

Beile, Judith; Feuchte, Beate; Homann, Birte

Book

Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung: Fünf Unternehmensbeispiele

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 248

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Beile, Judith; Feuchte, Beate; Homann, Birte (2010) : Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung: Fünf Unternehmensbeispiele, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 248, ISBN 978-3-86593-141-2, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181717>

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.

Unternehmensmitbestimmung und
Unternehmenssteuerung

Judith Beile | Beate Feuchte | Birte Homann

Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung

Judith Beile | Beate Feuchte | Birte Homann

Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung

Fünf Unternehmensbeispiele

Judith Beile | Beate Feuchte | Birte Homann

**Corporate Social
Responsibility (CSR)
und Mitbestimmung**

Fünf Unternehmensbeispiele



Judith Beile, Dr., Beraterin bei Wilke, Maack und Partner | wmp consult.
Mitarbeiterin und Projektleiterin in Forschungs- und Beratungsprojekten in den Bereichen CSR, Gender, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung sowie in internationalen Kooperationsprojekten im Ostseeraum, Branchenstudien in der Ernährungswirtschaft.

Beate Feuchte, Dr., bis Januar 2010 Wissenschaftliche Mitarbeiterin im CSR-Projekt der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitsschwerpunkt war CSR unter besonderer Berücksichtigung von Unternehmensmitbestimmung und betrieblicher Mitbestimmung.

Birte Homann, Projektassistentin bei Wilke, Maack und Partner | wmp consult. Mitarbeiterin in nationalen und internationalen Forschungs- und Beratungsprojekten in den Bereichen CSR, Industrielle Beziehungen, Verteidigungspolitik.

© Copyright 2010 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2010
ISBN: 978-3-86593-141-2
Bestellnummer: 13248

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages, der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

Vorwort

CSR und Mitbestimmung – ein Spannungsverhältnis?

Merkmale von CSR

In dem Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (2001) beschreibt die EU-Kommission CSR als „...Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“¹

Die Definition beinhaltet wesentliche Merkmale von CSR:

- **Freiwilligkeit.** CSR steht für Unternehmensaktivitäten, die über gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen hinausgehen. Sie basieren auf so genannten „Freiwilligen Selbstverpflichtungen“ von Unternehmen.
- CSR bedeutet **nachhaltiges beziehungsweise verantwortliches Handeln** im Kerngeschäft² der Unternehmen in den Bereichen **Ökologie, Soziales und Ökonomie**. Entsprechende Aktivitäten ziehen gleichzeitig positive Effekte für die Gesellschaft UND das Unternehmen nach sich und sind somit Ergebnis der Suche nach „Win-Win-Situationen“ für Unternehmen und Gesellschaft, die zunächst in der Verantwortung von Vorstand und Management liegen.
- Vor allem bei börsennotierten **Unternehmen** werden CSR-Strategien von „**Stakeholdern**“³ eingefordert, kritisch begleitet und beeinflusst. Hierzu gehören Mitarbeiter und ihre Vertretungen, Kunden, Zulieferer, Nichtregierungsorganisationen, gemeinnützige Organisationen im lokalen Umfeld, Medien sowie Aktionäre, Investoren und Kreditgeber. Stakeholder vertreten unterschiedliche Interessen. Insbesondere divergieren ihre Erwartungen in

1 Europäische Kommission 2001, S. 8, http://www.bmsk.gv.at/cms/site/attachments/0/5/0/CH0117/CMS1218444843970/gruenbuch_der_kommission.pdf [08.01.2010].

2 Ein Unternehmen definiert als Kerngeschäft das Geschäftsfeld, auf das sich hohe (zukünftige) Renditeerwartungen beziehen. Der strategische Einsatz der Ressourcen konzentriert sich auf dieses Geschäftsfeld. Es können auch mehrere Kerngeschäfte parallel betrieben werden. Eine glaubwürdige CSR-Strategie ist Teil der Unternehmensstrategie und orientiert sich am Kerngeschäft.

3 Stakeholder sind Gruppen oder Individuen, welche die Wertschöpfung eines Unternehmens beeinflussen und/oder von der Wertschöpfung beeinflusst werden (vgl.: Glossar im Anhang).

Bezug auf die Verbindlichkeit von freiwilligen Selbstverpflichtungen und darauf basierenden Sanktionsmöglichkeiten. Daher gibt es kein einheitliches Verständnis von CSR.

Die EU-Kommission unterscheidet im Grünbuch zwischen *interner Dimension* und *externer Dimension* von CSR. Zur internen Dimension gehören Human Resource Management (HRM), Arbeitsschutz, sozial verantwortliche Umstrukturierung, Ressourcenschonende Produktion und die Bereitstellung von Dienstleistungen und Umweltmanagement im Unternehmen. Zur externen Dimension gehören die Verantwortung gegenüber lokalen Gemeinschaften, der Umgang mit Geschäftspartnern, Kunden und Zulieferern sowie Menschenrechte bei Zulieferern und globaler Umweltschutz.⁴

Spannungsverhältnis von freiwilliger Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility/CSR) und Mitbestimmung

Für Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften steht das Spannungsverhältnis zwischen regulierter Mitbestimmung und freiwilliger Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility/CSR) im Mittelpunkt. Aus der Perspektive der Mitbestimmung ist die Freiwilligkeit und Unverbindlichkeit unternehmerischer Verantwortung ein entscheidender Kritikpunkt an CSR-Konzepten. In einer kritisch-konstruktiven Auseinandersetzung mit Freiwilliger Unternehmensverantwortung hat sich der DGB im Frühjahr 2009 mit einem „10-Punkte Papier des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften zu CSR“⁵ positioniert. Bereits im Titel lautet die Forderung: „Verbindliche Regeln, die für alle gelten!“. In diesem Papier wird klar gestellt, dass Unternehmen in einer demokratischen Gesellschaft keine alleinige Definitionshoheit über die Ausgestaltung ihres verantwortlichen Handelns haben. Unternehmen sind vielmehr verpflichtet, die Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern und zum Umweltschutz beizutragen. Im Rahmen von CSR bestehe die Chance, gewerkschaftliche Themen wie „Gute Arbeit“ und Teilhabe der Beschäftigten in das Zentrum der Selbstverpflichtungen zu rücken. Zentrale Aussage des Papiers ist, dass unternehmensspezifische CSR-Strategien gesetzliche Regelungen nicht ersetzen oder verhindern dürfen, sondern vielmehr die Notwendigkeit der Anpassung gesetzlicher Regelungen deutlich machen und diese auch nach sich ziehen sollten. Zur Rolle der Arbeitnehmervertreter heißt es: „... fordern wir die Unternehmen auf, die demokratisch gewählten

4 Europäische Kommission 2001, S. 13 ff.

5 DGB Bundesvorstand 2009, http://www.dgb.de/themen/csr/index_html [12.01.2010].

Arbeitnehmersvertretungen in die Ausarbeitung einer CSR-Strategie zu integrieren. Betriebsräte und Arbeitnehmersvertreter in den Aufsichtsräten wiederum sind aufgefordert, CSR-Regelungen mit zu gestalten.“⁶

Mitverantwortung der Unternehmensmitbestimmung

Arbeitnehmersvertreter in Aufsichtsgremien tragen Mitverantwortung für eine Unternehmensstrategie und –planung im Sinne des nachhaltigen Unternehmenserfolges, der Arbeitnehmerinteressen und der Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Innovationsfähigkeit und Risikomanagement sind entscheidende Faktoren für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Sie werden insbesondere in börsennotierten Unternehmen zunehmend durch die freiwillige Unternehmensverantwortung/Corporate Social Responsibility (CSR) getrieben. Somit haben Aufsichtsräte die Aufgabe, CSR als Risiko- und Reputationsmanagement sowie CSR als Treiber von Innovation mit zu gestalten.

CSR als Risiko- und Reputationsmanagement

CSR-Strategien sind häufig auch Reaktion auf die Erwartungen der kritischen Stakeholder. Diese setzen an der fehlenden Glaubwürdigkeit von freiwilligen Verpflichtungen im Rahmen von CSR an und können die Reputation eines Unternehmens gefährden, indem sie zum Beispiel die Verletzung von Menschenrechten in der Zuliefererkette nachweisen. Die fehlende freiwillige Umsetzung allgemein anerkannter Umwelt- und Sozialstandards gefährdet langfristig den Unternehmenserfolg, da sinkende Nachfrage und ein sinkender Aktienwert die Folge sein können. Das trifft insbesondere für Unternehmen zu, die Konsumgüter produzieren, deren Geschäftstätigkeiten Umweltrisiken bergen, die einen Teil ihrer Wertschöpfung in Schwellen- und Entwicklungsländer verlagerten und/oder von dortigen Zulieferern Produkte und Dienstleistungen beziehen (zum Beispiel Chemie-, Metall- und Textilbranche). Hier handelt es sich um die Vermeidung von Risiken.

CSR als Treiber von Innovation

Weiterhin ausschlaggebend für die Ausgestaltung und die Umsetzung von CSR-Strategien sind Wettbewerbsvorteile durch Innovationen. Das gilt zum Beispiel für die Anwerbung und dauerhafte Bindung hoch qualifizierter Fachkräfte („talent management“) durch ein modernes Human Resource Management (HRM). Im

6 ebd., S. 1.

Wettbewerb um Hochqualifizierte bieten Unternehmen beispielsweise Weiterbildungsangebote, „Diversity“ (Vielfalt, Verschiedenartigkeit), Maßnahmen zur Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie altersgerechte Arbeit. Maßnahmen zu Umweltschutz und Ressourceneffizienz können zu Kosteneinsparungen, zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen und damit zur Ausweitung von Marktanteilen führen.

Inhaltliche Berührungspunkte von freiwilliger Unternehmensverantwortung und betrieblicher Mitbestimmung in Deutschland

Das Konzept CSR legt eine Klammer um bekannte Mitbestimmungsthemen sowie räumlich und inhaltlich neue Themen. Mit der internen Dimension von CSR (vgl. Definition der EU-Kommission, siehe oben) werden im Rahmen des Human Resource Management (HRM) für Arbeitnehmervertreter bekannte Mitbestimmungsthemen aufgegriffen. So stellen einzelne Elemente des HRM wie Aus- und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, altersgerechte Arbeit, Wertschätzung, Arbeitsschutz, Umgang mit Leiharbeitern, soziale Gestaltung der Umstrukturierung sowie der betriebliche Umweltschutz für Arbeitnehmervertreter keine Neuheit dar. Das BetrVG bietet hierzu entsprechende Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte. So gesehen, ist CSR bereits längst ein Thema der Mitbestimmung. In der internen Dimension zählen zu CSR-Strategien neben „alten“ auch neu etablierte Themen des HRM, die aus der CSR-Praxis in anderen Ländern Eingang in deutsche Unternehmen finden (Bsp. Konzepte und Praktiken von Human Resource Management und Diversity Management). Sie gehören ebenfalls zu den sozialen und personellen Angelegenheiten und berühren Mitbestimmungsfragen. Zu den Fragen, die das Personal und deren soziale Belange betreffen, sind in den letzten Jahren auch solche getreten, die sich auf das Unternehmen als Akteur in seiner Umwelt beziehen. Bei dieser externen Dimension von CSR sind Arbeitnehmervertreter in ihrer Verantwortung für Umweltauswirkungen des heimischen Unternehmens wie auch für Arbeitsbedingungen bei Tochterunternehmen und bei Zulieferern im In- und Ausland (in der Regel Schwellen- und Entwicklungsländer) gefordert. Auch die Entscheidung für externe Fremdfirmeneinsätze und deren Ausgestaltung gehören hierzu. Hierbei sind Arbeitnehmervertreter zwar mit bekannten Themen konfrontiert, diese beziehen sich aber immer häufiger auf entfernte Regionen. Dabei steht auch die Etablierung neuer Formen der internationalen Interessenvertretung auf der Agenda, wie sie in einigen transnationalen Unternehmen gegründet worden sind (zum Beispiel Weltbetriebsräte).

Das CSR-Projekt der Hans-Böckler-Stiftung, Abteilung Mitbestimmungsförderung

Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat benötigen Sachkenntnisse und Orientierung in einem zwar in Einzelteilen bekannten, in Motivation und Einbettung jedoch neuen Thema. Daher sind die Ziele des CSR-Projektes:

- Arbeitnehmervertreter kennen das CSR-Konzept und dessen Relevanz für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen sowie einzelne Maßnahmen im Rahmen von CSR,
- Arbeitnehmervertreter können in ihrem Unternehmen dazu beitragen, dass CSR-Maßnahmen weniger beliebig und weniger unverbindlich sind.

Zwei Hauptaufgaben des CSR-Projekts sind daher: 1) Arbeitnehmervertreter mit Fachtagungen und Seminaren sachkundig machen und 2) mit diesen Weiterbildungsangeboten den Austausch und die Entstehung von Netzwerken fördern.

In diesem Zusammenhang bedarf es Fallbeispiele „Guter Praxis“, die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat über Möglichkeiten der Mitgestaltung von CSR-Strategien und –aktivitäten informieren. Daher beauftragte die Hans-Böckler-Stiftung die Unternehmensberatung *Wilke, Maack und Partner | wmp consult* mit einer „Bestandsaufnahme und Analyse der Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen in Betrieb und Unternehmen an CSR-Strategien und –Aktivitäten von Unternehmen“. Anhand von fünf Fallbeispielen will die Studie Arbeitnehmervertreter aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen zu eigenen Gestaltungsmöglichkeiten anregen und ermutigen. Die Fallbeispiele sind nicht repräsentativ. Sie zeigen allein Möglichkeiten der Beteiligungen von Arbeitnehmervertretern auf, ohne sie als idealtypisch darzustellen. Die Auswahl der Unternehmen Norsk Hydro ASA, Beiersdorf AG, Danone Gruppe und Wilkhahn – Wilkening + Hahne GmbH & Co. KG orientierte sich am Vorhandensein einer CSR-Strategie, eines Betriebsrates, bereits aktiver Arbeitnehmervertreter sowie Möglichkeiten des Zugangs zu den Gesprächspartnern. Es handelt sich um transnationale Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland und in anderen europäischen Ländern. Die Unternehmen gehören unterschiedlichen Branchen an und haben eine unterschiedliche Größe.

Folgende Fragen sind Gegenstand der Studie:

- Welche **CSR-Handlungsfelder** sind für die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern relevant?
- Sind Arbeitnehmervertreter eher bei einzelnen CSR-Handlungsfeldern aktiv oder beziehen sie sich eher auf das **Konzept CSR**?
- Welche **Motivation** liegt der Beteiligung der Arbeitnehmervertreter zugrunde?
- Wie wirkt sich die **Mitbestimmungskultur** am Hauptsitz des Unternehmens auf die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter aus?
- Wie prägt das jeweilige unternehmensspezifische **Verständnis von CSR** und die interne Zuweisung von Aufgaben die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter?
- Welchen Stellenwert hat CSR angesichts der **Finanz- und Wirtschaftskrise** für die Beschäftigten und ihre Vertreter? Wird die freiwillige Unternehmensverantwortung als hilfreich für die Beschäftigungssicherung in Zeiten der Wirtschaftskrise angesehen? Oder wird CSR lediglich als „add on“ oder gar als Luxusthema wahrgenommen?
- Welche **Formen der Beteiligung** gibt es? Arbeiten Arbeitnehmervertreter in Gremien mit oder beteiligen sie sich über informelle Absprachen?
- Welche **Ebenen der Arbeitnehmervertretungen** sind für die Beteiligung relevant? Welche Bedeutung haben personelle Verflechtungen (mehrere Ämter in einer Person)?
- Welche Rolle spielen **europäische Betriebsräte**?
- Wie nutzen Arbeitnehmervertreter das Gremium **Aufsichtsrat**?
- Basiert die Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen hauptsächlich auf dem **Engagement Einzelner**?
- Welches Interesse hat das **Management** an der Beteiligung der Arbeitnehmervertreter?

Die Studie mündet in **Handlungsempfehlungen** für Arbeitnehmervertreter, in die auch die Erfahrungen aus Seminaren und Fachtagungen für Betriebs- und Aufsichtsräte einfließen. Im Anhang dieser Veröffentlichung befindet sich ein **Glossar**, das die wichtigsten Begriffe zur Planung und Umsetzung von CSR-Aktivitäten in Unternehmen sowie Hintergrundinformationen für Arbeitnehmervertreter enthält.

