 Mitarbeiter und 20 für das betriebliche Werteprogramm Verantwortliche, im weiteren „Ethikverantwortliche“ genannt (i. d. R. Mitglieder der Geschäftsleitung), befragt haben. Die Untersuchung erfolgte in einem Zeitraum von zehn Monaten (zwischen 06/1998 und 03/1999) bei Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Erhebung seit zirka einem Jahr nach den Standards des EMB zertifiziert

waren und kurz vor der Wiederholungszertifizierung standen. Die Beschränkung auf diese 15 Betriebe verdankt sich dem Forschungsdesign der vorliegenden (Teil-) Studie: zunächst sollten nur die Betriebe untersucht werden, die bereits Erfahrungen im Umgang mit und den Konsequenzen aus korporativen Werteprogrammen gesammelt haben. Eine derzeit in Planung befindliche Studie soll zusätzlich Aufschluss darüber geben, ob und welche Unterschiede im Hinblick auf Wertefragen in Bauunternehmungen mit Werteprogrammen (einschliesslich der Berücksichtigung unterschiedlicher „Umsetzungsstufen“) und solchen, die (noch) kein Wertemanagement betreiben, bestehen. Doch zurück zur vorliegenden Studie: Wir beginnen mit den Angaben der 97 befragten Mitarbeiter, kommen dann zu den Antworten der „Ethikverantwortlichen“ und beschließen die Präsentation der Erhebung mit einigen vergleichenden Darstellungen der beiden untersuchten Gruppen.

Abb. 6: Bekanntheitsgrad der Werteprogramme bei den Mitarbeitern



Wie Abbildung 6 zeigt, sind die jeweiligen Werteprogramme bei den Mitarbeitern der untersuchten Unternehmen weitgehend bekannt. Lediglich 4 Prozent geben an, von der Existenz eines Werteprogrammes nichts zu wissen. Über die Hälfte der befragten Mitarbeiter berichten dagegen, das Werteprogramm ihres Unternehmens gut zu kennen (31%) beziehungsweise sich sogar „eingehender damit beschäftigt“

zu haben (25%). Aus Abbildung 7 ist zu ersehen, dass insgesamt 85 Prozent der befragten Mitarbeiter die Einrichtung eines Werteprogrammes in ihren Unternehmen positiv beurteilen. Nur 3 Prozent lehnen die Werteprogramme völlig ab und 12 Prozent sind eher unentschieden. Die Wirksamkeit von Werteprogrammen im Hinblick auf die durch den EMB definierten Ziele, die Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen sowie die Aufrechterhaltung und Forcierung von fairen Geschäftspraktiken, schätzen zwei Drittel der Mitarbeiter durchaus optimistisch ein (18% sind sich der positiven Wirkung der Programme sicher; 49% antworteten mit „eher ja“), das andere Drittel ist dagegen eher skeptisch (vgl. Abb. 8).

Des Weiteren wurden die Mitarbeiter mit zwei Statements konfrontiert, die Aufschluss über die moralischen Anreize in deren Unternehmen geben sollten. Neben der Generierung von Aussagen zu den Statements wurde hier überprüft, ob die Mitarbeiter die Fragen aufmerksam gelesen und verstanden hatten. Die Abbildung 9 illustriert, dass die Durchschnittswerte unserer Studie nahelegen, dass die Befragten die „reziproke“ Fragestellung erkannt und entsprechend geantwortet haben (1) und dass eine deutliche Mehrheit der Befragten davon ausgeht, dass unethische Geschäftspraktiken nicht angereizt beziehungsweise individuelle moralische Verhaltensweisen nicht sanktioniert werden (2). Dennoch sind die Antwortpaare nicht völlig deckungsgleich: Während das Statement „In unserer Firma werden häufig Mitarbeiter für Geschäftspraktiken belohnt, die ich für unethisch halte“ von insgesamt 79,4 Prozent der Mitarbeiter abgelehnt wird (45,4% vollständige Ablehnung; 34% tendenzielle Ablehnung), sind es beim Statement „In unserem Unternehmen ist moralisches Verhalten speziell für diejenigen, die aufsteigen wollen, kein Karrierehindernis“ lediglich 67 Prozent (36,1% beziehungsweise 30,9%), die von der Richtigkeit dieser Aussage für ihre Organisation ausgehen. Das heißt, die Anreiz- und Sanktionssysteme in den untersuchten Organisationen scheinen eher auf eine deutliche Klarstellung über die nicht erwünschten Verhaltensweisen zu gründen, als auf einer proaktiven Einforderung moralisch integeren Verhaltens. Oder anders formuliert: unmoralische Verhaltensweisen werden in höherem Umfang sanktioniert, als moralisches Verhalten positiv „angereizt“ wird. Gestützt wird dieser Zusammenhang auch durch die 11,3 Prozent der Befragten (8,2% und 3,1%), die (eher) nicht glauben, dass moralisches Verhalten in ihrem Unternehmen kein Karrierehindernis sei, während nur 4,1 Prozent vermuten, unethische Geschäftspraktiken würden ausdrücklich angereizt. Auffallend ist außerdem der relativ hohe Anteil (17,5 beziehungsweise 16,5%) derer, die sich über die moralischen Anreizstrukturen in ihren Unternehmen nicht im Klaren zu sein scheinen.