Beate Feuchte, Hans-Böckler-Stiftung

Inhalt

Beate Feuchte

0 Vorwort CSR und Mitbestimmung – ein Spannungsverhältnis? 5

Judith Beile/Birte Homann

1 Einleitung 15

- 1.1 Gesellschaftspolitischer Rahmen 15
- 1.2 Fragestellung und Methodik 18
- 1.3 CSR und Mitbestimmung 20
- 1.4 Auswahl der Unternehmen 25

2 Norsk Hydro 27

- 2.1 Kurzporträt 27
- 2.2 Unternehmenskultur und Mitbestimmungsstrukturen bei Norsk Hydro 28
 - 2.2.1 Unternehmenskultur/Mitbestimmung 28
 - 2.2.2 Mitbestimmungsorgane 29
- 2.3 Verständnis von CSR bei Norsk Hydro 30
- 2.4 CSR und Mitbestimmung bei Norsk Hydro 33
 - 2.4.1 CSR-Strategie allgemein, Agenda-Setting 34
 - 2.4.2 CSR – Interne Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung 35
 - 2.4.3 CSR – externe Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung 38
- 2.5 Berichterstattung, Kommunikation und Kapitalmarkt 40
 - 2.5.1 CSR: Berichterstattung und Kommunikation 40
 - 2.5.2 Indizes und Rankings 43
- 2.6 Fazit CSR bei Norsk Hydro 43

3 DANONE GmbH 45

- 3.1 Kurzporträt 45
- 3.2 Unternehmenskultur und Mitbestimmungsstrukturen bei DANONE 46
 - 3.2.1 Unternehmenskultur/Mitbestimmung 46
 - 3.2.2 Mitbestimmungsorgane 49
- 3.3 Verständnis von CSR bei DANONE 51

3.4	CSR und Mitbestimmung bei DANONE	54
3.4.1	CSR – Strategie allgemein, Agenda-Setting	55
3.4.2	CSR – Interne Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung	56
3.4.3	CSR – externe Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung	61
3.5	Berichterstattung, Kommunikation und Kapitalmarkt	62
3.5.1	CSR: Berichterstattung und Kommunikation	62
3.5.2	Indizes und Rankings	63
3.6	Fazit CSR bei DANONE	64
4	Beiersdorf AG	67
4.1	Kurzporträt	67
4.2	Unternehmenskultur und Mitbestimmungsstrukturen bei Beiersdorf	68
4.2.1	Unternehmenskultur/Mitbestimmung	68
4.2.2	Mitbestimmungsorgane	70
4.3	Verständnis von CSR bei Beiersdorf	73
4.4	CSR und Mitbestimmung bei Beiersdorf	75
4.4.1	CSR-Strategie allgemein, Agenda-Setting	77
4.4.2	CSR – Interne Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung	77
4.4.3	CSR – externe Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung	80
4.5	Berichterstattung, Kommunikation und Kapitalmarkt	81
4.5.1	CSR: Berichterstattung und Kommunikation	81
4.5.2	Indizes und Rankings	82
4.6	Fazit CSR bei Beiersdorf	83
5	Unilever Konzern/Unilever Deutschland	85
5.1	Kurzporträt	85
5.2	Unternehmenskultur und Mitbestimmungsstrukturen bei Unilever	87
5.2.1	Unternehmenskultur/Mitbestimmung	87
5.2.2	Mitbestimmungsorgane	89
5.3	Verständnis von CSR bei Unilever	90
5.4	CSR und Mitbestimmung bei Unilever	92
5.4.1	CSR – Strategie allgemein, Agenda-Setting	93
5.4.2	CSR – Interne Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung	94
5.4.3	CSR – externe Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung	96
5.5	Berichterstattung, Kommunikation und Kapitalmarkt	99
5.5.1	CSR: Berichterstattung und Kommunikation	99

5.5.2	Indizes und Rankings	102
5.6	Fazit CSR bei Unilever	102
6	Wilkhahn	105
6.1	Kurzporträt	105
6.2	Unternehmenskultur und Mitbestimmungsstrukturen bei Wilkhahn	106
6.2.1	Unternehmenskultur/Mitbestimmung	106
6.2.2	Mitbestimmungsorgane	107
6.3	Verständnis von CSR bei Wilkhahn	109
6.4	CSR und Mitbestimmung bei Wilkhahn	111
6.4.1	CSR – Strategie allgemein, Agenda-Setting	111
6.4.2	CSR – Interne Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung	112
6.4.3	CSR – externe Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung	115
6.5	Berichterstattung, Kommunikation und Kapitalmarkt	118
6.5.1	CSR: Berichterstattung und Kommunikation	118
6.5.2	Indizes und Rankings	119
6.6	Fazit CSR bei Wilkhahn	119
7	Vergleichende Auswertung	123
8	Fazit: Thesen und Handlungsempfehlungen	131
8.1	Thesen	132
8.2	Handlungsempfehlungen	136
9	Literatur- und Quellenverzeichnis	139
	Beate Feuchte	
10	Verzeichnis von Begriffen/Glossar zum Thema CSR	143
	Über die Hans-Böckler-Stiftung	151

1 Einleitung

Bestandsaufnahme und Analyse der Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen in Betrieb und Unternehmen an CSR-Strategie und -Aktivitäten von Unternehmen: Fünf Fallstudien

1.1 Gesellschaftspolitischer Rahmen

Das Thema CSR (Corporate Social Responsibility) hat in der gesellschaftlichen Diskussion und in der Außendarstellung großer Unternehmen in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Es gibt kaum ein größeres Unternehmen, das nicht auf seinen Webseiten dem Themenkomplex CSR, CR (Corporate Responsibility), Nachhaltigkeit, Sustainability o.ä.⁷ einen separaten Teilauftritt widmet. Dabei werden die Begriffe weitgehend synonym verwendet, die Definitionen unterscheiden sich lediglich in Nuancen. Gemeint sind in der Regel die Aspekte einer verantwortlichen Unternehmensführung, die über gesetzliche Auflagen hinausgehen. Darunter fallen ökonomische, ökologische und soziale Aspekte des Wirtschaftens.

Die aktuelle Finanzkrise mit ihren negativen Auswirkungen für Wirtschaft und Beschäftigung macht deutlich, wie wichtig Transparenz und verantwortliches Handeln im Zeitalter der Globalisierung sind. Massiver Beschäftigungsabbau und die wieder steigende Zahl von Insolvenzen zeigen, dass die Diskussion um CSR und die Nachhaltigkeit wirtschaftlichen Handelns keine Schön-Wetter-Diskussion sein sollte. Um einen langfristigen Erhalt von Unternehmen zu gewährleisten und unternehmerische und gesellschaftliche Risiken zu begrenzen, gehören wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und soziale, gesellschaftliche sowie umweltpolitische Verantwortung untrennbar zusammen. Insbesondere in der Krise sollte die

7 In dieser Studie wird der Begriff CSR verwendet, da er sich vor allem in der internationalen politischen und gesellschaftlichen Diskussion immer mehr durchsetzt. In Deutschland werden jedoch auch die Begriffe Nachhaltigkeit bzw. nachhaltiges Wirtschaften und soziale Verantwortung häufig verwendet, um das Thema CSR zu beschreiben.

Chance zu mehr Nachhaltigkeit genutzt und CSR zu einem Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden.

Auch auf Regierungsebene setzt sich die Auffassung immer stärker durch, dass CSR ein wichtiges und aktuelles Thema ist. So hat z.B. das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Januar 2009 mit rund vierzig Vertretern⁸ aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik ein Forum zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen installiert. Dieses Forum soll in Deutschland dazu beitragen, nachhaltige Unternehmensverantwortung zu stärken und auszuweiten. Die Bundesregierung arbeitet derzeit noch an einer nationalen CSR-Strategie, die Anfang 2010 in die Verabschiedung eines „Aktionsplans CSR in Deutschland“ münden soll. Vorreiter in Europa ist Großbritannien. Dort gibt es sogar einen CSR-Minister, dessen Aufgabe es ist, einen einheitlichen Rahmen für soziale und ökologische Berichterstattung und Kennzeichnung zu schaffen. Im Jahr 2005 wurde vom britischen Handelsministerium ein „International Strategic Framework“ veröffentlicht, das die Ziele und Prioritäten der britischen Regierung formuliert, um CSR international mehr Geltung zu verschaffen. Im Fokus der Strategie steht die Erhöhung der Beiträge britischer Unternehmen zu sozialer, ökologischer und ökonomischer Entwicklung.

Die norwegische Regierung wiederum hat im Januar 2009 ein „White Paper“ zum Thema CSR herausgegeben, in dem Erwartungen an norwegische staatliche und private Unternehmen hinsichtlich eines nachhaltigen Wirtschaftens formuliert werden.⁹

In Deutschland ist auf der Ebene der Chemie-Sozialpartner IG BCE und BAVC vor allem der so genannte Wittenbergprozess zu nennen. Seit August 2008 gibt es die Vereinbarung „Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft“ der beiden Sozialpartner. Ziel dieses Prozesses ist es, mit einer Diskussion um soziale und ökologische Verantwortung der Unternehmen die Soziale Marktwirtschaft in der Gesellschaft fester zu verankern sowie die Chemie-Sozialpartnerschaft zu stärken und weiter zu entwickeln. Die Chemie-Sozialpartner setzen sich dabei für ein neues gesellschaftliches Gleichgewicht ein, das auf der Akzeptanz von ökonomischen, sozialen und ökologischen Bedürfnissen beruht.

8 Aus Platzgründen und aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im folgenden Text auf die konsequente Nennung der weiblichen Form verzichtet. Grundsätzlich sind sowohl die männliche als auch die weibliche Form gemeint.

9 Norwegisches Außenministerium 2009.

Die EU hat bereits 2001 ein Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“¹⁰ veröffentlicht. Damit wollte die Kommission eine breite Diskussion anstoßen, die darin münden soll, gesamt-europäische Rahmenbedingungen für die Qualität und die einheitliche Umsetzung des Konzepts der sozialen Verantwortung zu schaffen. Dies soll durch die Erarbeitung von Grundzügen und Instrumentarien gewährleistet werden. Best Practice und innovative Ideen sollen gefördert werden. Auch die Lissabon-Strategie basiert auf der Grundlage hoher sozialer Standards und ökologischer Nachhaltigkeit. Gleichzeitig setzt sie auf eine aktive Beteiligung der Arbeitnehmer.

Wenngleich nationale Standards und Gesetze sich aktuell auch innerhalb Europas noch unterscheiden, zeichnen sich besonders in multinationalen Kapitalgesellschaften viele parallele Entwicklungen im CSR-Bereich ab: Neben den finanziellen Indikatoren wird in der Berichterstattung immer mehr Wert auf soziale und Umweltindikatoren gelegt. Wirtschaftsprüfer, der Kapitalmarkt und die Konsumenten in vielen westlichen Ländern messen ein Unternehmen in zunehmendem Maße an seinen CSR-Aktivitäten und dem Abschneiden in entsprechenden Nachhaltigkeitsrankings und Indizes. Diskussionen um die Compliance, also die Einhaltung externer, gesetzlicher, und interner, eher freiwilliger Standards rücken in den Mittelpunkt.

Trotzdem spielt in der Unternehmenspraxis die Einbindung der Mitarbeiter in CSR-Aktivitäten bisher häufig nur eine geringe Rolle. Zwar publizieren immer mehr Unternehmen professionell gestaltete und auch informative Nachhaltigkeitsberichte, und auch in den strategischen Positionierungen der Unternehmen am Markt gewinnt CSR bzw. Nachhaltigkeit weltweit an Bedeutung. Allerdings beschränken sich die Unternehmen teilweise darauf, Informationen in Unternehmenspublikationen und aufbereiteten Kennzahlen zur Verfügung zu stellen, und vergessen dabei, ihre eigenen Mitarbeiter und deren Interessenvertretungen mit einzubinden. In vielen Unternehmen findet ein Stakeholderdialog zum Thema CSR statt, der auch die Mitarbeiter einbezieht, nicht jedoch eine Mitsprache der Mitarbeiter und Arbeitnehmervertretungen. Die Übertragung von Verantwortung an die Belegschaft geht bei „freiwilligen“ CSR-Themen selten über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus.

Insbesondere in Zeiten der Wirtschafts- und Finanzkrise stellt sich die Frage, wie das Thema CSR von den Beschäftigten und Arbeitnehmervertretungen wahr-

10 Europäische Kommission 2001.

genommen wird. Sehen sie darin ein neues Forum, das der Beschäftigungssicherung dienen kann, oder ein „Luxusthema“? Oft wird eher der Widerspruch zwischen CSR und Krise gesehen als die Chancen, die das Thema in der Krise bieten kann. Daher streben Mitarbeiter in der Krise häufig keine Beteiligung an CSR-Themen an und verlangen auch von ihrer Arbeitnehmervertretung eine andere Prioritätensetzung. Hier stehen Themen wie Beschäftigungssicherung, Tarifpolitik etc. im Vordergrund.

Für die meisten Bewertungssysteme zum Thema CSR spielt die Beteiligung der Beschäftigten an der Entwicklung und Umsetzung von CSR-Strategien eine untergeordnete Rolle. In den Nachhaltigkeitsberichten vieler Unternehmen taucht der Betriebsrat nicht einmal auf. Wie Nachhaltigkeit im Unternehmen praktisch gelebt und umgesetzt wird und inwieweit diese Strategien bei den Mitarbeitern bekannt sind und auch umgesetzt werden, ist bisher kaum analysiert worden. Forschungsarbeiten zu diesem Thema sind eine Ausnahme.¹¹

1.2 Fragestellung und Methodik

Die zunehmende Betonung des Themas CSR führt offensichtlich nicht automatisch dazu, dass die Mitarbeiter der Unternehmen und ihre Vertretungen, also die Betriebsräte und die Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat, in die CSR-Strategien der Unternehmen eingebunden werden. Das muss und sollte nach dem vorherrschenden CSR-Verständnis nicht so sein. Für den vorliegenden Bericht wurden exemplarisch fünf Unternehmen ausgewählt¹², bei denen bereits vor der Untersuchung aufgrund des Selbstverständnisses und des Rufs der Unternehmen davon auszugehen war, dass es ein vergleichsweise hohes Maß an Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen an den CSR-Aktivitäten gibt.¹³ Die Unternehmen wurden explizit unter dem Kriterium von good practice-Unternehmen ausgesucht. D.h. bei den Unternehmen war schon im Vorfeld bekannt, dass es grundsätzlich etablierte Beteiligungsstrukturen der Arbeitnehmervertretungen gibt und dass soziale Verantwortung einen hohen Stellenwert hat. Es wurde davon ausge-

11 Vgl. Kap. 1.3.

12 Das Unternehmen Unilever wurde zuvor in einer Vorstudie untersucht und in verkürzter Version in diese Studie aufgenommen.

13 Die Einschätzung der Unternehmen als eher beteiligungsorientierte Unternehmen erfolgte auf der Grundlage von Informationen des Auftraggebers sowie des Auftragnehmers aus seiner beratenden Tätigkeit für Arbeitnehmervertretungen.

gangen, dass Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in solchen Unternehmen ein vergleichsweise großes Interesse an CSR haben und es auf Seiten des Arbeitgebers eine hohe Bereitschaft gibt, sie in dieses Themenfeld einzubinden.

Die Unternehmen wurden daraufhin untersucht, wie sich die Einbindung der Interessenvertretungen der Mitarbeiter in das Thema CSR vollzieht. Dies wird anhand von Organisationsstrukturen, Gremienstrukturen, Kommunikationswegen und einzelnen Projekten aufgezeigt. Die Ebenen der Beteiligung umfassen die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat und den Betriebsrat bzw. die gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung auf den verschiedenen Ebenen (Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Eurobetriebsrat).

Neben der Auswertung von Internetauftritten und Unternehmenspublikationen erfolgte die Untersuchung vor allem über persönliche Interviews mit Unternehmensvertretern auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, um direkte und aktuelle Informationen aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven der Innensicht ermitteln zu können. Die Interviews wurden leitfadengestützt geführt und protokolliert.¹⁴

Aus den Untersuchungen und Interviews sind fünf Fallstudien zu den Unternehmen Norsk Hydro, Danone, Beiersdorf, Unilever und Wilkhahn entstanden. In den Fallstudien wird jeweils nach einer kurzen Darstellung des Unternehmen und seines Tätigkeitsfeldes der Schwerpunkt darauf gelegt, das Thema CSR in Bezug auf die Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen zu analysieren. Es wurde untersucht, in welchem Maße es Beteiligung an CSR-Strategien bzw. an CSR-Maßnahmen und ihrer Umsetzung gibt, wodurch sie befördert oder auch gehemmt wird, wie und aus welchen Motiven heraus sie genutzt wird. Dabei wurden Aktivitäten und Handlungsfelder auch dann berücksichtigt, wenn sie von den Akteuren selbst nicht unter das Thema CSR oder einen ähnlichen übergeordneten Begriff subsumiert wurden.

An die einzelnen Fallstudien schließt sich ein Kapitel an, das die Ergebnisse der Fallstudien im Überblick kurz zusammenfasst, die sich aus der vergleichenden Betrachtung ergeben. Aus der vergleichenden Auswertung der Fallstudien werden am Ende Thesen entwickelt und Hinweise für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat abgeleitet.