Abb. 7: Existenz von Wertprogrammen: Bewertung durch Mitarbeiter

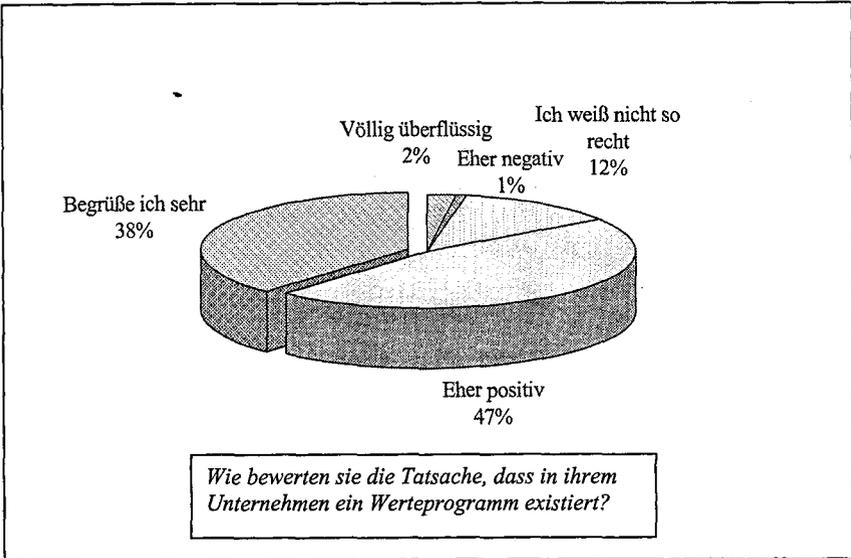


Abb. 8: Wirkung von Wertprogrammen: Einschätzungen von Mitarbeitern

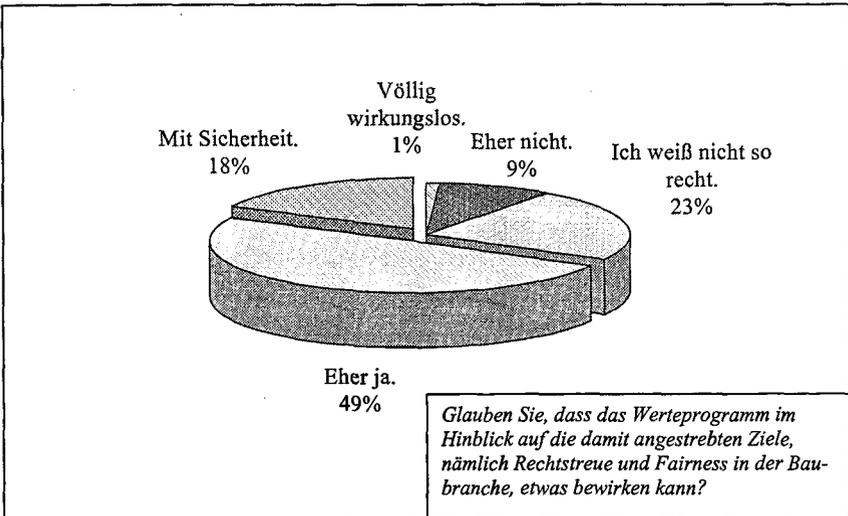


Abb. 9: Organisationale moralische Anreize: Meinungen der Mitarbeiter

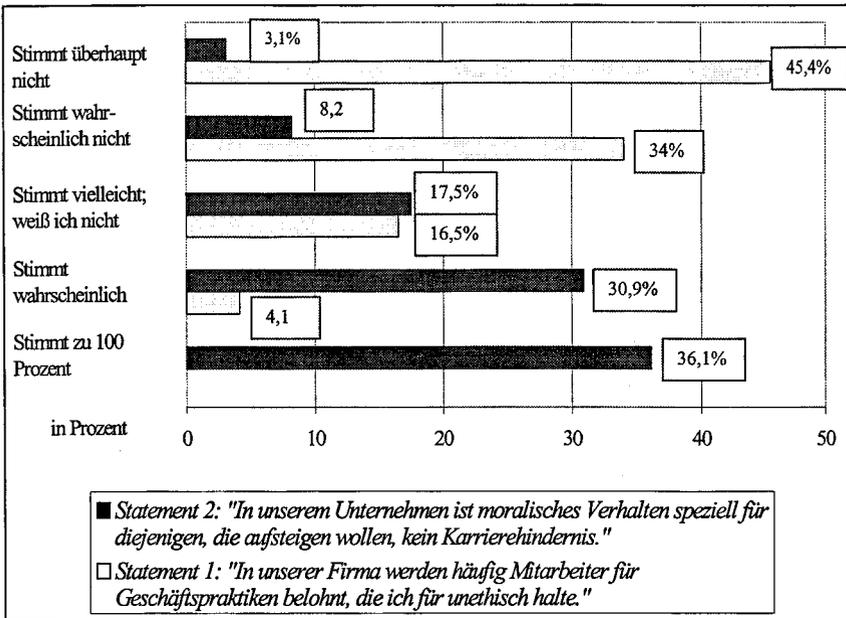


Abb. 10: Einhaltung moralischer Standards gegenüber Kooperationspartnern: Einschätzungen der Mitarbeiter

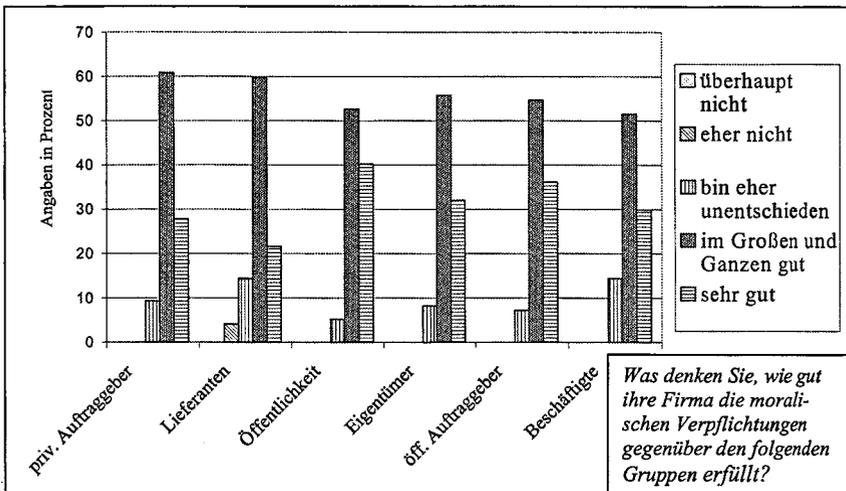


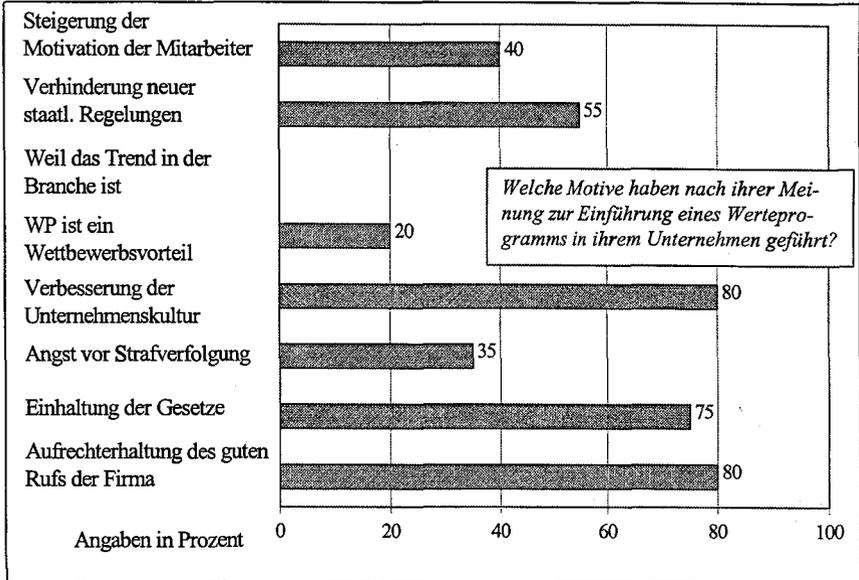
Abbildung 10 gibt einen Überblick über die Einschätzungen der Mitarbeiter im Hinblick auf die Einhaltung moralischer Standards gegenüber verschiedenen Bezugsgruppen ihrer Unternehmungen. Die Mitarbeiter geben hier mehrheitlich an, dass die Unternehmungen ihre „moralischen Verpflichtungen“ gegenüber den einzelnen Stakeholdern gut (zwischen 51,5 und 60,8%) beziehungsweise sehr gut (zwischen 21 und 39%) erfüllen. Dass diese „Verpflichtungen“ „eher nicht“ eingehalten werden, wird von einer kleinen Gruppe (4,1%) lediglich für die Kooperationsbeziehungen mit Lieferanten gesehen. Immerhin 14,4 Prozent der Mitarbeiter sind bezüglich den eigenen Kooperationsbeziehungen mit ihren Arbeitgebern in dieser Frage „eher unentschieden“. Im Verhältnis zu den positiven Bewertungen (51,5% „gut“; 29,9% „sehr gut“) ist dieser Prozentsatz sicherlich gering; allerdings werden alle anderen Stakeholdergruppen in der Antwortkategorie „eher unentschieden“ weniger häufig genannt, mit Ausnahme der Lieferanten, die hier denselben Wert aufweisen.

Die „Ethikverantwortlichen“ wurden nach möglichen Motiven für die Einführung eines Werteprogrammes in ihrem Unternehmen (1), dem ihnen persönlich wichtigsten Grund für die Einführung (2) sowie dem Grund für die Durchführung der Programme, nach den Erfahrungen, die sie mit dem WerteManagement nach Ablauf eines Jahres seit der Zertifizierungsauditierung gesammelt haben befragt (3).

(ad 1) Wie Abbildung 11 zeigt, sind nach den Einschätzungen der „Ethikverantwortlichen“ für die Einführung der Programme die Reputation der Firma (80%), das Ziel einer Verbesserung der Unternehmenskultur (80%) sowie die Förderung der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften (75%) die wichtigsten Motive. Die Möglichkeit, durch die Etablierung von Werteprogrammen Wettbewerbsvorteile zu erzielen, beurteilten die „Ethikverantwortlichen“ eher zurückhaltend (20%), während die Angst vor Strafverfolgung (35%), die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter (40%) und die Verhinderung von staatlicher Regulierung (55%) als Motive für die Einführung noch eine relevante Bedeutung beigemessen wird.

(ad 2 und 3) Die Einschätzungen der „Ethikverantwortlichen“ über das a) *persönlich* und b) *unternehmenspolitisch* wichtigste Motiv für die *Einführung* (a) beziehungsweise *Durchführung* (b) der Werteprogramme illustriert die Abbildung 12. Die Verbesserung der Unternehmenskultur wird zu beiden Fragenstellungen von der Mehrheit der Befragten als wichtigstes/r Motiv / Grund bewertet (a: 45%; b: 50%). Die Aufrechterhaltung der Reputation des Unternehmens sehen 25 Prozent als den wichtigsten Grund für die Durchführung der Werteprogramme (zum Zeitpunkt der Befragung) an; die „Verhinderung neuer staatlicher Regelungen“ und die „Einhaltung der Gesetze“ nennen jeweils 10 Prozent der „Ethikverantwortlichen“ als die wichtigsten Gründe zur Durchführung der Programme.

Abb. 11: Motivation für die Einführung der Werteprogramme: Einschätzungen der „Ethikverantwortlichen“



Im Gegensatz dazu gaben 20 Prozent der „Ethikverantwortlichen“ an, dass sie persönlich die Einhaltung von Recht und Gesetz als das wichtigste Motiv für die Einführung von Werteprogrammen halten; für jeweils 15 Prozent waren die Reputation beziehungsweise die Verhinderung neuer staatlicher Regulierung die wichtigsten persönlichen Motive für die Einführung der Programme. Das heißt, die Frage der Verbesserung der Unternehmenskultur dominiert sowohl die persönlichen Motive der „Ethikverantwortlichen“ bei der Einführung, als auch die Gründe aus der Perspektive der Unternehmung für die weitere Durchführung der Programme nach einer gewissen „Erprobungs- und Erfahrungsphase“. Andererseits verdeutlicht die Abbildung 12 auch, dass für die Durchführung der Programme nach den Erfahrungen dieser ersten Phase die ökonomischen Faktoren gegenüber den rechtlichen ein Übergewicht haben (Unternehmenskultur 50%; Reputation 25%, Wettbewerbsvorteil 5%, insgesamt also 80% ökonomische Faktoren; je 10% staatliche Regulierung und Gesetzeskonformität, insgesamt 20% rechtliche Faktoren), während die „Ethikverantwortlichen“ für die Einführung der Programme in höherem Maße Faktoren nennen, die die rechtliche Seite der Werteprogramme betreffen (kummulierter Wert der ökonomischen Faktoren: 60%; kumulierter Wert der rechtliche Faktoren: 40%).

Abb. 12: Wichtigste persönliche Motive für die Einführung von Werteprogrammen und wichtigste Gründe für die Durchführung der Werteprogramme

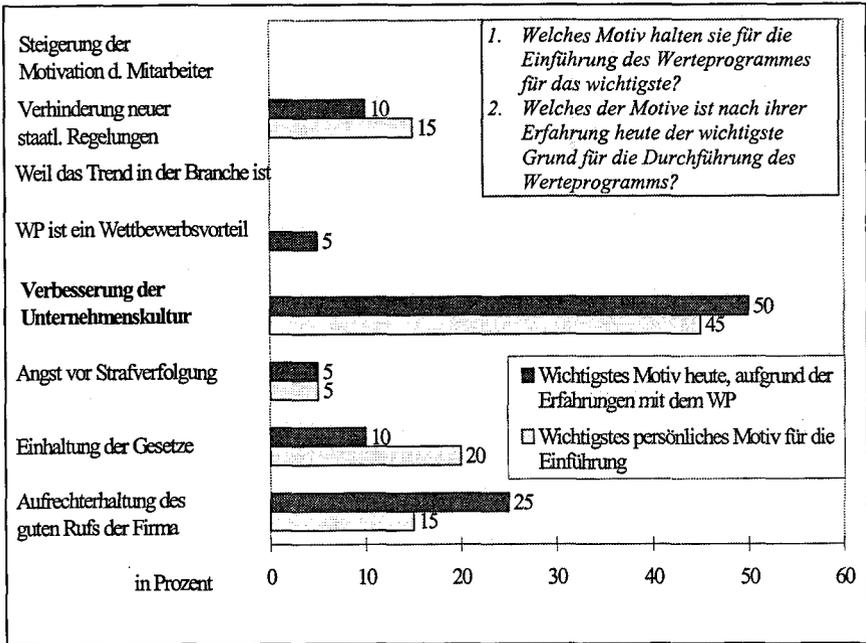


Abbildung 13 veranschaulicht die Antworten auf die Frage nach möglichen Gründen, die die Umsetzung von Werteprogrammen behindern. Sieben Antwortmöglichkeiten wurden vorgegeben, von denen sechs in der Abbildung aufgeführt sind; die in der Abbildung nicht mit aufgeführte Antwortmöglichkeit „Desinteresse des Managements“, fand bei den 20 befragten „Ethikverantwortlichen“ keine Zustimmung. Mit jeweils 50 Prozent nehmen die marktinduzierten Gründe (Auftraggeber akzeptieren die Wertestandards nicht; nicht alle Wettbewerber machen mit; härter werdender Wettbewerb) ein dominante Stellung ein. Während die „Angst vor einer Ethik-Bürokratie“ nur für 10 Prozent der Befragten eine Rolle spielt, geben noch 20 Prozent an, dass Gründe für die Behinderung der Umsetzung von Werteprogrammen auch darin zu sehen sind, dass Schwierigkeiten bestehen, „gute Absichten in konkrete Taten umzusetzen“, und dass das Thema im Geschäftsalltag leicht „untergehen“ kann.

Abb. 13: Hinderungsgründe für die Umsetzung der Werteprogramme: Einschätzungen der „Ethik-verantwortlichen“

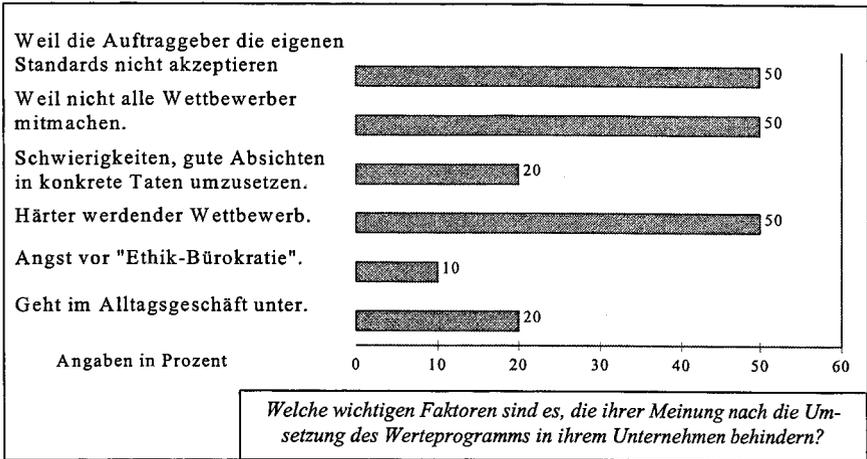
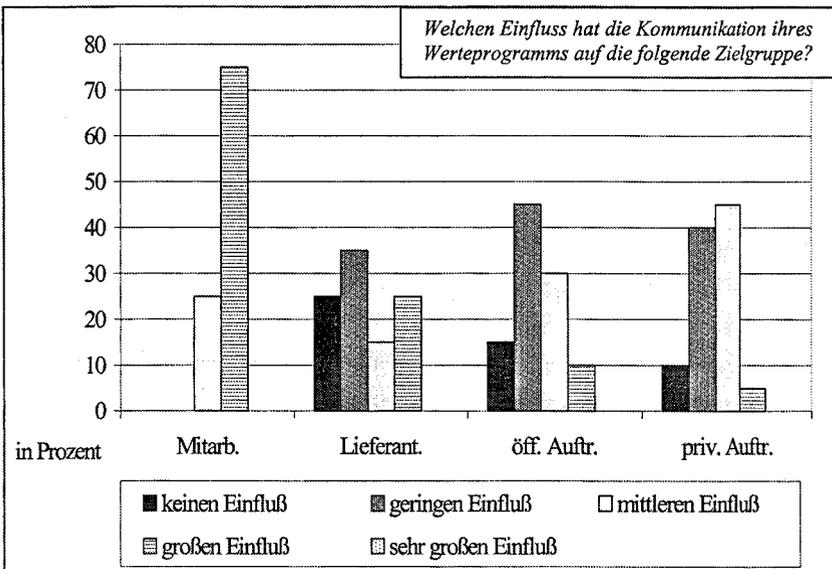


Abb. 14: Einfluss der Werteprogramme auf Kooperationspartner; Einschätzungen der „Ethik-verantwortlichen“