14 Es wurde in allen Unternehmen jeweils mit Vertretern der Arbeitnehmerschaft sowie mit Arbeitgebervertretern gesprochen.

1.3 CSR und Mitbestimmung

Einbettung in die Literatur

Das Thema CSR im Verhältnis zur Mitbestimmung wurde in der Forschung bisher eher stiefmütterlich behandelt. Die wenigen Untersuchungen zeigen, dass bei Betriebsräten und Gewerkschaften eine Mischung aus Skepsis und abwartender Haltung gegenüber dem Thema CSR vorherrscht, soweit der Begriff überhaupt bekannt ist und benutzt wird. CSR wird dabei einerseits als Managementstrategie in Hochglanzbroschüren nach außen gesehen, die im Unternehmen selber ohne adäquate Umsetzung bleibt. Teilweise wird auch befürchtet, dass unter dem Deckmantel der CSR-Diskussion eine Schwächung der betrieblichen und überbetrieblichen Mitbestimmung eintreten könnte. Diese Befürchtung spiegelt sich teilweise in den Thesen zum Verhältnis von Mitbestimmung und CSR des Deutschen Gewerkschaftsbundes wider, in denen als Risiko beschrieben wird, dass „von Arbeitgeberseite freiwillige Selbstverpflichtungen als Argument gegen die Notwendigkeit betrieblicher Vereinbarungen genutzt werden könnten. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in ein möglicherweise nur zu PR-Zwecken aufgelegtes CSR-Konzept eingebunden werden, auf das sie keinen signifikanten Einfluss haben.“¹⁵

Die Ergebnisse der bisher vorliegenden Studien, Aktivitäten und Seminare zu Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit und CSR zeigen, dass Arbeitnehmervertreter CSR in der Tat oft als ein Thema der Arbeitgeber begreifen und es nur wenige Beispiele gibt, wo Arbeitnehmer- und Unternehmensinteressen im Rahmen von CSR in der betrieblichen Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung miteinander verknüpft werden.

Mutz/Egbringhoff haben an einigen Fallbeispielen das Selbstverständnis des Betriebsrats und die Profilierung seines originären Vertretungsanspruchs im Kontext von CSR analysiert.¹⁶ Sie zeigen in ihrer Studie, dass die Einbindung von Betriebsräten in die CSR-Strategie eines Unternehmens sehr uneinheitlich verläuft. Während in einigen CSR-Bereichen wie z.B. bei der Etablierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen, die zu den klassischen Themen der Mitbestimmung im Bereich Personal und Soziales gehören, innovative Ergebnisse in Kooperation zwischen Betriebsrat und Management erzielt werden können, wird im gleichen Unternehmen

15 DGB 2009, http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abisz_doks/c/ [30.11.2009].

16 Mutz/Egbringhoff 2006.

der unternehmenseigene Code of Conduct (Verhaltenskodex) ohne Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung beschlossen und eingesetzt.¹⁷

Moderne Formen freiwilliger betrieblicher Governance in global agierenden Unternehmen wie Code of Conducts und Internationale Rahmenabkommen (IFAs) wurden im Jahr 2008 in einer Studie der „European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions“ untersucht. Beide Instrumente werden in der Regel in die CSR-Strategie von Unternehmen eingebettet. Die Autoren vertreten die These, dass Verhaltenskodizes vor allem dazu dienen, eine bestimmte Unternehmenskultur zu unterstützen und die CSR-Strategie des Unternehmens zu reflektieren. Inzwischen verfügt fast jedes multinationale Unternehmen über einen solchen Verhaltenskodex. In den USA sind entsprechende Selbstverpflichtungen gesetzlich vorgeschrieben. Internationale Rahmenabkommen sind dagegen nach wie vor selten und existierten im Jahr 2008 nur in 58 Unternehmen. Sie stehen für eine aktive Bereitschaft von Unternehmensleitung und internationalen Gewerkschaftsorganisationen, weltweit einen sozialen Dialog zu formen und den Respekt sozialer Standards im Unternehmen zu garantieren. Die Existenz von Internationalen Rahmenabkommen hängt stark mit der Unternehmenskultur und -nationalität zusammen. Auch die Beteiligung der Arbeitnehmerseite sowohl an der Ausarbeitung als auch der Verbreitung und Kontrolle der Umsetzung beider Instrumente unterscheidet sich stark. Während Codes of Conduct oft einseitig vom Management eingeführt und umgesetzt werden, sind im Zusammenhang mit Internationalen Rahmenabkommen die sozialen Partner eingebunden. IFAs verfügen somit über eine höhere Legitimität, und eine effektivere Umsetzung scheint garantiert.¹⁸

Auch bei einer vergleichenden Analyse der Nachhaltigkeitsberichte zeigt sich, dass in der Praxis hier Arbeitnehmervertreter eher selten zu Wort kommen¹⁹. Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass die Betriebsräte in großen Unternehmen zwar über die CSR-Strategie ihres Unternehmens informiert, aber in der Mehrzahl der Unternehmen nur fallweise in die CSR-Aktivitäten eingebunden werden. Insoweit verstärkt sich ein Eindruck, der sich auch in unserer eigenen im Jahr 2004 durchgeführten Befragung von Betriebsräten²⁰ schon herauskristalisierte: Aktivitäten rund um die Fragen sozialer und ökologischer Verantwortung von Unternehmen sind für die Betriebsräte in Großunternehmen zwar durchaus

17 Mutz/Egbringhoff 2006, S. 161.

18 Voss u.a. 2008.

19 Beile u.a. 2006.

20 Hauser-Ditz/Wilke 2004.

ein wichtiges Thema. Aber die Unternehmen binden die Betriebsräte nur fallweise auf der Informationsebene in die Konzeption von solchen Maßnahmen ein.

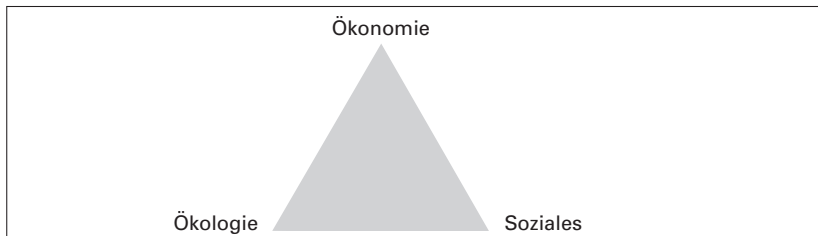
Das Thema CSR spielt in der betrieblichen Arbeit der Interessenvertretungen nur eine sehr untergeordnete Rolle. Die Diskussion um CSR wird bei betrieblichen Interessenvertretern bisher nur von wenigen Akteuren getragen. Meist sind es einzelne Personen, die sich hier engagieren.

Studien²¹ und die Erfahrungen aus CSR-Seminaren²² für Arbeitnehmervertreter bestätigen den Eindruck, dass die Arbeitnehmerseite nur punktuell über einzelne Themen und Personen und in wenigen Unternehmen in die CSR-Strategien des Unternehmens kontinuierlich eingebunden ist – sei es wegen fehlender Kommunikation, mangelnder personeller Kapazitäten, unzureichender Kenntnisse, mangelnden Interesses oder aus anderen Gründen.²³

Dimensionen von CSR

Um CSR zu definieren, wird gemeinhin die so genannte CSR „Triple Bottom Line“ verwendet. Die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales umfassen ein Set an Werten, Themen und Prozessen, das notwendig ist, um ein Unternehmen in Einklang mit den umfassenden ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systemen zu bringen. Aus ihnen leiten sich für die Unternehmen die Handlungsfelder für ihre gesellschaftsbezogenen Aktivitäten und die Struktur der Nachhaltigkeitsberichterstattung ab.

Abb. 1: Triple Bottom Line



Quelle: Eigene Darstellung.

21 Mutz/Egbringhoff 2006.

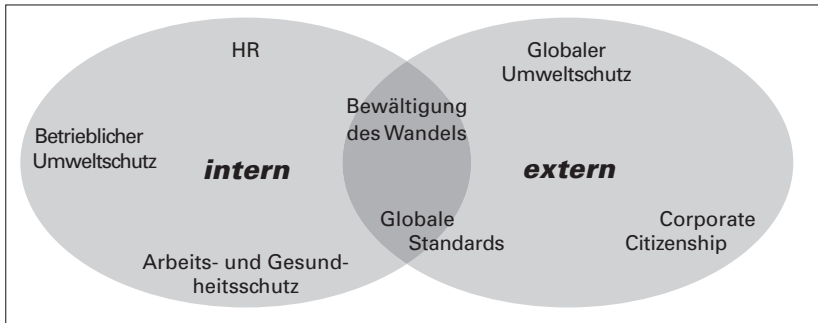
22 CSR-Seminare für Arbeitnehmer im Aufsichtsrat und für Betriebsräte, durchgeführt 2007 und 2008 durch die Hans-Böckler-Stiftung unter inhaltlicher Beteiligung durch Wilke, Maack und Partner.

23 Die Arbeitnehmervertreter, die an CSR-Seminaren teilnehmen und bei denen somit ein grundsätzliches Interesse an dem Thema unterstellt werden kann, kommen überwiegend mit sehr geringen theoretischen Kenntnissen zum Thema CSR in die Seminare. Daraus lässt sich schließen, dass der Kenntnisstand zum Thema CSR insgesamt in der Arbeitnehmerschaft eher gering ist.

Die Europäische Kommission hat in ihrem Grünbuch²⁴ „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ das Thema CSR in seine interne und eine externe Dimension aufgegliedert. Unter interner Dimension wird das sozial verantwortungsvolle Handeln verstanden, das in erster Linie die Arbeitnehmer betrifft. Dabei geht es laut Definition des Grünbuchs um Fragen wie Investitionen in Humankapital, Arbeitsschutz und Bewältigung des Wandels sowie umweltbewusstes Handeln, sofern es den Umgang mit den in der Produktion verwendeten natürlichen Ressourcen betrifft.

Die externe Dimension umfasst die soziale Verantwortung der Unternehmen außerhalb der Werkstore: „Sie reicht in die lokalen Gemeinschaften hinein und bezieht neben den Arbeitnehmern und den Aktionären eine Vielzahl weiterer Stakeholder ein: Geschäftspartner und Zulieferer, Kunden, Behörden, lokale Gemeinschaften ebenso wie den Umweltschutz vertretende NRO.“²⁵ Zur externen Dimension gehört auch die soziale Verantwortung der Unternehmen weltweit.

Abb. 2: Externe und interne Dimension von CSR



Quelle: Eigene Darstellung.

Abgeleitet aus diesem Verständnis kann CSR in Betrieben in folgende Handlungsfelder untergliedert werden²⁶: Arbeits- und Gesundheitsschutz, personelle Angelegenheiten und Human Resource Management, Umweltschutz, globale Arbeits- und Sozialstandards und Menschenrechte sowie Corporate Citizenship/ Lokale Gemeinschaften. Ordnet man die CSR-Handlungsfelder der Unternehmen

24 Vgl. Fußnote 10.

25 Europäische Kommission 2001, S. 12.

26 Die CSR-Handlungsfelder sind definiert bei Beile u. a. 2006.

in die Struktur der externen und internen Dimension von CSR nach dem Verständnis des Grünbuches der EU ein, so gehören die Handlungsfelder Arbeits- und Gesundheitsschutz, personelle Angelegenheiten und Human Resource Management sowie Umweltschutz, sofern er sich auf den Betrieb bezieht, zur internen Dimension von CSR. Die Bewältigung des Wandels, die ebenfalls unter die interne Dimension fällt und mit Restrukturierungen, Fusionen etc. einhergeht, fällt je nach Bewältigungsstrategie in mehrere Handlungsfelder. Unter die externe Dimension fällt das Handlungsfeld globale Arbeits- und Sozialstandards und Menschenrechte, sofern sie sich auf unternehmensexterne Arbeitnehmer beziehen (also die Zulieferer oder auch supply chain). Arbeits- und Sozialstandards der eigenen Beschäftigten in ausländischen Niederlassungen sind hingegen der internen Dimension zuzuordnen. Zur externen Dimension gehören außerdem die Themenfelder Corporate Citizenship/Lokale Gemeinschaften sowie Umweltschutzmaßnahmen, sofern sie sich auf außerbetrieblichen Umweltschutz beziehen.

Bei der internen Dimension sind die eigenen Beschäftigten und die Anteilseigner die Zielgruppe, während bei der externen Dimension zusätzlich eine ganze Reihe von weiteren Stakeholdern angesprochen ist: von Kunden und Zulieferern über NGOs, die lokalen Gemeinschaften und Behörden bis hin zu Ratingagenturen und Kapitalanlegern. Die CSR-Berichterstattung in Form von Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichten richtet sich eher an die Anteilseigner und die unternehmensexternen Zielgruppen, wenngleich sie inhaltlich beide Dimensionen von CSR enthält, während die eigenen Mitarbeiter in der Regel über andere Wege informiert werden.²⁷

Die Unternehmen selbst nehmen eine Unterscheidung nach externer und interner Dimension eher selten vor. Gleichwohl bietet diese Differenzierung bei der Betrachtung der CSR-Politik der Unternehmen von außen ein sinnvolles Interpretationsraster, das im Folgenden angewendet werden soll.²⁸

27 Vgl. die entsprechenden Abschnitte zur Kommunikation in den Fallstudien.

28 **Da die Zielgruppen sich unterscheiden, unterscheiden sich in den internen und externen Dimensionen auch die Kommunikationsmittel gegenüber den Zielgruppen.**

1.4 Auswahl der Unternehmen

Für die Fallstudien wurden folgende Unternehmen ausgesucht:

- Beiersdorf AG,
- Danone GmbH,
- Norsk Hydro ASA,
- Unilever²⁹,
- Wilkhahn Wilkening + Hahne GmbH+Co.KG.

Die Unternehmen wurden so ausgewählt, dass verschiedene Unternehmensgrößen abgedeckt werden. Trotzdem liegt der Schwerpunkt der Fallstudien auf größeren Unternehmen, da CSR bislang nur in wenigen KMU (kleine und mittlere Unternehmen) eine erkennbar wichtige Rolle spielt. Mit dem Unternehmen Wilkhahn wurde ein mittelständisches Unternehmen in die Untersuchung aufgenommen, das sich mit dem Thema CSR schon länger beschäftigt und als erstes mittelständisches Unternehmen in Deutschland einen Nachhaltigkeitsbericht herausgegeben hat.

Ein weiteres Kriterium bei der Auswahl der Unternehmen war es, verschiedene Branchen und damit auch verschiedene Zuständigkeiten auf der Seite der Gewerkschaften abzudecken. Wilkhahn ist ein Möbelproduzent, das Kosmetikunternehmen Beiersdorf gehört der Chemiesparte an. Danone produziert Milchfrischeprodukte, Wasser, Babynahrung und medizinische Nahrung und gehört zur Ernährungsindustrie. Unilever ist ein Konsumgüterproduzent, Norsk Hydro ist ein Aluminiumproduzent und gehört somit zur Branche Metallerzeugung und -verarbeitung.

Neben den Kriterien Branche und Größe spielte als drittes Auswahlkriterium eine Rolle, dass der Hauptsitz der Unternehmen möglichst nicht in allen Fällen in Deutschland liegt, um den Einfluss anderer Führungs- und Dialogkulturen zu berücksichtigen. Danone hat seinen Hauptsitz in Frankreich, die Zentrale von Norsk Hydro sitzt in Oslo/Norwegen, die Muttergesellschaften von Unilever sitzen in London bzw. Rotterdam. Beiersdorf und Wilkhahn haben ihre Zentralen in Deutschland.

29 Vgl. Fußnote 12.

2 Norsk Hydro

2.1 Kurzporträt

Tab. 1: Norsk Hydro

Branche	Mutterkonzern	Stammsitz	Hauptanteilseigner	Internationalität	Beschäftigte (in D)
Aluminiumproduktion	Hydro ASA	Oslo, Norwegen	44 % norwegischer Staat	in ca. 40 Ländern tätig	23.000 (4.700~20 %)

Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Hydro ³⁰

Norsk Hydro ASA (kurz: Hydro) ist ein Aluminiumhersteller, der ca. 23.000 Mitarbeiter in knapp vierzig Ländern beschäftigt. Der Hauptsitz von Norsk Hydro ist Oslo. Der norwegische Staat hält knapp 44% der Aktien. Seit der Abspaltung der Erdöl- & Energie-Sparte zum 1. Oktober 2007, die mit dem Statoil-Konzern zu StatoilHydro fusionierte, konzentriert sich Hydro auf sein Aluminiumgeschäft. Hydro ist der drittgrößte integrierte Aluminiumkonzern der Welt. 2002 erwarb Hydro den führenden deutschen Aluminiumproduzenten VAW von dem deutschen Versorgungsunternehmen E.ON. In Deutschland beschäftigt Hydro ca. 4.700 Arbeitnehmer in verschiedenen Unternehmenszweigen. Die drei Walzwerke stehen in Hamburg, Grevenbroich und Neuss, wobei die Hüttenproduktion/Primärerzeugung in Neuss stark zurückgefahren wurde.