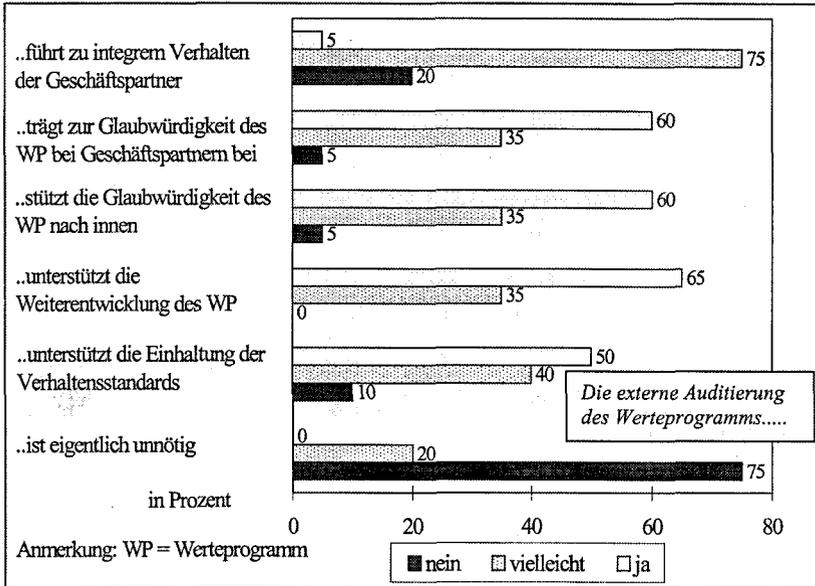


Des weiteren wurden die „Ethikbeauftragten“ nach dem Einfluss der Werteprogramme im Hinblick auf die Beziehungen mit ihren Kooperationspartnern (Mitarbeiter, Lieferanten, öffentliche Auftraggeber, private Auftraggeber) befragt (Abb. 14). Einen „sehr großen Einfluss“ traut keiner der „Ethikverantwortlichen“ der Kommunikation der Werteprogramme für die Kooperationsbeziehungen seiner/ihrer Unternehmung zu. Das größte Einflusspotential der Werteprogramme wird im intraorganisationalen Kooperationsbereich gesehen (75% meinen, dass die Werteprogramme einen „großen Einfluss“ hätten; 25% sehen einen „mittleren Einfluss“). Für die interorganisationale Kooperationsosphäre (Lieferanten, private und öffentliche Auftraggeber) fällt die Einschätzung der „Ethikverantwortlichen“ insgesamt nicht so positiv und auch „heterogener“ aus: im intraorganisationalen Bereich sind vier der fünf „Antwortmöglichkeiten“ bewertet worden, während sich die Antworten im interorganisationalen Bereich lediglich auf zwei der vorgegeben fünf Möglichkeiten beschränken. Für die Lieferanten ergibt sich sowohl in der Antwortrubrik „großen Einfluss“, als auch in der Antwortrubrik „überhaupt keinen Einfluss“ ein Wert von 25 Prozent. Einen „geringen Einfluss“ sehen hier 35 Prozent, einen „mittleren Einfluss“ 15 Prozent der „Ethikverantwortlichen“. Der Kooperationsbereich Auftraggeber, der getrennt nach öffentlichen und privaten Auftraggebern abgefragt wurde, ergibt folgendes Bild: Im Hinblick auf die Kooperationsbeziehungen mit öffentlichen Auftraggebern zeichnen die Antworten der „Ethikverantwortlichen“ auf die Frage nach ihren Einschätzungen bezüglich des Einflusspotentials der Kommunikation von Werteprogrammen ein negativeres Bild, als das für die Kooperation mit privaten Auftraggebern der Fall ist. Während bei letzteren immerhin 50 Prozent der Meinung sind, dass die Werteprogramme einen gewissen Einfluss aufweisen (45% „mittlerer Einfluss“; 5% großen Einfluss), sind es bei den erst genannten lediglich 40 Prozent (30% und 10%).

Ein weiterer Aspekt der Befragung der „Ethikverantwortlichen“ bezieht sich auf deren Einschätzungen über den Nutzen einer externen Verifizierung der Werteprogramme. Dazu wurden die Befragten mit 6 Statements konfrontiert, die jeweils mit „stimmt überhaupt nicht“, „stimmt vielleicht“ oder „stimmt voll und ganz“ beantwortet werden konnten (vgl. Abb. 15): Im Ergebnis zeigt sich, dass rund zwei Drittel der „Ethikverantwortlichen“ der externen Verifizierung im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit der Programme nach innen und außen (je 60%) und deren Weiterentwicklung (65%) einen Nutzen beimessen. Ein weiteres Drittel (35%) ist in diesen Fragen unsicher und votiert mit „stimmt vielleicht“; lediglich je 5 Prozent trauen der externen Verifizierung nicht zu, einen positiven Einfluss auf die interne und externe Glaubwürdigkeit der Programme zu haben. Die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage zu, dass ein externes Audit die Einhaltung der Verhaltensstandards unterstützt (40% sind nicht sicher; 10% können dieser Aussage nicht zustimmen), indessen sind lediglich 5 Prozent der „Ethikverantwortlichen“

der Meinung, dass eine externe Verifizierung zu integrem Verhalten ihrer Geschäftspartner beitragen kann (75% sind unsicher; 20% können dieser Aussage nicht zustimmen). Die Aussage, dass eine externe Auditierung der Werteprogramme „eigentlich unnötig“ ist, wird von 75 Prozent der befragten „Ethikverantwortlichen“ abgelehnt; 20 Prozent sind hier eher unentschieden.

Abb. 15: Nutzen der externen Verifizierung von Werteprogrammen: Meinungen der „Ethikverantwortlichen“



Die Abbildung 16 veranschaulicht die Ergebnisse zu vier vorgegebenen Statements im Hinblick auf den Einfluss der Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen, die ebenfalls mit den vorgenannten Kategorien beantwortet werden konnten. Dass die betrieblichen Werteprogramme die Unabhängigkeit von Unternehmensentscheidungen positiv unterstützen, glauben 40 Prozent der Befragten (30% „vielleicht“; 10% „nein“). Einen Abbau von Sparten- und Abteilungsdenken durch Werteprogramme verspricht sich nur eine kleine Gruppe von 15 Prozent der „Ethikverantwortlichen“ (20% „vielleicht“; 65% „nein“). Die Aussage, dass das betriebliche Werteprogramm „zum Verlust von Aufträgen“ führen kann, beantwortet eine deutliche Mehrheit (70%) mit „vielleicht“ (20% „ja“; 10% „nein“); das Statement, Werteprogramme unterstützten ein effizientes Kostenma-

nagement, bescheiden 35 Prozent positiv, 20 Prozent sind unsicher und 45 Prozent denken, dass dies durch korporative Werteprogramme nicht erreicht werden kann.

Abb. 16: Einfluss der Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen: Meinungen der „Ethikverantwortlichen“

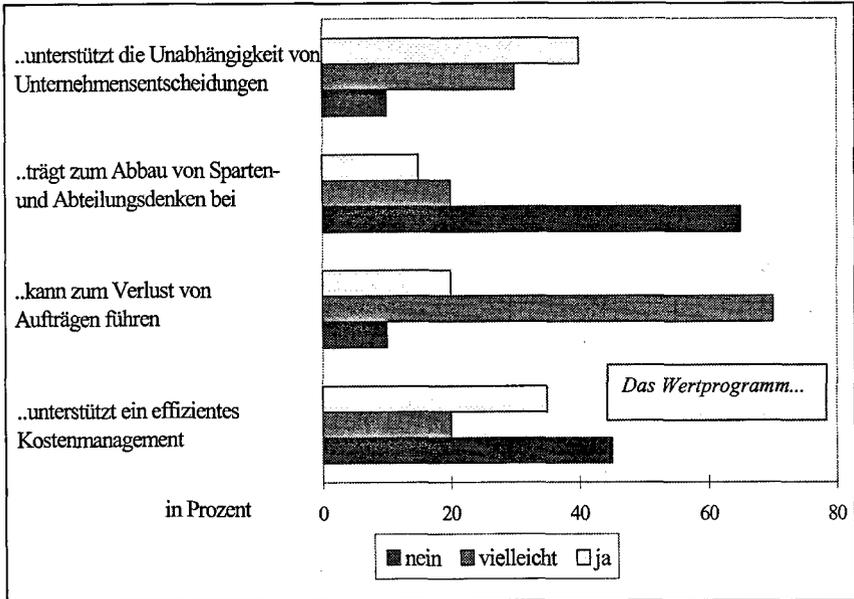
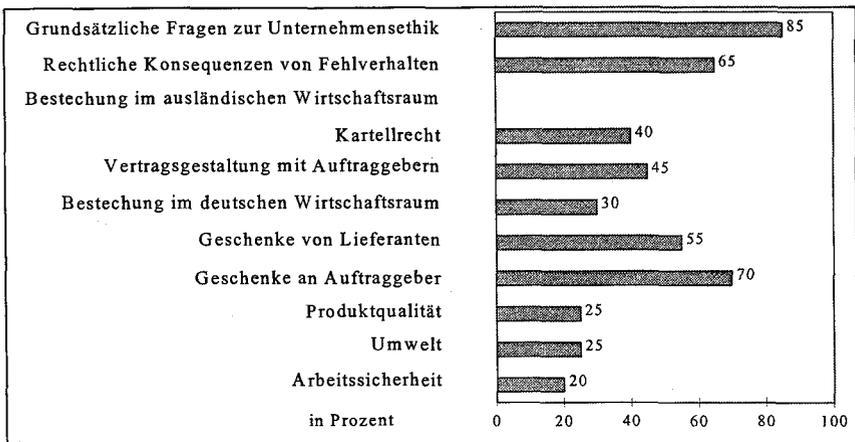


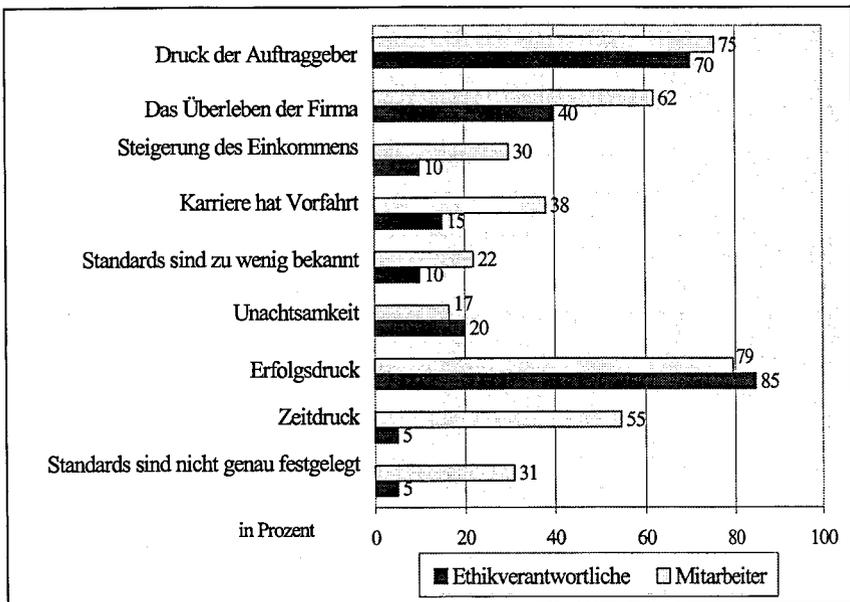
Abb. 17: Wichtige Themengebiete bei der Schulung von Mitarbeitern: Angaben der „Ethikverantwortlichen“



Außerdem wurden die „Ethikverantwortlichen“ nach möglichen Themengebieten befragt, die die Mitarbeiter im Rahmen der Schulungs- und Trainingsmaßnahmen „nachfragen“ (Abb. 17). Am häufigsten werden hier „grundsätzliche Fragen zur Unternehmensethik“ (85%), „Geschenke an Auftraggeber“ (70%), „rechtliche Konsequenzen von Fehlverhalten“ (65%) und „Geschenke von Lieferanten“ (55%) genannt.

Nach diesen Einschätzungen der „Ethikverantwortlichen“ wollen wir nun noch kurz auf zwei Vergleiche im Hinblick auf die Meinungen der Mitarbeiter und „Ethikverantwortlichen“ zu den Werteprogrammen eingehen, um uns dann in Abschnitt 4 der Diskussion der Ergebnisse zuzuwenden.

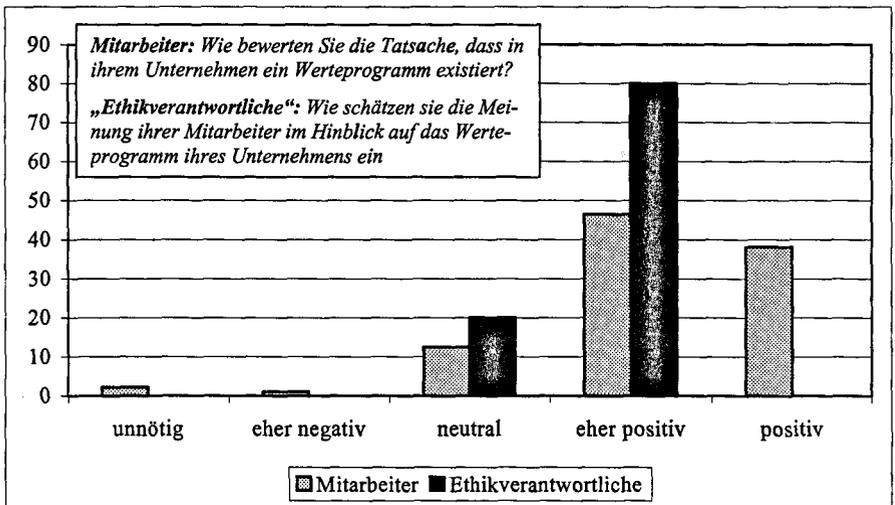
Abb. 18: Ursachen für die Verletzung moralischer Standards: Vergleich Mitarbeiter vs. „Ethikverantwortliche“



Wie Abbildung 18 verdeutlicht, sind sowohl für die Mitarbeiter als auch für die „Ethikverantwortlichen“ die Hauptursachen für die Verletzung moralischer Standards der „Druck der Auftraggeber“ (Mitarbeiter 75%; „Ethikverantwortliche“ 70%) sowie ein allgemeiner „Erfolgsdruck“ (Mitarbeiter 79%; „Ethikverantwortliche“ 85%). Divergenzen zeigen sich indessen in den Antwortkategorien „Zeitdruck“ (Mitarbeiter 55%; „Ethikverantwortliche“ 5%), „Standards sind nicht genau festgelegt“ (Mitarbeiter 31%; „Ethikverantwortliche“ 5%), „Karriere hat

Vorfahrt“ (Mitarbeiter 38%; „Ethikverantwortliche“ 15%) und „Steigerung des eigenen Einkommens“ (Mitarbeiter 30%; „Ethikverantwortliche“ 10%); überraschend ist sicherlich, dass auch die Antwortmöglichkeit „Überleben der Firma“ von den Mitarbeitern öfter (62%) als von den „Ethikverantwortlichen“ (40%) als Grund für die Verletzung moralischer Standards angegeben wird. Die insgesamt breiter gestreute Bewertung der Mitarbeiter kann zum einen durch das signifikant größere Sample (97 Mitarbeiter und 20 „Ethikverantwortliche“) verstanden werden. Wie aber auch Abbildung 19 nahelegt, könnte es ebenfalls möglich sein, dass die Mitarbeiter einen höheren Bedarf an eindeutigen Verhaltensstandards haben, als die „Ethikverantwortlichen“ (Mitglieder der Geschäftsleitungen) das vermuten. Während 38,1 Prozent der Mitarbeiter angeben, dass sie die Existenz von Werteprogrammen in ihren Unternehmen für „sehr positiv“ halten, glaubt das kein „Ethikverantwortlicher“ von seinen Mitarbeitern (unnötig: kein „Ethikverantwortlicher“, Mitarbeiter 2,1%; eher negativ: kein „Ethikverantwortlicher“, Mitarbeiter 1%; neutral: „Ethikverantwortliche“ 20%, Mitarbeiter 12,4%; eher positiv: „Ethikverantwortliche“ 80%, Mitarbeiter 46,4%).