Hydro ist in sechs Geschäftsbereiche untergliedert, die länderübergreifend unternehmensweit geführt werden.

- Primary Metal (Primärproduktion),
- Rolled Products (Walzwerke),
- Extruded Products (Presswerke),
- Metal Markets (Metallmärkte),
- Energy (Energie),
- Projects (Projekte),

Im Vorstand ist mit dem deutschen Leiter des Bereiches Walzwerke seit März 2009 erstmals ein nicht-norwegisches Mitglied vertreten. Die Norsk Hydro

30 Norsk Hydro 2009a, <http://www.hydro.com> [30.11.2009].

Deutschland teilt sich aus steuerlichen Gründen in zwei Unternehmen auf. Neben der Hydro Aluminium Deutschland GmbH (HAD) gibt es die Holding Norsk Hydro Deutschland Verwaltungsgesellschaft (NHDV), die für die HAD und kleinere GmbHs und Beteiligungen mit mehr als fünfzig Prozent zuständig ist. Im Zentrum dieser Fallstudie steht der Geschäftsbereich Walzwerke, da hier die meisten deutschen Arbeitnehmer beschäftigt sind. Alle Standorte mit Betriebsrat sind im Gesamtbetriebsrat (GBR) bzw. Konzernbetriebsrat (KBR) und Wirtschaftsausschuss vertreten. Es gibt acht Arbeitnehmervertreter in den beiden Aufsichtsräten und sechzehn Arbeitnehmervertreter aus Deutschland in den fünf Sparten-Eurobetriebsräten (EBR) von Hydro. Der interviewte deutsche Arbeitnehmervertreter kommt aus dem Hamburger Walzwerk.³¹ Zum Geschäftsbereich Walzwerke gehören Werke in Deutschland, Norwegen, Italien, Spanien, Malaysia.

2.2 Unternehmenskultur und Mitbestimmungsstrukturen bei Norsk Hydro

2.2.1 Unternehmenskultur/Mitbestimmung

Das Unternehmen Norsk Hydro ist stark durch seine norwegische Tradition und Kultur geprägt. Die Arbeitnehmervertretung wird in Norwegen von den Gewerkschaften ausgeübt, somit unterscheidet sich das Mitbestimmungssystem grundlegend von dem deutschen System der Betriebsräte. Bei Hydro sind mehrere Gewerkschaften vertreten, die für unterschiedliche Berufsgruppen zuständig sind. Die größte Gewerkschaft ist die LO, ein Verbund von 21 Gewerkschaften. Üblicherweise wird bei Hydro in Norwegen zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaften auf dem informellen Wege ohne Termine kommuniziert. Formal wird man bei Hydro in Norwegen in der Regel erst dann, wenn man sich informell nicht einigt. Bedingt durch diesen engen Kontakt und die Mitverantwortung der Gewerkschaften durch ihre Beteiligung im Aufsichtsrat haben die norwegischen Gewerkschaften in der Wahrnehmung der deutschen Betriebsräte eine Rolle, die sehr durch Mitverantwortung und Konsens geprägt ist und eine Vertretung der

31 Er ist Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der NHDV, darüber hinaus KBR-Vorsitzender und GBR-Mitglied bei der HAD. Als KBR-Vorsitzender ist er für Deutschland und alle deutschen Teile aller Geschäftsbereiche von Hydro zuständig, als EBR-Mitglied nur für den Geschäftsbereich Walzwerke, dies aber europaweit.

Unternehmensinteressen auch durch die Gewerkschaften mit sich bringt. Dies kann in manchen Fällen – z.B. wenn die norwegischen Gewerkschaften Werkschließungen zustimmen – dazu führen, dass die deutschen Arbeitnehmervertreter die norwegische Form der Mitbestimmung kritisch betrachten. Auf der anderen Seite ist die Beteiligung der Gewerkschaften sehr umfassend, es gibt regelmäßige Kontakte mit der Geschäftsleitung, und die Kultur der Konsensentscheidungen bedingt, dass Gewerkschaften in nahezu alle wichtigen Entscheidungen im Vorfeld eingebunden werden. In der Wahrnehmung der norwegischen Gewerkschaften steht eindeutig nicht der Konflikt mit der Geschäftsleitung im Vordergrund, sondern das Bewusstsein, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten. Das Unternehmen wird von ihnen als offen und transparent empfunden.

Auf die deutschen Werke hat diese Unternehmenskultur erkennbare Auswirkungen. Auch hier ist der Weg zur Geschäftsleitung kurz, es gibt regelmäßige Treffen mit der Leitung des Geschäftsbereiches. Entscheidungen werden, wenn möglich, im Konsens getroffen.

2.2.2 Mitbestimmungsorgane

In Norwegen haben die Gewerkschaften auf Konzernebene vor allem dadurch großen Einfluss auf das Unternehmen, dass sie im Aufsichtsrat vertreten sind. Drei der neun Aufsichtsratsmitglieder sind Gewerkschaftsvertreter. Die LO stellt als größte Gewerkschaftsorganisation zwei davon, die anderen im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften einigen sich auf den dritten Vertreter. Der Aufsichtsrat ist in Norwegen ein Gremium, in dem viel diskutiert, verhandelt und entschieden wird. Verglichen mit den deutschen Gremien in börsennotierten Unternehmen ist der norwegische Aufsichtsrat eine Mischung aus Aufsichtsrat und Geschäftsführung.

Bei Hydro gibt es mehrere Europäische Betriebsräte (EBR), die eher der Information als der Mitbestimmung dienen. Jeder Geschäftsbereich hat einen eigenen EBR, und jeder Standort ab 100 Mitarbeiter ist im EBR vertreten. Zurzeit gibt es fünf EBRs für die Bereiche Primärproduktion, Walzwerke, Presswerke, Metallmärkte und Hydro Bausysteme. Der Bereich Energie hat keinen EBR, da dies ein rein norwegischer Bereich ist. Jeder EBR hat ein Arbeitskomitee (Working Committee) mit jeweils drei Mitgliedern. Diese Arbeitskomitees treffen sich mindestens einmal jährlich und bilden eine Art „Über-EBR“. Bei diesen

Treffen sind auch die Leitungen der einzelnen Sektoren anwesend, so dass hier ein direkter Austausch zwischen EBR und Geschäftsleitung gewährleistet ist.

Rechtlich haben die außereuropäischen Niederlassungen keine Möglichkeit, eine Beteiligung an EBR-Sitzungen zu erzwingen. Dennoch haben die Slowakei, Brasilien und Australien bei den EBR-Sitzungen ihres Geschäftsbereiches Gaststatus, der vom Arbeitgeber zugelassen wird. Die Gewerkschaften arbeiten derzeit daran, diesen Gaststatus auch für andere Länder durchzusetzen, etwa für Malaysia beim Geschäftsbereich Walzwerke.

In den beiden deutschen Aufsichtsräten der HAD und NHDV sind alle Sparten und die größten Werke durch sechs Betriebsräte und jeweils zwei Gewerkschaftssekretäre vertreten. Die einzelnen Gesellschaften und Beteiligungen von Hydro werden vom KBR vertreten. Der Wirtschaftsausschuss ist beim KBR aufgehängt. Dies wurde über eine Betriebsvereinbarung so festgelegt. KBR und GBR tagen ebenso wie die beiden Aufsichtsräte häufig zusammen, lediglich die Beschlussfassung wird getrennt vollzogen. Ansprechpartnerin für den KBR ist die deutsche Konzernchefin, mit der monatlich ein Meeting stattfindet.

2.3 Verständnis von CSR bei Norsk Hydro

CSR wird bei Hydro in der Außendarstellung so verstanden wie allgemein üblich, also als Zusammenspiel von Ökonomie, Ökologie und Sozialem im Unternehmen. Darunter fallen die Bereiche Arbeitsschutz, Umweltschutz, soziale Verantwortung im Personalbereich, internationale Standards, Menschenrechte, Antikorruption, Corporate Citizenship. Es gibt keine explizite CSR-Strategie, da CSR als Querschnittsaufgabe in alle Geschäftsprozesse integriert werden soll. Es gibt aber so genannte CSR-Grundsätze, mit denen beschrieben wird, wie das Unternehmen seine CSR-Verpflichtungen in der Praxis leben will. CSR wird in diesem Papier folgendermaßen definiert: “Norsk Hydro is committed to sustainable value-creation for our shareholders, other stakeholders, and the communities where we operate. As an international industrial and natural resources company, our operations impact the lives of a large number of people around the world. We pursue opportunities while managing risks taking the social impact of our business operations into consideration. This is what is commonly called Corporate Social Responsibility (CSR).”³²

32 Vgl. Norsk Hydro 2009b, http://www.hydro.com/upload/7233/CorporatePrinciples_en.pdf [30.11.2009].

Dieses Verständnis drückt sich auch im Jahresbericht von Hydro aus, der unter der Überschrift „Viability“ über alle CSR-Themen berichtet.³³

Hydro verwendet eine eigene Terminologie für die Themenbereiche soziale Verantwortung und Werte. Die Überschrift über alle Bereiche lautet „The Hydro Way: Viability“³⁴. Darunter werden die Mission, die Talente und die Werte des Unternehmens gefasst. Als Mission wird „die Schaffung einer zukunftsfähigen Gesellschaft durch die Erschließung von natürlichen Ressourcen und die Entwicklung von Produkten auf innovative und effiziente Weise“ beschrieben. Dafür identifiziert Hydro folgende Talente, durch die sich das Unternehmen in der Eigenwahrnehmung auszeichnet: die Befähigung, Rohstoffe wirtschaftlich sinnvoll zu nutzen, das Streben, ständig besser zu werden, ein Gespür für Vermarktungsmöglichkeiten und die Begeisterung für soziales Wirtschaften. Die fünf Hydro-Werte, die aus Sicht des Unternehmens gelebt werden sollen, um die Mission zu erfüllen, sind Mut, Respekt, Kooperation, Entschlossenheit und Weitblick. Diese Philosophie von Hydro findet sich im Internet und in den Unternehmenspublikationen wider. Der Begriff Viability bezeichnet bei Hydro am ehesten das, was gemeinhin unter CSR verstanden wird, der Begriff CSR wird unternehmensintern nur eingeschränkt verwendet (s. u.).

Da CSR als Bestandteil der Gesamtstrategie des Konzerns gesehen wird, ist das Vorstandsmitglied für CSR zuständig, das für die Unternehmensstrategie generell zuständig ist.³⁵ Beim Aluminiumproduzenten Hydro stehen allerdings die Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz eindeutig im Vordergrund. Die Aluminiumproduktion setzt ein sehr energieaufwändiges Verfahren voraus. Außerdem war Hydro lange Zeit in der Öl- und Gasförderung tätig. Daher wird den Themen Arbeitsschutz und Umweltschutz traditionell besonderes Gewicht beigemessen. Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit werden stark gewichtet, da die Produktionsanlagen ein hohes Gefahrenpotenzial bergen. Arbeitsschutz und Sicherheit wird im Rahmen einer gesonderten HSE-Strategie (Health and Safety) mit hohem Personalaufwand und eigener Abteilung organisiert, für den Umweltschutz gibt es ebenfalls eine eigene Abteilung.

33 Viability performance, vgl. Kap. 2.5.1.

34 More viable bedeutet nach Unternehmensauffassung “that we help create the ability for others to develop and progress.” Vgl. Norsk Hydro 2007, http://www.hydro.com/upload/Documents/Publications/The%20Hydro%20Way/THW2_low_en.pdf [30.11.2009].

35 Zuständig ist derzeit Arvid Moss, Executive Vice President, Corporate Strategy and Business Development.

Aber auch die Themen Antikorruption, Menschenrechte und Transparenz spielen eine wichtige Rolle für Hydro, da das Unternehmen in Entwicklungsländern mit zum Teil instabilen Verhältnissen agiert.

Ein wichtiger Treiber für CSR-Themen im Unternehmen ist die norwegische Regierung, die einen Anteil von knapp 44% am Unternehmen hält. Die norwegische Regierung hat im Februar dieses Jahres ein so genanntes „White Paper CSR“³⁶ herausgegeben, das zwar keine Gesetzeskraft, aber Empfehlungscharakter an norwegische Unternehmen hat. Als teilweise staatseigenes Unternehmen steht Hydro besonders im Fokus der norwegischen Regierung, es gibt regelmäßige Treffen zwischen Ministeriumsvertretern und Unternehmensvertretern. CSR ist dabei ein wichtiges Thema und wird von Ministeriumsseite stark eingefordert.

In der Organisationsstruktur des Unternehmens spiegelt sich das CSR-Verständnis, wie es in den CSR-Grundsätzen, dem Jahresbericht und anderen Unternehmenspublikationen³⁷ ausgedrückt wird, nicht wider. Es gibt in der norwegischen Zentrale zwar eine CSR-Stabsstelle, die aus zwei Personen besteht und direkt an den Vorstand berichtet. Spiegelbildlich gibt es in den einzelnen Geschäftsbereichen jeweils eine Person, die eine CSR-Koordinationsfunktion hat, in der Regel zusätzlich zu einer weiteren Funktion³⁸. Der CSR-Zuständigkeitsbereich umfasst hier allerdings lediglich einen Teil dessen, was das Unternehmen in der Außendarstellung als CSR versteht, nämlich in erster Linie die externe Dimension von CSR, also die Themenbereiche Antikorruption, Menschenrechte und Zulieferer (Supply Chain). Die Struktur der norwegischen Zentrale findet sich in allen Geschäftsbereichen wider. So ist für den Bereich Walzwerke eine Mitarbeiterin des Unternehmens mit Sitz in Grevenbroich zuständig für den Bereich CSR in der gleichen Definition wie in der Zentrale, also für die Themen Antikorruption, Menschenrechte und Zulieferer. Die für CSR zuständigen Personen der einzelnen Geschäftsbereiche führen mit der CSR-Abteilung in Oslo regelmäßige Netzwerktreffen durch. Dabei werden die in der Zentrale entwickelten Themen an die Geschäftsbereiche weitergegeben, umgekehrt können die einzelnen Geschäftsbereiche auf diesem Wege Themen in den Sitzungen des Managements platzieren. Bei den Managementsitzungen steht das Thema CSR regelmäßig auf

36 Vgl. Fußnote 9.

37 Z.B. Hydro 2004, http://www.hydro.com/library/attachments/en/press_room/CSR_low.pdf [30.11.2009].

38 Die CSR-Zuständige für den Bereich Walzwerke ist gleichzeitig zuständig für die Bereiche „financial compliance“ und Transferpreise.

der Agenda, CSR-Ziele werden in die Businesspläne eingearbeitet. Dabei geht es beispielweise darum, Risikoanalysen durchzuführen und das Thema CSR stärker im Unternehmen zu verankern. Vierteljährliche Prüfungen (reviews) der Businesspläne umfassen entsprechend auch die CSR-Themen.

Die interne Dimension von CSR ist dezentral organisiert. Für die Personalthemen, also etwa Arbeitsbedingungen, Diversity, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die CSR zugerechnet werden können, ist die Personalabteilung (Human Resources) zuständig, die Themenfelder Arbeits- und Gesundheitsschutz und Umweltschutz werden jeweils von gesonderten Abteilungen behandelt. Während es zwischen den CSR-Zuständigen und der Personalabteilung Austausch und Abstimmung gibt, ist die Kommunikation zwischen CSR-Abteilung und Umweltschutz- bzw. Arbeits- und Gesundheitsschutzabteilungen nicht stark ausgeprägt.

2.4 CSR und Mitbestimmung bei Norsk Hydro

Generell sind die Arbeitnehmervertretungen auf den verschiedenen Ebenen bei Hydro in alle Geschäftsprozesse stark involviert. Das gilt auch für CSR-relevante Themen. Die norwegischen Gewerkschaften halten CSR für ein wichtiges Thema, bei dem die Initiative in erster Linie von ihnen ausgeht. CSR bedeutet für sie allerdings vorrangig die internationale Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Arbeitnehmern in eigenen Fabriken oder in Unternehmen, an denen Hydro beteiligt ist, etwa in Brasilien oder Malaysia. Die Gewerkschaften sind auf betrieblicher Ebene auch bei den Themen Arbeitsschutz, Umweltschutz und Personal stark involviert, aber diese Themen werden im Alltag nicht als CSR-Themen betrachtet. Hier zeigt sich eine deutliche Analogie zur internen CSR-Managementstruktur, die gleichfalls die Themen internationale Verantwortung und Menschenrechte unter den Begriff CSR fasst, nicht aber die Themenbereiche Arbeitsschutz, Umweltschutz und Personal. Auf der Ebene des Aufsichtsrates in der Zentrale sowie auf informellen Kommunikationswegen nehmen die Gewerkschaften Einfluss auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens, auch beim Thema CSR.

Auf der Ebene der Eurobetriebsräte spielt CSR eine Rolle, das Thema wird hier in seinen Einzelaspekten behandelt. Es gibt Initiativen zu Menschenrechten und zum Umweltschutz, federführend sind hier die Norweger und die Deutschen.

Bei den Arbeitnehmervertretungen der anderen europäischen Länder spielt das Thema kaum eine Rolle.

Auf der Ebene des deutschen KBR ist das Thema CSR bislang von untergeordneter Bedeutung. Zwar werden auch hier CSR-relevante Themen besprochen, insofern sie mitbestimmungsrelevant sind, aber nicht unter dem Begriff CSR. Ebenso wenig ist CSR Thema auf der Ebene des Aufsichtsrates. Hier hat der deutsche KBR-Vorsitzende den Plan, das Thema stärker zu befördern. Er wollte bereits im vergangenen Jahr eine Klausurtagung für die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat zum Thema CSR durchführen. Bedingt durch die Wirtschaftskrise konnte er das Thema bislang noch nicht platzieren, plant es aber weiterhin. Es ist also zu erwarten, dass CSR im Aufsichtsrat thematisiert wird. Hintergrund ist die Überzeugung des KBR-Vorsitzenden mit Sitz im Aufsichtsrat, dass CSR von den Arbeitnehmervertretungen genutzt werden kann, um die Arbeitgeberseite an ihren eigenen Aussagen zu messen und dadurch zusätzliche Argumente zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen zu erhalten. Den meisten deutschen Betriebsräten und den einzelnen Beschäftigten im Unternehmen ist CSR als Begriff nicht geläufig.

2.4.1 CSR-Strategie allgemein, Agenda-Setting

Bei Hydro gibt es bewusst keine explizite CSR-Strategie. Das Thema wird in seiner breiten Definition als Querschnittsthema begriffen: „CSR shall be integrated in all strategy development, business planning and reporting.“³⁹ Daher wird das Thema regelmäßig in den Sitzungen des Managements und des Aufsichtsrates der Zentrale behandelt.

Zu einzelnen Aspekten des Themas CSR gibt es Programme, wie beispielsweise das „Hydro Integrity Program“ (2005) gegen Korruption und Menschenrechtsverletzungen, sowie verschiedene Direktiven, die einzelne Bereiche regeln, z.B. „Hydro’s People Policy“ zur Regelung von Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen, „Health, Security, Safety and Environment Policy“ zur Regelung der Unternehmensstandards bei Arbeitssicherheit und Umweltschutz, der Verhaltenskodex „Hydro’s Code of Conduct“, „Hydro’s Strategy, Business Planning and Performance Management Process“ zur Regelung der Organisation der Geschäftsprozesse und „Hydro’s Social Responsibility“ zur Sozialen

39 Hydro 2004, S. 47.

Verantwortung. An den Direktiven sind die Arbeitnehmer in ihrer Vertretung durch die norwegischen Gewerkschaften beteiligt.

Der deutsche KBR muss zum Teil aufgrund des deutschen Mitbestimmungsrechts Konzerndirektiven – wenngleich unter Mitwirkung der norwegischen Arbeitnehmervertretung entstanden – für Deutschland konkretisieren. So gibt es in einigen Fällen separate Konzernbetriebsvereinbarungen, z.B. zu den Mitbestimmungsteilen des Code of Conduct, zum so genannten Whistleblower-Programm (s.u.) und zum Hydro-Monitor für die Mitarbeiterbefragung.

2.4.2. CSR – Interne Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung

Betrieblicher Umweltschutz

Das Unternehmen Norsk Hydro versucht, einen möglichst hohen Prozentsatz der benötigten Energie aus erneuerbaren Energiequellen zu decken und die CO₂-Emissionen zu reduzieren. Ressourceneffizienz ist auch ein Thema in der Ausbildung.

Hydro Deutschland beteiligt sich an dem Projekt „Aluminiumprodukte und Ressourceneffizienz“, das vom Gesamtverband der Aluminiumindustrie und der IG Metall durchgeführt wird. Unterstützt werden die Arbeiten vom Bundesministerium für Umwelt im Rahmen des Netzwerkes Ressourceneffizienz sowie von der Hans-Böckler-Stiftung. Im Rahmen des Projektes sollen innovative Ansätze zur Ressourceneffizienz von Aluminiumprodukten über einen gemeinsamen Dialogprozess in der Branche gefördert werden. Es ist ausdrückliches Ziel des Projektes, Nachhaltigkeitswissen und „life-cycle-thinking“ bei Betriebsräten und Beschäftigten zu erhöhen.

Das Recycling von Aluminium wird weltweit durch Projekte gefördert, da Aluminium zu 100 % recyclebar ist und beim Recycling nur fünf Prozent der Energie verbraucht wird, die bei der Erstproduktion benötigt wird. Hier gibt es Schnittstellen zum CSR-Thema soziale Verantwortung weltweit, da Aluminiumdosen in Ländern wie Brasilien auch soziale Funktion haben. Viele Kinder und Familien leben dort vom Sammeln der Dosen zum Recycling.

Auf der Ebene der Zentrale ist Umweltschutz ein wichtiges Thema, in das die Gewerkschaften über den Aufsichtsrat und über ihre örtlichen Vertretungen einbezogen sind. In Deutschland hält der Betriebsrat das Thema ebenfalls für sehr wichtig, auch hier wird das Thema in den Betriebsratsgremien und im Aufsichtsrat behandelt. Die Beteiligung am Projekt „Aluminiumprodukte und

Ressourceneffizienz“ erfolgt in enger Kooperation mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft IG Metall. Allerdings wird das Thema in der Regel nicht als CSR-Thema begriffen.

Personalmanagement/HRM

Im Bereich Personalmanagement arbeitet der norwegische Konzern in Norwegen traditionell in enger Abstimmung mit den Gewerkschaften, was sich in Deutschland in der engen Kooperation mit den Betriebsräten niederschlägt. Die Konsensorientierung zeigte sich beispielsweise in der sozialverträglichen Ausgestaltung der Schließung des Standortes Stade. Vor der Schließung wurden die Auswirkungen auf die Region untersucht. Der Sozialplan enthielt die Gründung einer Beschäftigungsgesellschaft, die auf dem Firmengelände angesiedelt wurde und ehemalige Hydro-Mitarbeiter einstellte. Vorbild dafür war das Vorgehen bei norwegischen Werksschließungen, wo neue Produzenten mit Millioneninvestitionen auf ehemalige Werksgelände geholt wurden, um Arbeitsplätze in der Region zu erhalten.

Ein wichtiges Thema für das Unternehmen ist Diversity. Die Heterogenität in Bezug auf Geschlecht, Bildung, Alter, Nationalität und Kultur wird als Bereicherung gesehen, die Innovationen hervorbringt. Daher werden Teams und Arbeitsgruppen bewusst divers zusammengesetzt. Der Frauenanteil soll auf allen Hierarchieebenen gesteigert werden. Es ist das explizite Ziel des Unternehmens, auch während Krisenzeiten ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Es gibt daher auch in Krisenzeiten ein Traineeprogramm für Hochschulabsolventen. Neue Mitarbeiter durchlaufen ein Training, mit dessen Hilfe sie das Unternehmen kennenlernen und mit den Sicherheitsvorschriften vertraut gemacht werden. Mit jedem Mitarbeiter wird mindestens einmal jährlich ein Gespräch geführt. Eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung misst alle zwei Jahre das Unternehmensklima.

Für die Karriereplanung von Führungskräften wurde der Hydro Leadership Development Process (HLDP) verpflichtend eingeführt. Es werden Gespräche geführt und individuelle Entwicklungspläne erarbeitet. Trainings finden konzernweit und regional statt.

In Norwegen sind alle Beschäftigten in ein Bonussystem integriert, an anderen Standorten lediglich die Führungskräfte. Kriterien für die Boni sind die erfolgreiche Umsetzung der Businesspläne. Da CSR-Themen Bestandteil der Businesspläne sind, werden die Beschäftigten also auch an ihren CSR-Akti-

vitäten gemessen. Allerdings steht auch hier das Thema Arbeitssicherheit im Vordergrund.

Bei den Personalthemen gibt es wie beim Umweltschutz über den Aufsichtsrat eine enge Einbindung der Gewerkschaften in Norwegen, zwischen Gewerkschaften und der Personalabteilungsleitung gibt es regelmäßige Treffen. In der letzten Zeit ging es dabei allerdings krisenbedingt hauptsächlich um Sparmaßnahmen und Personalabbau.

In Deutschland ist der KBR im Personalbereich über regelmäßigen Austausch mit der Konzernleitung beteiligt. Aber auch hier spielt der Begriff CSR wie in der norwegischen Zentrale bei Personalthemen in der Regel keine Rolle.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die hohe Bedeutung, die dem Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz (health, safety, security and environment, HSE) beigemessen wird, schlägt sich auch personell nieder, eine ganze Abteilung widmet sich diesem Thema. Weltweit finden in den Werken Audits statt, an denen die Gewerkschaften beteiligt sind.

Es gibt eine interne Auszeichnung für Arbeits- und Gesundheitsschutz, den President's HSE Award. Arbeitsunfälle werden sehr ernst genommen. Wenn ein Arbeitsunfall eintritt, findet eine hydro-interne, aber werksexterne Prüfung des Werkes statt. Hierzu wird ein nach Diversity-Kriterien gemischtes Team unter Beteiligung der Arbeitnehmervertretung zusammengestellt, welches für ca. drei Tage das Werk besucht, Vorschläge an das Management erarbeitet, die Umsetzung dieser Vorschläge nach ca. drei Monaten überprüft und einen Bericht verfasst, der dem obersten Management zugestellt wird. Eine mangelhafte HSE-Performance hat oft personelle Konsequenzen (Entlassung der Werksleiter etc.). Eine früher bestehende Abhängigkeit des Gehalts (Boni) von den Unfallzahlen wurde allerdings auf Initiative des EBR sowohl für die Managementebene als auch alle Mitarbeiter abgeschafft, da dies zu Fällen von Vertuschung geführt hatte.

Der Bereich HSE, der bei Hydro organisatorisch gesondert neben CSR läuft, ist sehr weit entwickelt, die Arbeitnehmervertreter sind in allen Gremien vertreten. In diesem Bereich hat die Arbeitnehmervertretung viel Einfluss. Generell ist die Erfahrung des deutschen Betriebsrates, dass in den Gremien erarbeitete, dem Management vorgetragene Vorschläge selten oder nie abgelehnt werden.

2.4.3 CSR – externe Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung

Globale Arbeits- und Sozialstandards

Globale Arbeits- und Sozialstandards sind für die Arbeitnehmervertreter bei Hydro das Herzstück ihrer CSR-Aktivitäten. Hier sehen sie die Hauptherausforderungen und engagieren sich stark. Dabei ist die Durchsetzung sozialer Standards bei unternehmenseigenen Fabriken deutlich leichter und erfolgversprechender als bei Fabriken, an denen Hydro sich lediglich beteiligt.

Bei Zulieferern, besonders vor der Aufnahme neuer Geschäftsbeziehungen zu Partnern in Ländern mit niedrigeren Standards, werden CSR-Audits durchgeführt. Arbeitnehmervertreter sind zum Teil, je nach Funktion im Betrieb, an diesen Audits beteiligt. Grundlage sind die Lieferantenrichtlinien, die für alle Zulieferer verbindlich sind. Dazu gehören beispielsweise eine faire und entsprechend der lokalen Gegebenheiten gerechte Bezahlung sowie das Verbot von Diskriminierung gemäß der Diversity-Politik von Hydro.

Es gibt Kooperationen mit Transparency International und Amnesty International, so werden z.B. Amnesty-Schulungen für Mitarbeiter durchgeführt, die in andere Länder entsendet werden. Eine ganze Reihe weiterer Aktivitäten im Bereich globale Standards finden über die Gewerkschaften statt, zum Teil über den Internationalen Metallgewerkschaftsbund IMF (International Metalworkers Federation).⁴⁰

Ein wichtiges Aktionsfeld für einige deutsche Betriebsräte ist Brasilien. Hydro hält 34% an der Aluminiumfabrik Alunorte im Amazonasgebiet in Brasilien. Diese Beteiligung war lange Zeit an der deutschen Holding aufgehängt und damit auch Thema im Aufsichtsrat. Zu den brasilianischen Gewerkschaften im Aluminiumsektor gab es bereits langjährige Kontakte einzelner deutscher Betriebsräte über das Nord-Süd-Netzwerk des DGB-Bildungswerks. Eine Folge davon ist eine – von den Teilnehmern selbst bezahlte – gewerkschaftliche Delegationsreise mehrerer Aufsichtsratsmitglieder und anderer Arbeitnehmervertreter nach Brasilien gewesen, um sich vor Ort ein Bild zu machen. In Zusammenarbeit mit den norwegischen Arbeitnehmervertretern im Board konnten verbesserte Arbeitsbedingungen für die brasilianischen Gewerkschaftskollegen erreicht werden.

40 Der Internationale Metallgewerkschaftsbund (IMB) vertritt die kollektiven Interessen von 25 Millionen Metall-Arbeitnehmerinnen und -Arbeitnehmern in über 200 Gewerkschaften in 100 Ländern. Der IMB ist ein Verband einzelstaatlicher Metallgewerkschaften auf Weltebene.

Das Monitoring-Institut Instituto Observatorio Social, das auf Initiative der holländischen Gewerkschaften und des DGB-Bildungswerks für europäische, global agierende Unternehmen wie Unilever, Philipps etc. aufgebaut wurde, hat die Studie „Study of the aluminium production chain in Northern Brazil“ über die Aluminium-Branche erarbeitet. Der deutsche KBR-Vorsitzende nahm auch an in Brasilien stattfindenden Weltsozialforen teil, auf denen z.B. Aluminium-Workshops organisiert wurden.

Eine große Herausforderung für das Unternehmen und die Arbeitnehmervertretungen ist das neue Werk, das Hydro derzeit in Qatar errichtet. In der Bauphase, die demnächst abgeschlossen wird, arbeiten dort 20.000 Menschen. Davon stammen die wenigsten aus Qatar. Die meisten der Arbeiter kommen aus Indien, den Philippinen, Nepal und verschiedenen afrikanischen Ländern. Hydro arbeitet mit zwölf großen Vertragspartnern, die die Menschen vor Ort beschäftigen. In Qatar selbst ist die Organisation von Arbeitnehmern verboten, daher hat Hydro sich um alternative Dialogstrukturen bemüht. In den Camps, in denen die Arbeiter untergebracht sind, werden so genannte „suggestion and complaining boxes“ (Vorschlags- und Beschwerdekästen) aufgestellt und Dialogmeetings angesetzt. Daran nehmen Vertreter der verschiedenen Arbeitnehmergruppen teil. Themen sind z.B. das Kantinenessen oder die Distanz zur Bushaltestelle, die in der großen Hitze eine wichtige Rolle spielt. Außerdem arbeitet Hydro mit den Botschaften der Länder zusammen, aus denen die Arbeitskräfte kommen, um sicherzustellen, dass die Löhne korrekt bezahlt werden. Die norwegischen Medien kritisierten die niedrigen Löhne, die allerdings dem Hydro-Kodex entsprechen, da sie in der Region üblich sind. Zusätzlich erhalten die Arbeitskräfte freie Unterkunft und Verpflegung. Die Gewerkschaften in Norwegen haben durchgesetzt, dass ein ehemaliger Gewerkschaftsaktivist als Gewerkschaftsvertreter vor Ort ist, um die Arbeitsbedingungen zu kontrollieren und an die norwegischen Gewerkschaften zu berichten.

Globaler Umweltschutz

Der Konzern reagiert im Bereich globaler Umweltschutz sehr sensibel, vor allem auf Druck der Öffentlichkeit und – besonders in Norwegen – auf Druck der Presse. Da die Aluminiumproduktion mit hohem Energieaufwand verbunden ist, stehen Aluminiumproduzenten besonders unter Beobachtung von Umweltverbänden und Presse. Die Angst vor Imageschäden ist groß, da sie wirtschaftlichen Schaden verursachen. Beispielsweise kam es vor, dass die Automobilindustrie

den durch die Hüttenschließungen in Stade und Hamburg verursachten Imageverlust von Hydro durch die Presse genutzt und darauf aufbauend Preisnachlässe ausgehandelt hat. Aus rufschädigenden Projekten wie z.B. dem Bauxit-Projekt in Indien oder einem Staudammprojekt in Island hat sich der Konzern schnell zurückgezogen. Die norwegischen Gewerkschaften erhalten in diesem Themenfeld zwar durch ihre Mitgliedschaft im Aufsichtsrat Informationen, sind aber nicht tiefergehend in solche Entscheidungen eingebunden.