Abb. 19: Die Bewertung der Existenz von Werteprogrammen: Vergleich Mitarbeiter vs. „Ethikverantwortliche“



4. Diskussion

Damit sind wir bereits bei der angekündigten Diskussion der Ergebnisse der Unternehmensbefragung. Die überwiegend positiven Einschätzungen der befragten Mitarbeiter im Hinblick auf die Existenz von korporativen Werteprogrammen in ihren Unternehmen (vgl. Abb. 7) können auf die Eigenschaft solcher Programme zurückgeführt werden, *Handlungsfähigkeit* und *Erwartungssicherheit* bei den Akteuren herzustellen.³⁵ Das heißt, Werteprogramme stellen für die Mitarbeiter nicht nur klar, welche Handlungen und Handlungsweisen im Namen einer Unternehmung erlaubt sind und welche nicht (Handlungsfähigkeit), sondern transportieren damit auch – über ihre Einbettung in die Governancestrukturen der Organisation (z. B. Commitment der Geschäftsleitung, Anreize) – die Nachricht, dass die Einhaltung der Verhaltensstandards auch tatsächlich ernst gemeint ist (Erwartungssicherheit).

Diese scheinbare semantische Doppelung ein und desselben Sachverhalts entpuppt sich bei näherer Betrachtung als durchaus notwendige Unterscheidung. Aus den vielen qualitativen Interviews mit Mitarbeitern aus den untersuchten und anderen Unternehmen, die Werteprogramme etabliert haben, wissen wir, dass die angesprochene Differenz exakt zwischen der bloßen Formulierung von Verhaltensstandards und ihrer glaubwürdigen internen Kommunikation verläuft. Die große Zustimmung der Mitarbeiter für die Etablierung und Durchführung der Werteprogramme (vgl. Abb. 7) lässt sich demnach auch darauf zurückführen, dass die Programme bei einer deutlichen Mehrheit der Mitarbeiter bekannt sind (vgl. Abb. 6) und den Werteprogrammen auch tatsächlich eine Problemlösungskompetenz (die Herstellung / Unterstützung von Rechtstreue und fairen Geschäftspraktiken) zugebraut wird (vgl. Abb. 8).

Ein weiteres Ergebnis der Unternehmensbefragung fokussiert die Gründe zur Einführung beziehungsweise Durchführung von Werteprogrammen zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Während zum Zeitpunkt der Einführung der Programme die „Verbesserung der Unternehmenskultur“ ihre Spitzenposition mit dem Motiv der „Aufrechterhaltung der Reputation der Unternehmen“ teilt und die „Einhaltung von Gesetzen“ sowie die „Verhinderung neuer staatlicher Regulierungen“ noch bedeutende Rollen spielen (vgl. Abb. 11), ist der eindeutig wichtigste Grund für die Durchführung der Programme nach ca. einem Jahr nach der Implementierung die „Verbesserung der Unternehmenskultur“ (vgl. Abb. 12). Diese Aussage stützt unsere Erfahrungen aus qualitativen Interviews im Rahmen der oben beschriebenen EthikAudits, dass die interne (und externe) Kommunikation unternehmense-

³⁵ Wieland (1999, S. 68f.).

thischer Programme über kurz oder lang immer zu Fragen der Identität eines kollektiven Akteurs und seinen Zielen führt (vgl. Abschnitt 2).

Der Vorschlag einer ordnungspolitisch orientierten Unternehmensethik³⁶, die insbesondere auf die Notwendigkeit der Wettbewerbsneutralität moralischer Ansprüche an die Geschäftspolitik von Unternehmen aufmerksam macht, wird in der vorliegenden Untersuchung durch die Ergebnisse der Befragung im Hinblick auf mögliche Gründe, die die Umsetzung der Werteprogramme behindern können, bestätigt („Auftraggeber akzeptieren Standards nicht“, „nicht alle Wettbewerber machen mit“, „härter werdender Wettbewerb“; vgl. Abb. 13). Allerdings wird die sicherlich nicht zu unterschätzende Schwierigkeit, dass nur ein Teil der Bauindustrieunternehmen sich dem ethischen Branchenstandard angeschlossen hat, durch die Antwort auf die Frage, ob die Werteprogramme zum Verlust von Aufträgen führen, relativiert (vgl. Abb. 16). Denn hier ist eine deutliche Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass dies „vielleicht“ der Fall sein könne. Das heißt, hier wird die These der governanceethischen Konzeption der Unternehmensethik bestätigt, dass es einen determinierten Zusammenhang zwischen moralischem Wohlverhalten eines kollektiven Akteurs und dessen ökonomischem Erfolg oder Misserfolg nicht gibt.³⁷ Moral ist weder ökonomistisch verengten Strategien zugänglich, noch führt sie zwangsläufig zum Ausscheiden eines Unternehmens aus dem Markt. Die in der Governanceethik enthaltenen Prämissen, systematisch von Unsicherheit, unvollständiger Information, der Ambiguität von Sachverhalten und von Kontingenz auszugehen, führen daher zu der sowohl theoretisch gehaltvolleren als auch praxistauglicheren Aussage, dass Moral als Ressource in den Organisationen der Wirtschaft relevante Konsequenzen für die Governance von Transaktionen und damit für das Set möglicher Kooperationschancen hat.

Aus Gesprächen mit Geschäftsführern der Unternehmen des EMB wissen wir mittlerweile, dass die Durchführung der Werteprogramme in der Tat zu Auftragsverlusten in einigen Bereichen geführt haben, dass aber auch Aufträge akquiriert werden konnten, die ohne ein Werteprogramm nicht zu gewinnen gewesen wären. Das heißt, Werteprogramme strukturieren möglicherweise das Kundenpotential eines Unternehmens neu, weil das Unternehmen selbst die Bedingungen definiert, zu denen es Geschäfte abwickeln möchte. Leistungswettbewerb zu definierten Bedingungen (keine Absprachen, keine Bestechung) führt dann auch wieder zu einer größeren Unabhängigkeit des Unternehmens in seinen Entscheidungen (vgl. Abb. 16).

In diesen Zusammenhang gehört auch die in der vorliegenden Studie bestätigte Einsicht, dass neben marktinduzierten Gründen gerade auch „hausgemachte“, das

³⁶ Vgl. Homann/Blome-Drees (1992).

³⁷ Vgl. Wieland (2000b).

heißt organisationale Gründe für die Verletzung moralischer Standards „verantwortlich“ sind (vgl. Abb. 18).³⁸ Insbesondere die Aufdeckung von unterschiedlichen Wahrnehmungen zwischen Mitarbeitern und dem Management im Hinblick auf solche „Fehlerquellen“ (in unserer Studie z. B. „Standards nicht genau festgelegt“, „Zeitdruck“, „Karriere hat Vorfahrt“), kann als Ausgangspunkt zu organisatorischen Maßnahmen (Einführung / Anpassung von Anreizsystemen, Schulungen z. B.) genutzt werden, um unmoralisches Verhalten einzudämmen.

Die Unternehmensbefragung stützt ebenfalls unsere Vorstellung, dass unternehmensethische Diskurse in und zwischen den Organisationen der Wirtschaft nur über eine vorgängige *Instrumentierung* erzeugt werden können. Die Einführung von Werteprogrammen führt demnach dazu, dass in der Organisation „grundsätzliche Fragen der Unternehmensethik“ (vgl. Abb. 17) aufgeworfen werden, die dann auch beantwortet werden müssen. Das heißt, Werteprogramme sind thematisch nicht begrenzt, unabhängig davon, ob die ursprüngliche Motivation, ein Werteprogramm einzuführen, die Eindämmung von Korruption oder die Verbesserung der Reputation ist.

Die Durchführung eines Werteprogramms heißt unvermeidlich auch die Aufnahme eines intensiven unternehmensinternen Diskurses über die Identität und Regeln des kollektiven Akteurs. Aus den Unternehmen, die wir auditiert haben, wissen wir beispielsweise, dass die Definition von Verhaltensregeln im interorganisationalen Bereich, das heißt hauptsächlich zwischen den Unternehmen, ihren Lieferanten, Subunternehmen und Auftraggebern, im allgemeinen dazu führt, dass die Mitarbeiter auch den status quo der internen Verhaltensregeln und Umgangsformen zur Diskussion stellen.