Corporate Citizenship

Community Engagement bzw. Corporate Citizenship findet aus Sicht des deutschen Konzernbetriebsrates eher in Norwegen und Brasilien statt als in Deutschland. Soziale Projekte außerhalb des Unternehmens werden jedoch vom Unternehmen gefördert, soziales Engagement der Mitarbeiter wird gern gesehen.

Es gibt Richtlinien des Unternehmens für lokales Engagement, die sicherstellen sollen, dass das lokale Engagement im Einklang mit der Businessstrategie von Hydro steht und gleichzeitig lokale bzw. regionale Entwicklung fördert. Im Jahr 2008 wurden ca. 4,5 Millionen Euro für Sponsoring und lokale Projekte ausgegeben. Unterstützt wird u.a. auch das Nobel-Friedenszentrum in Oslo und das Osloer Philharmonische Orchester. Darüber hinaus gibt es Kooperationen mit Universitäten, Stipendien für Doktoranden sowie die Finanzierung von Lehrstühlen in für Hydro interessanten Forschungsbereichen an den Universitäten Oslo und Qatar. Die Gewerkschaften in Norwegen werden über den Aufsichtsrat über diese Aktivitäten informiert. Sie sehen es aber nicht als vordringliche Aufgabe für sich, darauf Einfluss zu nehmen.

2.5 Berichterstattung, Kommunikation und Kapitalmarkt

2.5.1 CSR: Berichterstattung und Kommunikation

Hydro erstellt einen in den Geschäftsbericht integrierten CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht, der jedoch nicht gesondert publiziert wird. Der englischsprachige Jahresbericht des Unternehmens enthält einen 26-seitigen Teil zu „Viability“ und Hydros „Viability Performance“, der über CSR-Themen berichtet. Auch der GRI-

Index wird verwendet.⁴¹ Dem deutschen Hydro-Konzern muss zusätzlich einmal jährlich ein Umweltbericht vorgelegt werden, für den Aufsichtsrat auch für die Beteiligungen in Übersee.

Für den Jahresbericht ist die Kommunikationsabteilung zuständig. Sie koordiniert die Informationen von sechzig bis siebzig Mitarbeitern des Unternehmens. Auch die CSR-Abteilung liefert Informationen zu. Die Gewerkschaften und Betriebsräte sind mit dem Bericht direkt nicht befasst, gleichwohl fließen indirekt Informationen von ihnen über Mittelspersonen in den Bericht ein. So liefert beispielsweise die CSR-Abteilung Informationen für den Bericht, die sie teilweise von den Arbeitnehmervertretern erhält. Themen des Nachhaltigkeits-Teiles im Jahresbericht sind Energie und Klimawandel, Ressourcenmanagement, Integrität und Menschenrechte, Einfluss auf die Gesellschaft, Arbeitsorganisation und Arbeitsumwelt, Innovation, UN Global Compact sowie Kennzahlen und der GRI-Index.⁴²

Der Bericht wird dem Aufsichtsrat des Konzerns in Oslo präsentiert, auf diesem Weg werden die Gewerkschaften informiert und um ihre Einschätzung gebeten. Darüber hinaus gibt es keine Beteiligung, sie wird aber auch von Seiten der Gewerkschaften nicht eingefordert, aus ihrer Sicht ist der Bericht Sache des Managements. Die meisten Mitarbeiter kennen den Bericht nicht. Das gilt insbesondere für Deutschland, zumal der Bericht nur auf Englisch existiert.

Die Information der Mitarbeiter zu CSR-Themen erfolgt auf anderen Wegen. Zum einen gibt es im Intranet einen ausführlichen CSR-Bereich mit Inhalten (Directives und Guidelines), Instrumenten (CSR-Toolbox), E-Learning (interaktiven Videos) etc. Hier ist aus Sicht der CSR-Abteilung eher die Fülle als der Mangel an Informationen ein Problem der Informationsvermittlung. Im vergangenen Jahr wurde ein E-Learning-Programm mit der Bezeichnung „You and Hydro“ verpflichtend für alle Beschäftigten weltweit in zwölf Sprachen durchgeführt. Themen waren ethische Standards, Sicherheit, Arbeitsverträge, Rechte etc. Ca. 66% der Hydro-Beschäftigten haben Zugang zu einem PC, für die anderen gab es

41 Die Global Reporting Initiative (GRI) wurde 1997 als Gemeinschaftsinitiative der U.S. Nicht-Regierungsorganisation „Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES)“ und des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) gegründet. Ziel ist es, ein international akzeptiertes und anwendbares Berichterstattungssystem für das non-financial-reporting in Form von Nachhaltigkeitsberichten zu etablieren. Der GRI wird freiwillig von vielen Unternehmen angewendet, <http://www.globalreporting.org/Home> [30.11.2009].

42 Der UN Global Compact ist eine Initiative für Unternehmen, die sich bereit erklären, ihre operativen Tätigkeiten und Strategien an zehn universellen Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Anti-Korruption auszurichten, <http://www.unglobalcompact.org/> [30.11.2009].

separate Sitzungen. Entwickelt wurde das Tool von der HR-Abteilung, allerdings wurden die CSR-relevanten Teile gemäß der unternehmensinternen Zuständigkeit von der CSR-Abteilung verfasst - also die Teile, die Korruption und Menschenrechte betrafen. Darüber hinaus führen die zentrale CSR-Abteilung sowie die CSR-Beauftragten der einzelnen Geschäftsbereiche gelegentlich Trainings für besondere Zielgruppen durch, z.B. für das Verkaufspersonal.

Die CSR-Abteilung versucht, einmal jährlich alle Geschäftsbereiche zu besuchen. Allerdings sieht die Abteilung die Hauptverantwortung für die Informationsvermittlung auch beim Thema CSR beim Management, da sie selbst nicht über ausreichende Ressourcen verfügt. Im Vergleich zu den Themen Menschenrechte und Antikorruption gibt es beim Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz mehr Mitarbeiterinformation und mehr Trainings, da die zuständige Abteilung viel mehr Ressourcen hat.

Bei Hydro gibt es neben Berichten, dem Intranet und Trainings weitere direkte Beteiligungsformen von Mitarbeitern, die nicht über die Abreitnehmervertretungen organisiert sind und die u.a. für CSR-Themen genutzt werden können. So hat der neue Geschäftsführer im März 2009 einen Intranet-blog eingerichtet. Einmal monatlich beantwortet der Geschäftsführer die Beiträge, die anonym oder namentlich gekennzeichnet sein können. Dieses Instrument wird stark genutzt, die Beiträge der Mitarbeiter werden nicht zensiert. Darüber hinaus gibt es einen „Whistle blow channel“ auf der Startseite im Intranet, mittels dessen die Beschäftigten Kollegen oder Vorgesetzte anzeigen können, wenn sie sich nicht direkt an ihre Vorgesetzten wenden können. Dieses Instrument wird weniger genutzt und ist bei den deutschen Betriebsräten umstritten. So genannte Net-Cafés vom Geschäftsführer oder auch anderen Mitgliedern der Geschäftsführung beziehen sich auf bestimmte laufende Prozesse und werden im Intranet angezeigt. Während eines zuvor bekanntgegebenen Zeitraumes beantwortet der Initiator des Net-Cafés Fragen, alle Beiträge werden sofort auf Norwegisch, Englisch und Deutsch übersetzt. Dieses Instrument wird stark genutzt.

2.5.2 Indizes und Rankings

Hydro ist sowohl beim Dow Jones Sustainability Index (DJSI) als auch beim FTSE4Good⁴³ gelistet. Seit 2006 steht Hydro beim DJSI auf Platz eins der Aluminium-Branche. Der Nachhaltigkeitsindex ist für Hydro ein wichtiges Benchmark-Instrument, das Unternehmen fühlt sich durch die gute Bewertung darin bestärkt, grundsätzlich auf dem richtigen Weg zu sein. Besonders mit Blick auf die Kapitalanleger hat das Unternehmen ein Interesse, in Nachhaltigkeitsindizes gelistet zu sein. Für die Arbeitnehmervertreter sind diese Indizes kein vorrangiges Thema.

2.6 Fazit CSR bei Norsk Hydro

Bei Hydro gibt es aufgrund der norwegischen Tradition des Unternehmens eine ausgeprägte Mitbestimmungskultur, die sich auch auf den deutschen Teil des Unternehmens auswirkt. Konflikte werden in der Regel einvernehmlich im Konsens geregelt.

Der Aufsichtsrat spielt vor allem im Mutterkonzern eine zentrale Rolle für die Beteiligung der Gewerkschaften. Alle wichtigen Entscheidungen und Prozesse werden hier präsentiert und ausführlich diskutiert. Damit sind die Gewerkschaften auf diesem Weg sehr stark in das Unternehmensgeschehen eingebunden. Auch CSR-Themen werden hier präsentiert und diskutiert, der Jahresbericht inklusive CSR-Teil wird vorgestellt.

Zwar spielt das Thema CSR beim deutschen Aufsichtsrat bislang noch keine große Rolle, aber im KBR und im EBR sind CSR-Themen häufig auf der Tagesordnung. Dabei steht das Thema globale Arbeits- und Sozialstandards an erster Stelle.

Der deutsche KBR-Vorsitzende sieht strategisches Potenzial beim Thema CSR für Argumentationen gegenüber der Geschäftsleitung und möchte das Thema daher für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat voranbringen. Aufgrund der Wirtschaftskrise konnten diese Pläne bislang noch nicht umgesetzt werden.

Die Kommunikation des Themas CSR erfolgt gegenüber den Beschäftigten über Seminare, Intranet und blogs, jedoch nicht über den Jahresbericht. Dennoch wird der Begriff in der Alltagspraxis von den Beschäftigten nicht verwendet.

43 Der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und der FTSE4Good sind die bekanntesten Nachhaltigkeits-Indizes, also Aktienindizes, die neben ökonomischen, auch ökologische und soziale Kriterien berücksichtigen.

Bei der Unternehmensleitung umfasst CSR im Alltag im Wesentlichen die Themen Menschenrechte und Antikorruption. Die Themen Umweltschutz, HR, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Corporate Citizenship werden als separate Themen behandelt und sind auch separat organisiert.

Für alle CSR-Themen gilt bei Hydro: Da, wo die Arbeitnehmervertretungen es wollen, können sie sich auf den unterschiedlichen Ebenen ihrer Gremien einbringen. Die Gewerkschaften in Norwegen haben die Gelegenheit, über ihre Mitgliedschaft im Aufsichtsrat überall mitzuwirken, wo sie es für notwendig erachten.

Da Unternehmensstrategien in Oslo entwickelt werden, haben die deutschen Betriebsräte keine direkte Einflussmöglichkeit auf CSR-Teilstrategien. Sie sind aber zahlreich in den EBRs vertreten und bringen sich dort ein. Die Umsetzung in Deutschland wird, wenn als sinnvoll erachtet, durch nationale Konzernbetriebsvereinbarungen konkretisiert.

3 DANONE GmbH

3.1 Kurzporträt

Tab. 2: DANONE

Branche	Mutterkonzern	Stammsitz	Hauptanteils-eigner	Internatio-nalität	Beschäftigte (in D)
(med.) Nah-rungsmittel	DANONE S.A.	Paris, Frankreich	80 % Streubesitz	in ca. 120 Ländern tätig	80.000 (850~1 %)

Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: DANONE⁴⁴

Die DANONE GmbH ist ein Teil der internationalen DANONE Gruppe (Groupe DANONE S.A.), einem der größten Nahrungsmittelproduzenten der Welt mit Hauptsitz in Paris. Die deutsche GmbH erzielte im Jahr 2008 einen Nettoumsatz von 660 Millionen Euro und beschäftigte ca. 850 Mitarbeiter.⁴⁵ Das Unternehmen besteht aus drei deutschen Werken in Hagenow, Ochsenfurt und Rosenheim, der Hauptverwaltung in Haar bei München und einem Außendienst. Weltweit waren im Jahr 2008 ca. 80.000 Mitarbeiter für die Unternehmen der DANONE Gruppe tätig, die als weltweit größter Anbieter von Milchfrischprodukten, Nummer zwei bei Mineralwasser und Babynahrung und Nummer drei bei medizinischer Nahrung in 120 Ländern einen Umsatz von 15,2 Milliarden Euro erwirtschaftete. Bei DANONE arbeiten heute mehr als sechzig Prozent der Beschäftigten außerhalb Europas. Über die Hälfte des Umsatzes ist auf Verkäufe außerhalb der westeuropäischen Märkte zurückzuführen. Das Wachstum des Konzerns konzentriert sich vor allem in Mittel- und Osteuropa sowie in lateinamerikanischen und asiatischen Entwicklungs- und Schwellenländern.⁴⁶

Zu den aktuellen Herausforderungen der DANONE Gruppe und ihrer Arbeitnehmervertretungen zählt neben der geografischen Expansion, der Weltwirtschaftskrise und steigendem Wettbewerbsdruck die vollständige Integration der Unternehmen der niederländischen Royal Numico N.V.A. Gruppe in den Konzern. Diese wurde im Jahr 2007 im Zuge einer strategischen Positionierung des Konzerns im Bereich „Ernährung und Gesundheit“ von der Gruppe über-

44 Vgl. DANONE 2009, DANONE Deutschland 2009a.

45 Vgl. ebd.

46 Vgl. DANONE 2008a.

nommen. Gleichzeitig wurde die Gebäcksparte (DANONE Biscuits) an Kraft Foods verkauft. Auch wenn DANONE schon seit langem ein Image als Vorreiter einer verantwortlichen Unternehmensführung hat und die Verknüpfung wirtschaftlicher Leistung, sozialer Verantwortung und sozialen Dialogs anstrebt, sind in den letzten Jahren Konflikte mit der Öffentlichkeit in unterschiedlichen Fragen nicht ausgeblieben. Neben umstrittenen Werbebotschaften standen vor allem Standortschließungen in Europa im Mittelpunkt der öffentlichen Kritik, die in Frankreich bis zu Aufrufen zum Produktboykott reichte.

Die deutsche DANONE GmbH ist im Gegensatz zur Gruppe ausschließlich im traditionellen Kerngeschäft der beiden Gründerunternehmen Gervais und DANONE tätig: in der Produktion von Milchfrischprodukten wie Joghurt, Quark und Frischkäse, die zu rund vierzig Prozent für den Export ins europäische Ausland bestimmt sind. Die übrigen drei Geschäftsbereiche des Konzerns sind in Deutschland durch die DANONE Waters Deutschland GmbH (Evian, Volvic), Milupa und Nutricia vertreten.

3.2 Unternehmenskultur und Mitbestimmungsstrukturen bei DANONE

3.2.1 Unternehmenskultur/Mitbestimmung

Die Unternehmens- und Mitbestimmungskultur der DANONE GmbH wie auch der anderen Tochterunternehmen wird maßgeblich von der Gruppe beeinflusst. Viele Aspekte von CSR sind bei DANONE fest in der Unternehmenskultur verankert. Prägend hierfür waren in entscheidender Weise immer wieder einzelne Führungspersönlichkeiten von DANONE, allen voran Ex-Konzernchef Antoine Riboud. Der folgende Ausschnitt aus einer Rede Ribouds im Jahr 1972 wird sowohl in internen Publikationen als auch in der Außendarstellung als Beleg für die „kulturelle DNA“ des Konzerns zitiert:

„Corporate responsibility does not end at the factory gate or at the office doors. The jobs a business creates are central to the lives of employees and the energy and raw materials we consume change the shape of our planet. Public opinion is there to remind us of our responsibility in the industrial world of today.“⁴⁷

47 Zitiert in DANONE 2004, S. 8.

Die Überzeugung, dass wirtschaftlicher Erfolg und soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Umwelt und Gesellschaft Hand in Hand gehen müssen, wurde von Riboud Anfang der 1970er Jahre mit einem bis heute bestehenden dualen Projekt („dual economic and social project“) praktisch umgesetzt und durch zahlreiche Aktionen unterstützt. Das duale Projekt wird als Schlüssel für nachhaltigen Erfolg gesehen. Auch CEO Franck Riboud, der 1996 die Führung des Konzerns übernahm, lebt diese Philosophie weiter. Die Gesprächspartner aus Arbeitnehmersvertretung und Personalbereich bestätigten seine Rolle als Ideengeber und Initiator wichtiger sozialer Projekte.

Ein weiterer entscheidender Aspekt der DANONE Unternehmenskultur ist, dass sehr viel Wert auf Dezentralisierung und Netzwerke gelegt wird, die eine offene interne Kommunikation und einen regen informellen Austausch fördern sollen. Dieses betrifft sowohl die Kommunikation zwischen einzelnen Geschäftsbereichen und Ländern als auch zwischen Management und Arbeitnehmersvertretung und Arbeitnehmern. Diese Praxis gilt auch für die Kommunikation zum Thema CSR. Seit 1997 sind diese Ansprüche offiziell in den vier DANONE-Werten zusammengefasst: Menschlichkeit, Begeisterung, Offenheit und Nähe. Der Konzern verspricht sich hiervon mehr Motivation, Effizienz sowie einen Wettbewerbsvorteil.

Die Arbeitsbeziehungen bei DANONE können als vergleichsweise gut, beteiligungsorientiert und konsensorientiert betrachtet werden. Laut Geschäftsbericht waren im Jahr 2008 88% der Beschäftigten der Gruppe von Tarifverträgen abgedeckt.⁴⁸ Diese Tradition von Kooperation und Mitbestimmung wurde von der Unternehmensleitung stets gefördert. Die Qualität des sozialen Dialogs wird als wichtiger Faktor angesehen, der die wirtschaftliche Leistung und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer beeinflusst.

Im Mittelpunkt des sozialen Dialogs bei DANONE stehen traditionell die Gewerkschaften, der gewerkschaftliche Organisationsgrad unter den Beschäftigten ist nach Angaben des Betriebsrats hoch. Im Konzern hat die Internationale Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter (IUL, englisch: IUF, IUFABA) in der Diskussion eine wichtige Rolle, die sich auf die Mitbestimmungsorgane und auch auf ihre Beteiligung an CSR-Themen auswirkt. Seit Mitte der 1980er Jahre finden auf Basis einer gemeinsamen Absichtserklärung zwischen dem Generalsekretär der IUL und dem HR-Direktor

48 Diese Zahl bezieht sich auf die Bereiche Wasser, Blédina, Milchfrischprodukte und zentrale Funktionen. Vgl. DANONE 2008a.

der DANONE Gruppe jährliche Treffen zur Diskussion der Arbeitsbeziehungen zwischen DANONE-Management und der IUL statt. Ein Ergebnis dieses internationalen Gewerkschaftsdialogs und eine Referenz für die Verhandlungsbereitschaft des Konzerns sind insgesamt sieben Internationale Rahmenabkommen (International Framework Agreements, IFA), die als Vorbild für Abkommen anderer Konzerne gelten.

Die DANONE Gruppe war 1989 das erste Unternehmen weltweit mit einem derartigen Abkommen, das inhaltlich Mitbestimmungsthemen behandelt und über die ILO Mindeststandards hinausgeht. Die IFAs der DANONE Gruppe betreffen beispielsweise den Zugang zu Informationen in wirtschaftlichen und sozialen Fragen für betriebliche Arbeitnehmervertreter (1989), die Geschlechtergleichheit am Arbeitsplatz (1989), die volle Wahrnehmung und Anerkennung von Gewerkschaftsrechten (1994), Informations- und Beratungsrechte sowie Freistellungsansprüche für Arbeitnehmervertreter bei geplanten Umstrukturierungen mit Folgen für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen (1997) sowie zuletzt Vielfalt (Diversity Convention, 2007).⁴⁹

Als Folge der vertraglichen Verpflichtungen mit den Gewerkschaften und einer dialog-orientierten Unternehmenskultur der Gruppe – für den deutschen GBR-Vorsitzenden ist ein guter sozialer Dialog selbstverständlich: *„Die führen ohne uns nichts ein!“*

Hier zeigt sich der Einfluss der französischen Mitbestimmungstradition der DANONE Gruppe. Die Interessenvertreter rufen in Frankreich sehr viel häufiger außerordentliche Sitzungen ein und verleihen ihren Forderungen mit Aktionen Nachdruck. Gleichzeitig gab es in Frankreich die ersten EBRs, die ersten IFAs sowie im Jahr 2006 Gesetze, die allen Unternehmen nahelegten, mit den Gewerkschaften Abkommen zu „Vielfalt/Diversity“ abzuschließen. Diese französische Tradition wirkt sich auf den sozialen Dialog in den Tochterunternehmen von DANONE aus.⁵⁰

49 Vgl. IUF 2001, http://www.iuf.org/cgi-bin/dbman/db.cgi?db=default&uid=default&ID=164&view_records=1&ww=1&en=1 [30.11.2009]; DANONE 2007, http://www.danone.com/images/pdf/gb_diversite_juin_2007.pdf [30.11.2009].

50 CSR Europe 2009, S. 16, http://www.csreurope.org/data/files/20091012_a_guide_to_csr_in_europe_final.pdf [30.11.2009].

3.2.2 Mitbestimmungsorgane

Der soziale Dialog mit der Arbeitnehmervertretung bei DANONE findet auf verschiedenen Ebenen statt. Die Interessen der Arbeitnehmer der Danone GmbH werden in Deutschland durch Betriebsräte und einen Gesamtbetriebsrat – in Kooperation mit den Gewerkschaften - vertreten und auf der internationalen Ebene durch das bei der IUL in Genf aufgehängte Informations- und Konsultationskomitee (ICC oder CIC). Dieses ist aus den jährlichen Treffen bei der IUL hervorgegangen und übernimmt seit 1996 die Funktionen eines Euro-Betriebsrats (EBR) bzw. eines Welt-Betriebsrats. Damit ist DANONE eins von sechs europäischen Unternehmen mit einem von der Geschäftsführung als Gesprächspartner akzeptierten Weltbetriebsrat. Hinzu kommen die internationalen Verhandlungen und Abkommen mit der IUL und ein DANONE-IUL Lenkungsausschuss, der sich vierteljährlich trifft, um die Umsetzung der Internationalen Rahmenabkommen sicherzustellen.

In Deutschland bilden die Betriebsräte der DANONE GmbH aus den drei Werken, dem Außendienst und der Verwaltung den zehnköpfigen Gesamtbetriebsrat „Dairy Products“ (Milchfrischprodukte). Der nicht freigestellte, in der Hauptverwaltung in Haar ansässige, GBR-Vorsitzende ist gleichzeitig Mitglied im Aufsichtsrat der DANONE GmbH, in dem die Drittelparität zur Anwendung kommt, und im Aufsichtsrat der DANONE AG.⁵¹ Er vertritt Deutschland, Österreich und die Schweiz im ICC. Darüber hinaus vertritt er den Betriebsrat in diversen Ausschüssen, wie zum Beispiel im Wirtschaftsausschuss, und fungiert als Beauftragter für die Einhaltung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG).⁵² Die Schnittstellen zu allen wichtigen lokalen, nationalen und internationalen Dialogforen sind also in einer Person vereint. Die räumliche Nähe zur Geschäftsführung erleichtert die bei DANONE geschätzten direkten Kontakte und den informellen Austausch. Nach Aussage des GBR-Vorsitzenden wird der Betriebsrat der DANONE GmbH von der Geschäftsführung bei wichtigen Entscheidungen immer eingebunden und konsultiert. Die Geschäftsführer erstatten dem Betriebsrat in regelmäßigen Sitzungen Bericht und reagieren auf von den Arbeitnehmervertretern auf die Agenda gesetzte Themen. Darüber hinaus finden in der Hauptverwaltung wöchentliche Termine zwischen dem GBR-Vorsitzenden und der Personaldirektorin sowie mit der Direktion Finanzen statt.

51 Die 2006 gegründete DANONE Schweiz AG ist, wie die DANONE Deutschland GmbH, ebenfalls ausschließlich in der Produktion von Milchfrischprodukten tätig.

52 Zahlen und Funktionen entsprechen dem Zeitraum der Recherche (Juni-November 2009).

Auch Betriebsversammlungen und Mitarbeiterbefragungen werden regelmäßig durchgeführt.

Das ICC, das internationale Mitbestimmungsorgan von DANONE, befindet sich 2009 in einer Umbruchphase. Einerseits musste im Zuge der Fusion mit Royal Numico auch die Interessenvertretung der neuen Tochterunternehmen integriert werden. Zum anderen ist man bei DANONE der Auffassung, dass eine Transformation des Organs notwendig ist, die die voranschreitende Internationalisierung der Gruppe berücksichtigt und eine entsprechende Repräsentation internationaler Arbeitnehmerinteressen gewährleistet.

Die Teilnehmerzahl war zuletzt auf fünfzig Personen beschränkt, die sich jeweils zur Hälfte aus Unternehmensvertretern und zur Hälfte aus Gewerkschaftsvertretern zusammensetzen.⁵³ Hierzu gehörten betriebliche Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftsvertreter, die Konzernspitze, Vertreter des Personalbereichs, nationale Gewerkschaftsvertreter, und, je nach Thema des Zusammentreffens, operative Direktoren. Das ICC ist eines der ersten europäischen Dialogforen, in dem Vertreter aus mittel- und osteuropäischen Ländern einen vollen Mitgliedsstatus haben. Auch Vertreter von regionalen Niederlassungen der IUL wie Afrika, Lateinamerika und Asien nehmen, allerdings mit einem Beobachterstatus, an den Treffen teil. Die ICC-Treffen dienen hauptsächlich der Information und Konsultation und zeichnen sich durch offene und konstruktive Diskussionen aus.

Im Oktober 2009 fand in Genf das erste Treffen nach der Transformation zwischen globaler Gewerkschaftsvertretung und Management statt, welches von der IUL als Durchbruch in den internationalen Arbeitsbeziehungen und als ein weltweites best practice-Beispiel gesehen wird. Die Arbeitnehmer von DANONE waren mit sechzig Teilnehmern aus zwanzig Ländern vertreten. Sie diskutierten Vorschläge, die Gewerkschaften auch in nationale und werksbezogene Programme zu Arbeits- und Gesundheitsschutz einzubeziehen, und die Verhandlungen zu einem Internationalen Rahmenabkommen zu Stress am Arbeitsplatz zu beginnen.⁵⁴

53 Im Falle Frankreichs kommt es zu Überschneidungen zwischen Unternehmens- und Gewerkschaftsvertretern.

54 IUL/IUF 2009, http://www.iuf.org/cgi-bin/dbman/db.cgi?db=default&ww=1&uid=default&ID=6288&view_records=1&en=1 [30.11.2009]

3.3 Verständnis von CSR bei DANONE

Das Verständnis von CSR bei DANONE ist stark geprägt von der beschriebenen Unternehmensphilosophie. Soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Umwelt und Gesellschaft und gesellschaftliches Engagement werden als eine freiwillige Verpflichtung des Unternehmens gesehen, die wichtige Voraussetzung für nachhaltigen, wirtschaftlichen Erfolg ist. CSR soll langfristig angelegt sein und die lokalen CSR-Aktivitäten des Konzerns sollen die Konsumenten bewegen – also vom Verbraucher als sinnvoll erachtet werden. Für einen multinationalen Lebensmittelkonzern ist wirtschaftlicher Erfolg noch enger als in anderen Branchen an ein positives Image bei den Konsumenten gekoppelt, die die Glaubwürdigkeit und Reputation eines Unternehmens bei ihrer Kaufentscheidung zunehmend mit berücksichtigen. Die CSR-Strategie von DANONE enthält dementsprechend vor allem in der Außendarstellung Schwerpunkte, die den Zuspruch der Verbraucher stärken sollen und die Produktphilosophie von DANONE unterstreichen.

Heute formuliert die Gruppe als ihr Ziel *„Menschen in der ganzen Welt dabei unterstützen zu wollen, zu wachsen, besser zu leben und sich optimal zu entfalten, indem sie jeden Tag schmackhaftere, abwechslungsreichere und gesündere Lebensmittel zu sich nehmen.“*⁵⁵

In diesem Sinne sehen sowohl die Gesprächspartner aus dem Personalbereich als auch aus der Arbeitnehmervertretung der DANONE GmbH die CSR-Strategie mit einer „Triple Win“ Vorstellung. Mitarbeiter profitieren ihrer Auffassung nach von den guten Arbeitsbedingungen in einem „sozialen Unternehmen“, Konsumenten und Gesellschaft profitieren von guten Produkten und nach außen gerichteten CSR-Aktivitäten und das Unternehmen profitiert nicht zuletzt durch die positiven Auswirkungen von CSR auf Absatz und Umsatz. Besonders der GBR-Vorsitzende unterscheidet bei CSR in eine nach außen gerichtete Komponente, die die Außendarstellung der „sozialen Kompetenz“ des Unternehmens beinhaltet, und eine nach innen gerichtete Komponente, die sich mehr auf Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens konzentriert.

Wie in anderen Unternehmen wird der Begriff CSR innerhalb der DANONE GmbH jedoch bisher kaum verwendet und spielt in den alltäglichen Diskussionen keine Rolle. Hier besteht durchaus ein auffälliger Gegensatz zu den offiziell im

55 Vgl. DANONE Deutschland 2009b, <http://www.danone.de/historie.html> [30.11.2009].

Kontext von CSR vereinbarten Zielen, internen Kodizes und Aktivitäten. Die Unternehmensführung arbeitet derzeit an einer offensiveren Kommunikationsstrategie auch nach innen, da der Begriff im Management und auf Gruppenebene auch im Zusammenhang mit entsprechenden organisatorischen Strukturen immer häufiger verwendet wird. Grundsätzlich wird das Thema CSR bei DANONE vorrangig auf der globalen Konzern-Ebene behandelt. Die Ideen kommen größtenteils aus der Gruppe und die Leitlinien der CSR-Strategie – Grundsätze und Instrumente – werden für den Konzern festgelegt. Die konkrete Umsetzung der Strategie in lokale, nach innen und nach außen gerichtete, Aktivitäten fällt in die Verantwortlichkeit einzelner Länder, Geschäftsbereiche und Tochterunternehmen, auch wenn es einzelne Projekte auf Konzernebene gibt.

Die weltweiten Grundsätze und Instrumente der CSR-Politik der Gruppe, an denen sich Management, Mitarbeiter, Arbeitnehmervertreter, aber auch Geschäftspartner und Lieferanten orientieren sollen, basieren auf einer ganzen Reihe von Kerndokumenten. Zu nennen sind z.B. Antoine Ribouds Rede von 1972 und die Idee des dualen Projekts, die sozialen Grundsätze der „Fundamental Social Principles“, die sich an den Kernkonventionen der ILO orientieren, die Internationalen Abkommen mit der IUL wie zuletzt die „Convention on Diversity“, die Umweltcharta von 1996, die Blédina Charta von 2005, die vier DANONE-Werte von 1997, die „Principles for Conducting Business“ – eine Art Verhaltenskodex auf Basis der Danone Werte, der Kernkonventionen der ILO, der UN Menschenrechtscharta, der Leitlinien der OECD und des Global Compact –, die „Health Nutrition Food Charter“ von 2005 und die globale Politik zum Schutz von Grundwasser (2004).⁵⁶

Als Grundlage zur Umsetzung der CSR-Strategie dient seit dem Jahr 2001 der auf den „Fundamental Social Principles“ basierende „Danone Way“, der einen partizipatorischen Ansatz verfolgt und in den letzten Jahren mehrmals aktualisiert und angepasst wurde. Unter der Leitung des HR-Bereichs stehende Komitees in den einzelnen Geschäftsbereichen und Unternehmen sind jährlich aufgefordert, für jedes der sechzehn „Fundamental Social Principles“, die sich auf fünf Handlungsfelder konzentrieren, eine Politik, Aktionspläne und lokale Aktivitäten zu entwickeln. Teil der Aktionspläne ist eine Evaluierung und Selbst-Auditierung der sozialen Performance, die auch als Grundlage für den Nachhaltigkeitsbericht dient. Die „CSR-Leistung“ konkreter Bereiche wird in einer Punktzahl zusam-

56 Vgl. DANONE 2008b.

mengefasst, die einen Vergleich mit anderen Bereichen ermöglicht. Im Jahr 2008 wurden folgende Schwerpunkte gesetzt⁵⁷:

- a. Menschenrechte (Mindestalter, keine Zwangsarbeit, gleiche Möglichkeiten und Vielfältigkeit, Sicherheit am Arbeitsplatz).
- b. Menschliche Beziehungen (Sozialer Dialog, Arbeitszeit, Entlohnung und Gewinne, Lernen und Mitarbeiterentwicklung).
- c. Umwelt (Umwelt Performance, Kontrolle von Umweltrisiken, Auswirkungen von Rohstoffen, Auswirkungen von Verpackungen).
- d. Verbraucher (Qualitätsmanagement, Standards zu Ernährung und Gesundheit).
- e. Governance (Geschäftspolitik, CSR für Zulieferer, Beziehung mit lokalen Gemeinschaften).