Der regelmäßigen Durchführung von EthikAudits kommt in diesen Prozessen eine unterstützende Funktion zu. Nicht nur die Glaubwürdigkeit von Werteprogrammen nach innen und außen wird durch eine externe Verifizierung gefördert, sie trägt auch zur Fort- und Weiterentwicklung der Programme bei (vgl. Abb. 15).

5. Zusammenfassung

Unternehmensethik im Zeitalter der Globalisierung von Märkten und Organisationen ist eine strategische und operative Managementaufgabe. Sie gehört zur „good corporate governance“ und ist international ein Standard im strategischen Management. Governanceethik betont die Bedeutung der Gestaltung organisationaler Strukturen des Unternehmens als Anreizmedium für individuelles moralisches Verhalten. Sie steht damit im Einklang mit der Entwicklung des nationalen und internationalen Rechts, das über Rechtsfiguren wie Vorstands- und Geschäftsfüh-

³⁸ Vgl. Wieland (1996, 1999).

runghaftung oder Organisationsverschulden immer häufiger die Organe des Unternehmens für das Verhalten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter verantwortlich hält. In der amerikanischen Rechtsprechung werden EthikManagementSysteme in diesem Zusammenhang als Exkulpierungsargumente der Unternehmensführung akzeptiert, aber nur dann, wenn sie wirklich implementiert und gelebt werden. Die empirische Studie in diesem Aufsatz zeigt, dass solche Managementinstrumente auch zur unternehmenskulturellen und -strategischen Entwicklung genutzt werden können. Die Ergebnisse stützen des weiteren die These der Governanceethik, dass moralische Diskurse in und zwischen Unternehmen nur durch eine vorgängige Instrumentierung der Unternehmensethik erreicht werden können.

Literatur

- Badaracco, J. L./Webb, A. P. (1995): Business Ethics: A View from the Tranches. In: California Management Review, Vol. 37, 2.
- Bayerischer Bauindustrieverband e.V. (1997): EthikManagementSystem der Bauwirtschaft als Indiz für Zuverlässigkeit. In: Informationsdienst des Bayerischen Bauindustrieverbandes e.V. 42. Jg., August/September 1997, München.
- Carmichael, S. M./Hummels, G. J. A./Ten Klooster, A. C./van Luijk, H. J. L. (1995): The Technology of Ethical Auditing: An Outline, Breukelen.
- Center for Business Ethics at Bentley College (1992): Instilling Ethical Values in Large Corporations. Journal of Business Ethics, 11, S. 863–867.
- Clarkson Center for Business Ethics (1999): Principles of Stakeholder Management. <http://www.mgmt.utoronto.ca/~stake/Principles.htm>, Version vom 12.11.1999.
- Donaldson, Th./Preston, L. (1985): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. In: Academy of Management Review, Vol. 20, 1.
- Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V. 1998: EthikManagementSystem für die Bauwirtschaft in Deutschland. Broschüre, 3. Auflage 1998, München.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A stakeholder approach, Boston et al.
- Homann, K./Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.
- Homann, K. (1997): Unternehmensethik und Korruption. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49, S. 187–209.
- International Chamber of Commerce 1996: Bekämpfung der Korruption im internationalen Geschäftsverkehr. <http://www.icc-deutschland.de/icc/frame/1.3.html>, Version vom 23. Dezember 1999.
- Kitson, A./Campbel, R. (1996): The Ethical Organisation: Ethical Theory and Corporate Behaviour, London.
- Leipziger, D. (1998): Social Accountability 8000. Council on Economic Priorities Accreditation Agency Launches Standard on Workplace Issues. In: Council on Economic Priorities, Resarch Report, No.1, 1998, New York.

- Merck, J. (1998): Sozialverantwortung im Handel. Der SA 8000 als Element der Strategie des Otto Versand. In: Forum Wirtschaftsethik, Nr. 4, Jg. 6, Stuttgart.
- Nalebuff, B./Brandenburger, A. (1996): Coopetition – kooperativ konkurrieren: mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt.
- Nolte, H./Bergmann, R. (1998): Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung. In: Nolte, H. (Hrsg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung, München et al.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68 (3), S. 79–91.
- Prochnow, E. (1999): Saubere Geschäfte ohne Bestechung. In: Impulse, Unternehmermagazin, Heft Juli 1999, Hamburg.
- Röbl, D. (1996): Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48 (4), S. 311–334.
- The Body Shop (1996): The Body Shop Social Statement 1995, Littlehampton.
- U.S. Sentencing Commission (Ed.) (1995): Corporate Crime in America: Strengthening the „Good Citizen“ Corporation. Proceedings of the Second Symposium on Crime and Punishment in the United States, September 7–8, 1995, Washington D.C.
- Weaver, G. R./Treviño, L. K./Cochran, P. L. (1999): Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 1, pp. 41–57.
- Wernerfelt, B. (1995): The Ressource-based View of the Firm: Ten Years After. Strategic Management Journal, 16, S. 171–174.
- Wieland, J. (1993): Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen, Bern et al.
- Wieland, J. (1994): Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung. In: Nutzinger, H. G. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven II, Berlin.
- Wieland, J. (1996a): Sozialpartnerschaft, betriebliche Sozialpolitik und Unternehmenskultur. Eine institutionenökonomische Analyse. In: Hutter, M. (Hrsg.): Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur 1996, Marburg.
- Wieland, J. (1996b): Ökonomische Organisation, Allokation und Status, Tübingen.
- Wieland, J. (1997): Unternehmensethik als Erfolgsfaktor in globalen Kooperationen. In: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.): Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin.
- Wieland, J. (1998a): Kooperationökonomie: Die Ökonomie der Diversifität, Abhängigkeit und Atmosphäre. In: Wegner, G./Wieland, J. (Hrsg.): Formelle und informelle Institutionen, Marburg.
- Wieland, J. (1998b): Co-opetition: Globalisierung und die Verantwortung der Unternehmen. In: Evangelischer Pressedienst (epd). Zeitschrift epd-Entwicklungspolitik, 2/1998, S. 16–21.
- Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance, Marburg.
- Wieland, J. (2000a): Globale Wirtschaftsethik. Steuerung, Legitimation und Kooperation. In: Kettner, M (Hrsg.): Provokation der Demokratietheorie, Frankfurt a. M.
- Wieland, J. (2000b): Corporate Governance und Wertemanagement. In: Mittelstraß, J. (Hrsg.): Die Zukunft der Wissensgesellschaft, Berlin.

dnwe schriftenreihe

bisher erschienene Folgen

André Habisch (Hg.)

Familienorientierte Unternehmensstrategie

Beiträge zu einem zukunftsorientierten Programm

dnwe schriftenreihe, folge 1

ISBN 3-87988-135-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1995, 205 S., DM 42.80

Marvin T. Brown

Der ethische Prozeß. Strategien für gute Entscheidungen

dnwe schriftenreihe, folge 2

Aus dem Amerikanischen von Kirsten Narjes und Erdmut Brown

Mit einem Vorwort von Georges Enderle, University of Notre Dame, Indiana, USA

ISBN 3-87988-182-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1996, 72 S.,

Großformat, DM 29.80

Heiner Alwart (Hg.)

Verantwortung und Steuerung von Unternehmen

in der Marktwirtschaft

dnwe schriftenreihe, folge 3

ISBN 3-87988-330-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1998, 215 S., DM 42.80

Peter Ulrich / Albert Löhr / Josef Wieland (Hg.)

Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische

Mitverantwortung. Perspektiven republikanischer Unternehmensethik

dnwe schriftenreihe, folge 4

ISBN 3-87988-349-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, 188 S., DM 39.80

Hans G. Nutzinger und das Berliner Forum zur Wirtschafts- und

Unternehmensethik (Hg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik: Kritik

einer neuen Generation: Zwischen Grundlagenreflexion und ökonomischer
Indienstnahme

dnwe schriftenreihe, folge 5

ISBN 3-87988-366-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1998, 260 S., EURO 24.80

Regine Tiemann: Ethische Branchenstandards. Ein Lösungsweg für

Unternehmen aus moralischen Dilemmata. Mit einem Vorwort von

Prof. Dr. Margit Osterloh

dnwe schriftenreihe, folge 6

ISBN 3-87988-376-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, 314 S., EURO 29.80

Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Hans G. Nutzinger und das Berliner Forum zur Wirtschafts- und Unternehmensethik (Hg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik: Kritik einer neuen Generation: Zwischen Grundlagenreflexion und ökonomischer Indienstnahme
dnwe schriftenreihe, folge 5

ISBN 3-87988-366-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, 260 S., DM 48.50, EURO 24.80

Die hier vorliegenden Beiträge beleuchten die aktuelle Diskussion zur Wirtschafts- und Unternehmensethik jeweils aus einer neuen Perspektive heraus. Dabei wird mit Kritik an den etablierten Ansätzen, vor allem denen von Horst Steinmann, Peter Ulrich und Karl Homann, nicht gespart. Die einzelnen Beiträge sind hierin gegeneinander allerdings kontrovers. So unterschiedlich die Artikel in ihrer jeweiligen Argumentationsfigur sind, entgehen sie sowohl der Skylla praxisferner, ja praxisunwirksamer Abstraktion der reinen Grundlagenreflexion als auch der Charybdis vorschneller und rezeptbuchartiger Indienstnahme für eine wenig reflektierte ökonomische Praxis.

Gruppiert sind die Beiträge mit abnehmendem Abstraktionsgrad: Im ersten Teil werden im Sinne einer Metabetrachtung grundlegende Fragestellungen der Wirtschafts- und Unternehmensethik thematisiert. Auf einer „mittleren Ebene“ werden aus den grundlegenden Fragestellungen detaillierte Konzepte gewonnen, die bereits Bezug nehmen auf praktische Anwendungsfälle (Teil II). Die Ebene unmittelbaren Anwendungsbezugs wird schließlich in Teil III erreicht, der sich der „Praxisorientierung“ widmet.

Peter Ulrich, Albert Löhr, Josef Wieland (Hg.): Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung.

Perspektiven republikanischer Unternehmensethik

dnwe schriftenreihe, folge 4

ISBN 3-87988-349-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, 187 S., DM 39.80

Im Kontext der Globalisierung der Märkte ist die ordnungspolitische Gestaltungsmacht des Staates schwächer und der Ruf nach vermehrter ethischer Selbstbindung der Unternehmen, besonders der „Global Players“, stärker geworden. Doch wofür konkret haben die Unternehmen eigentlich Verantwortung zu übernehmen, und wie weit reicht diese? Kann und soll die rechtsstaatliche Fremdbindung durch die „freiwillige“ unternehmensethische Selbstbindung ergänzt oder gar teilweise ersetzt werden? Und wie verträgt sich diese mit der unternehmerischen Selbstbehauptung im Markt?

Fragen wie diese lassen sich nur auf dem Hintergrund eines tragfähigen Verständnisses unternehmerischer Freiheit beantworten. Unzureichend ist dafür ein purer Wirtschaftsliberalismus, der das Leitbild einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger auf die Idee des „freien Marktes“ verkürzt. Vielmehr gilt es in der Wirtschaftsethik die Ergebnisse der aktuellen Debatte in der politischen Philosophie um eine zeitgemäße Konzeption der freiheitlichen Gesellschaft aufzugreifen. In dieser Debatte erweisen sich die traditionsreichen, aber lange Zeit vernachlässigten Ideen des politisch-philosophischen Republikanismus als besonders fruchtbar.

Heiner Alwart (Hg.): Verantwortung und Steuerung von Unternehmen in der Marktwirtschaft

dnwe schriftenreihe, folge 3

ISBN 3-87988-330-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1998, 220 S., DM 42.80

Unternehmen beeinflussen die Struktur der modernen Gesellschaft in hohem Maße. Damit sind zwangsläufig Schattenseiten verbunden wie etwa der Chemie-Störfall der Hoechst AG im Werk Frankfurt-Griesheim (1993), die ICE-Katastrophe (1998) oder auch unablässige, gezielte Manipulationen unserer Marktwirtschaft. Die demnach dringend erforderliche Diskussion über Funktionalität und Gerechtigkeit einer Sanktionierung juristischer Personen bedarf vor allem eines geeigneten interdisziplinären Bezugsrahmens. Orientierungshilfe aus der Rechtsvergleichung bieten neuartige US-amerikanische Strafzumessungsregeln, deren Entstehung zwar auf bloßen rechtstechnischen Schwierigkeiten beruhen mag, deren unternehmensethisch fundiertes Anreizsystem aber Zurechnungsideen enthält, die auch der hiesigen Fortentwicklung des Rechts als Leitbilder dienen können.

Regine Tiemann: Ethische Branchenstandards. Ein Lösungsweg für Unternehmen aus moralischen Dilemmata. Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Margit Osterloh

dnwe schriftenreihe, folge 6

ISBN 3-87988-376-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, 314 S., EURO 29.80

Angesichts vielfältiger Skandale sind Unternehmen heute immer öfter der Kritik ausgesetzt, daß ihr Handeln die ethische Legitimität vermissen läßt. Dabei befinden sich Unternehmen häufig in sogenannten moralischen Dilemma-Situationen, in denen weder die eine noch die andere Handlungsalternative ethisch legitimiert erscheint, weil Normen zueinander in Widerspruch geraten. Oft ist auch ein einzelnes Unternehmen moralisch überfordert, ein ethisches Problem im Alleingang zu lösen, weil dessen Bemühungen durch Trittbrettfahrer untergraben werden können.

Von dieser Situation ausgehend, untersucht die vorliegende Arbeit, ob und inwieweit Unternehmen einer Branche gemeinsam mit weiteren Betroffenen ein ethisches Problem lösen können, das sich auf ein Produkt oder dessen Produktionsprozeß bezieht. Als Lösungsmöglichkeit wird ein ethischer Branchenstandard vorgeschlagen, der dann als ethisch qualifiziert werden darf, wenn seine Entstehung sich einem diskursiven Aushandlungsprozeß, einer ethischen Branchenvereinbarung, zwischen Unternehmen und weiteren vom ethischen Problem Betroffenen verdankt. Eine ethische Branchenvereinbarung gibt den Rahmen für den ethischen Branchenstandard vor.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird anschließend geklärt, was einen ethischen Branchenstandard von einem herkömmlichen unterscheidet und welche Konsequenzen sich daraus für dessen Gestaltung und Etablierung am Markt ergeben. Hierzu werden Erkenntnisse aus dem Wissensmanagement, dem Innovations- und Technologiemanagement sowie aus der ressourcenorientierten Strategielehre herangezogen. Berücksichtigt wird dabei insbesondere, wie sich die beteiligten Unternehmen vor Trittbrettfahrern schützen können. Zudem wird deutlich, daß unternehmensethische Bemühungen systematisch auf die Unterstützung durch Konsumenten angewiesen sind, die in ihre Kaufentscheidung ethische Argumente mit einfließen lassen.

Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis

Die wirtschaftsethische Diskussion in Deutschland bewegt sich längst nicht mehr im Elfenbeinturm innerakademischer Diskurse. Dies zeigt der vorliegende Band "Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis", der die Jahrestagung 1999 des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik dokumentiert. In 11 ausgewählten Beiträgen stellen überwiegend Repräsentanten aus der Unternehmenspraxis nachahmenswerte Wege der Umsetzung ethischer Orientierungen im praktischen Wirtschaftsleben dar: Das Spektrum der Beiträge reicht von der Entwicklung ethisch fundierter Unternehmensgrundsätze (als „Lernstück“ des Shell-Konzerns) über die Operationalisierung und das Management von Umwelt- und Sozialstandards im internationalen Handel, compliance-Programme bei Banken und proaktive Maßnahmen zur Bewältigung ethischer Herausforderungen im Personalbereich bis zum branchenspezifischen Ethik-Management- und Ethik-Audit-System in der korruptionsanfälligen Bauindustrie.

Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik - EBEN Deutschland e.V. fördert das Verständnis der normativen Grundlagen wirtschaftlichen Handelns in der modernen Gesellschaft. Die vorliegende Schriftenreihe versteht sich als ein Forum, das der wissenschaftlichen Diskussion, vor allem aber dem Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis gewidmet ist.

Rainer Hampp Verlag
München und Mering 2000

ISBN 3-87988-458-7

ISSN 0948-9533

EURO 24.80



206\$00019194