Insgesamt erwartet die DANONE Gruppe, die seit 2003 Mitglied im UN Global Compact ist, dass die Bedeutung von CSR und die Ansprüche der Stakeholder an das Unternehmen in Zukunft weiter steigen werden. Für DANONE behält CSR daher insbesondere in der Krise eine hohe Priorität. In der Außendarstellung setzt das Unternehmen auf eine offensive, medienwirksame CSR-Kommunikation, die unter anderem prominente Botschafter, wie Schauspieler oder Profi-Fußballer, involviert. Größere Projekte werden jeweils mit eigenen Homepages vermarktet und bekannt gemacht.

Organisatorisch wurden bei DANONE in den letzten Jahren mehrere CSR-Gremien auf den verschiedenen Ebenen geschaffen. Auf der Ebene der Geschäftsführung der DANONE Gruppe besteht seit 2007 ein „Social Responsibility Committee“, welches eins von drei spezialisierten Komitees des 13-köpfigen Vorstands ist und im Jahr 2008 dreimal tagte. Auf Konzernebene soll in den nächsten Jahren eine neue Organisation für nachhaltige Entwicklung aufgebaut werden. Es existieren bereits ein „Nature Department“ und eine Generaldirektion „Base of the Pyramid and Social Business Unit“. Zusätzlich ist eine Generaldirektion CSR geplant. Drei entsprechende Komitees sollen diese Abteilungen unterstützen. Für die Koordination des Bereichs ist die Position eines Managing Director „Sustainability and Shared Value Creation“ an der Seite des CEO vorgesehen, zu dessen Verantwortlichkeiten auch die Pflege von Beziehungen zu strategischen Meinungsführern gehört. Bei den genannten Einheiten handelt es sich um eigenständige Unternehmensbereiche.

57 Vgl. ebd., S. 31.

Bislang fielen die Themen nachhaltige Entwicklung und soziale Verantwortung in das Aufgabengebiet der Personalabteilung, die auch die Koordination auf Länder- bzw. Geschäftsbereichsebene übernimmt. Auf dieser Ebene werden seit 2004 zunehmend Manager eingesetzt, die für soziale Verantwortung, externe Kommunikation und PR-Maßnahmen verantwortlich sind. Daneben gibt es Projektteams oder Komitees, die für die Ausarbeitung von Schwerpunkten und CSR-Projekten zuständig sind. In Deutschland haben die vier Geschäftsbereiche Waters, Milupa, Nutricia und Milchfrischprodukte jeweils separate Projektgruppen. Das für die Ausarbeitung der CSR-Strategie der Danone Deutschland GmbH erst 2009 neu gegründete Projektteam setzt sich aus Vertretern der Personalabteilung, dem Marketing, einer externen Beratung und dem GBR-Vorsitzenden zusammen.

3.4 CSR und Mitbestimmung bei DANONE

Die Arbeitnehmervertreter der DANONE GmbH sind trotz umfangreicher Information nicht direkt an der primären Ausarbeitung der globalen CSR-Strategie, der CSR-Aktivitäten, der Verhaltenskodizes und Chartas beteiligt.⁵⁸ Dies übernehmen Vorstand und Fachabteilungen. Eine Beteiligungsmöglichkeit auf der internationalen Ebene ist durch die Mitgliedschaft im ICC gegeben. CSR steht zwar nicht im Vordergrund der internationalen Treffen, jedoch gibt es die Möglichkeit, CSR auf die Agenda zu setzen. Die jährlichen Treffen bei der IUL dienen oftmals als Vorbereitungstermin für Internationale Rahmenabkommen. Auch wenn man im Unternehmen IFAs und ihre Inhalte bei DANONE nicht direkt als Element der CSR-Strategie versteht, können sie die Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter bei DANONE erweitern.⁵⁹ Positiv ist hervorzuheben, dass die Abkommen mit der IUL weltweit gültig sind und vertraglich soziale Standards regeln. Sie müssen in allen Ländern nach konkreteren Verhandlungen zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung auf der nationalen und lokalen Ebene umgesetzt werden, und diese Umsetzung wird durch die Gewerkschaften und die

58 Die deutschen Betriebsräte vermuten, dass auf Gruppenebene formell oder informell eine Einbeziehung der dortigen Arbeitnehmervertreter stattfindet.

59 Das Verhältnis zwischen relativ neuen betrieblichen Steuerungsinstrumenten wie Internationalen Rahmenabkommen und Verhaltenscodizes einerseits und CSR andererseits wurden unter anderem 2008 von der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions untersucht. Vgl. Fußnote 18.

IUL überwacht. Auch die soziale Berichterstattung im Konzern berücksichtigt Indikatoren, die zusammen vom Konzern und der IUL ausgearbeitet wurden.⁶⁰

Im GBR der Danone GmbH benutzen die Betriebsräte, mit Ausnahme des GBR-Vorsitzenden, den Begriff CSR bisher nicht aktiv. Dies heißt nicht, dass ihnen die hinter dem Begriff CSR stehenden Ziele und Aktivitäten auf globaler und lokaler Ebene sowie in der Außendarstellung des Unternehmens nicht bekannt wären. Aber die Diskussion um eine CSR-Politik befindet sich im GBR der GmbH und in den Betriebsräten der Werke noch in der Anfangsphase.

Durch die formelle, institutionelle Beteiligung des GBR-Vorsitzenden im neu gegründeten fünfköpfigen CSR-Projektteam der DANONE Deutschland GmbH ist bei DANONE eine grundlegende Voraussetzung für die Beteiligung von Interessenvertretern an der – lokalen – CSR-Strategie des Unternehmens gegeben, die es auch aus Sicht des Betriebsrats nun zu nutzen gilt. Die Mitgliedschaft des GBR-Vorsitzenden im CSR-Projektteam wurde sowohl vom HR-Bereich als auch vom Betriebsrat als „selbstverständlich“ angesehen. Der Betriebsrat wird von der Unternehmensleitung als wichtiger Multiplikator und Bindeglied zu den Beschäftigten gesehen. Dieses steht im Einklang mit der Kommunikation nach außen, in der Wert auf den Dialog gelegt wird. CSR-Projekte sollen nach Auffassung der Unternehmensleitung so aufgebaut sein, dass sich die Mitarbeiter durch ihre Ideen und Aktivitäten einbringen können. In der Praxis werden Mitarbeiter und Betriebsräte deshalb an der Auswahl und Ausführung konkreter Projekte in ihren Werken oder den sie umgebenden lokalen Gemeinschaften beteiligt.

Im Aufsichtsrat der DANONE GmbH war CSR nach Angaben der beiden interviewten Arbeitnehmervertreter bisher kein Thema.

3.4.1 CSR-Strategie allgemein, Agenda-Setting

Bei DANONE baut die CSR-Strategie wie beschrieben auf mehreren im Konzern beschlossenen Kerndokumenten und Instrumenten auf, die sich im Laufe der Jahre entwickelt und mit dem „Danone Way“ einen formalen Rahmen bekommen haben. Arbeitnehmervertretern und Mitarbeitern werden auf der lokalen Ebene Möglichkeiten der Beteiligung und Gestaltung angeboten. Auf Basis der Danone Way Fun-

60 Interessenkonflikte im Zusammenhang mit international ausgehandelten Abkommen können sich ergeben, wenn nationale Gewerkschaften und Betriebsräte nicht involviert sind. So wurde auch das erste Rahmenabkommen zwischen der IUL und DANONE weder vom EBR noch von den nationalen Gewerkschaften unterzeichnet.

damentals, bei Konzernprojekten, aber auch bei lokalen Pilotprojekten, die sich als best practice erweisen, gibt es Möglichkeiten für die inhaltliche Gestaltung von konkreten Aktivitäten. Thematisch orientieren sich die CSR-Aktivitäten einzelner Werke und Geschäftsbereiche entsprechend der Produktphilosophie vorrangig an den Themen Kinder(armut), Gesundheit, Ernährung, Weiterbildung und Umweltschutz. Eine individuelle Schwerpunktsetzung innerhalb dieser Themengebiete ist innerhalb der Arbeit des CSR-Projektteams möglich. Die Interessenvertretung der DANONE Deutschland GmbH war bislang inhaltlich vor allem beteiligt, wenn es einerseits um klassische Mitbestimmungsthemen wie Arbeitsbedingungen oder Arbeits- und Gesundheitsschutz ging, und andererseits innerhalb von lokalen Corporate Citizenship- und Corporate Volunteering-Projekten.

3.4.2 CSR – Interne Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung

Betrieblicher Umweltschutz

Bei DANONE gibt es seit 1996 eine offizielle Umweltpolitik mit konkreten Reduktionszielen, eine Umweltcharta, Umweltaudits und neuerdings einen „Nature Plan 2009-2011“. Mit dem DANONE „Fußabdruck“ („Footprint“) wurde im Jahr 2007 ein zeitgemäßes Messinstrument entwickelt, um den Wasserverbrauch und die CO₂-Emissionen in der gesamten Produktions- und Lieferkette zu messen und vergleichbare Daten der verschiedenen Standorte zu erhalten. Das Verfahren wurde bereits in allen Werken der DANONE GmbH eingeführt und soll auf Konzernebene im Jahr 2009 auf alle Geschäftsbereiche ausgeweitet werden. Ziele sind eine interne Reduktion der Emissionen im Zusammenhang mit Energieverbrauch, Transport und Verpackung, und andererseits eine Kompensation der übrigen Emissionen, z.B. durch Projekte des seit 2008 existierenden „DANONE Fund for Nature“, die eher in den Bereich der externen CSR-Dimension fallen. „CO₂-Experten“ (in der Regel die Sicherheitsingenieure der Werke) wurden ernannt, die für die Messung der CO₂-Emissionen und die Aufstellung von Aktionsplänen verantwortlich sind.

Die deutschen Betriebsratsvorsitzenden waren zwar nicht direkt an der Formulierung oben genannter Konzernpolitik und Maßnahmen beteiligt, der „Fußabdruck“ und die Ziele des betrieblichen Umweltschutzes werden aber von ihnen aktiv unterstützt.

Bei DANONE beginnen viele Initiativen auf der Basis von Pilotprojekten. Im Umweltbereich ist es z.B. das Werk Ochsenfurt, in dem aktuell der Einbau eines Wärmekopplungs-Blockheizkraftwerks und die Montage von Solar-Paneelen vorbereitet werden. Ein derartiges Projekt passt nicht nur positiv in die Außendarstellung, sondern führt auch zu Kosteneinsparungen. Die Arbeitnehmervertretungen sind auch gefragt, wenn es um Ideen zu lokalen Initiativen wie zum Beispiel die Organisation eines das Pilotprojekt unterstützenden „Green Day“ geht, an dem beispielhafte Projekte zur Energieeinsparung vorgestellt werden. Konsequenterweise werden auch innerbetriebliche Maßnahmen wie Mülltrennung am Arbeitsplatz oder die Reduzierung des Papierverbrauchs mit dem Betriebsrat abgestimmt.

Personalmanagement/HRM

Da die soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern traditionell auch schon vor der Entwicklung des Begriffes CSR eine große Rolle bei DANONE spielte und die Unternehmensleitung Initiativen gegenüber sehr offen ist bzw. proaktiv handelt, sind im Bereich des Personalmanagements die CSR-relevanten Aktivitäten und die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter breiter gefächert und weit entwickelt. Die wohl am stärksten öffentlichkeitswirksame CSR-Maßnahme auf Konzernebene bestand im Rahmen des Sozialplans 2008 darin, die Boni von 1500 Direktoren und Managern in Schlüsselfunktionen nicht mehr nur von finanziellen Parametern sondern auch von der Erreichung der sozialen Ziele und Umweltziele des Unternehmens abhängig zu machen. Diese Maßnahme verdeutlicht den – gelebten – Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem.

Wichtige Verhaltensregeln für alle DANONE-Unternehmen, ihre Mitarbeiter und gegenüber Dritten wurden 1996 in einem Verhaltenskodex (Business Conduct Policies (BCP) auf Gruppenebene formuliert, im Rahmen dessen 2005 ein so genanntes „Whistleblowing“-Programm für Mitarbeiter geschaffen wurde. Zusätzlich gibt es auf Konzernebene mehrere Projekte im Bereich Weiterbildung wie den DANONE Campus, eine betriebsinterne Fortbildungseinrichtung oder das EVOLUANCE Programm, dessen Ziel es ist, jedem Mitarbeiter 24 Stunden Fortbildung pro Jahr zu ermöglichen. Auch im Bereich Gleichstellung ist die Gruppe besonders seit der Integration von Royal Numico gut aufgestellt: das Management besteht zu 43 % aus Frauen.

Ein Abkommen zwischen DANONE und der IUL zu Vielfalt (Convention on Diversity) regelt die Themen Einstellung und Arbeitsplätze, Training, Karriereplanung, Bezahlung und Arbeitsbedingungen. Interessenvertreter waren an

der Verhandlung dieses Abkommens sowohl über den ICC als auch über die Gewerkschaften beteiligt. Die Convention on Diversity ist unternehmensintern gut bekannt. IUL und Gewerkschaften sorgen durch die Übersetzung in die wichtigsten Sprachen dafür, dass alle Mitarbeiter ebenso wie Lieferanten und Geschäftspartner den Inhalt zur Kenntnis nehmen. Die Umsetzung der Convention wird mittels einer globalen, durch DANONE und die IUL organisierten Befragung überprüft, die in Empfehlungen guter Praxisbeispiele münden soll.

Im Sommer 2006 wurde auf Initiative des Betriebsrats hin ein DGB-Projekt für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Hauptverwaltung in Haar angestoßen. Auf Basis einer Mitarbeiterbefragung hat damals eine aus dem Betriebsrat, der Personalabteilung und einer externen Beratung bestehende Steuerungsgruppe konkrete Handlungsansätze entwickelt. In der Folge wurden beispielsweise Konzepte wie die Bereitstellung von Laptops und die Arbeit von zu Hause getestet, Initiativen zur Schaffung von weiteren Kinderbetreuungsmöglichkeiten gestartet und Workshops für die Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema organisiert. Eine wichtige Initiative des Betriebsrats in Haar ist die Einführung der Vertrauensarbeitszeit in der Verwaltung. Teilzeitarbeit und Sabbaticals - eine Auszeit für ein Jahr - werden schon länger ermöglicht. In den Werken selber wird Vollzeitarbeit gearbeitet, aber es sind nach Verhandlungen mit dem Betriebsrat auch Teilzeitmodelle möglich.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Auf Konzernebene hat DANONE in den Jahren 2003 und 2004 eine freiwillige Gesundheitspolitik und entsprechende Audits eingeführt. Im Rahmen des „Health at DANONE Place“ Programm sollen die Mitarbeiter als Akteure und freiwillige Gesundheitsbotschafter einbezogen werden. Es bestehen gemeinsame Ausschüsse aus Management und Arbeitnehmern für Gesundheit und Arbeitssicherheit, in denen der Betriebsrat in Deutschland Mitglied ist und über die in der Regel konkrete Projekte durchgeführt werden.

Ein in Deutschland von den Mitarbeitern und Betriebsräten hoch geschätztes Projekt sind zum Beispiel die „Gesundheitstage“ mit kostenlosen Gesundheitschecks. Auch dieses Projekt hatte als Pilotprojekt in der Hauptverwaltung begonnen und wurde dann auf die Werke und den Außendienst ausgeweitet. Jeder Mitarbeiter im Außendienst erhält hier im Zwei-Jahres-Rhythmus die Möglichkeit zu einer Vorsorgeuntersuchung, die über die gesetzliche, von den Krankenkassen gezahlte, Vorsorgeuntersuchungen hinausgeht. Auf Initiative des

Betriebsrats wird es zudem ein Fahrsicherheitstraining für alle Mitarbeiter im Außendienst geben. Generell ist festzustellen, dass die Betriebsräte in diesem Handlungsfeld, welches zu den klassischen Mitbestimmungsthemen gehört, sehr aktiv sind.

Es gibt auch Gesundheits- und Sicherheitsthemen, die durch formale Abkommen mit den Gewerkschaften abgedeckt sind und deren Umsetzung nicht von der DANONE Gruppe kontrolliert wird, sondern von den Gewerkschaften. Aktuell sind die bereits erwähnten Vorschläge der letzten ICC-Tagung, die Gewerkschaften auch in nationale und werksbezogene Programme zu Arbeits- und Gesundheitsschutz einzubeziehen und die Verhandlungen zu einem Internationalen Rahmenabkommen zu Stress am Arbeitsplatz zu beginnen.

3.4.3 CSR – externe Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung

Globale Arbeits- und Sozialstandards/Menschenrechte

DANONE verfügt auf globaler Ebene über einen Sozialkodex, über die „Fundamental Social Principles“ und die mit der IUL ausgehandelte „Convention on Diversity“. Die internen Dokumente orientieren sich an der UN-Menschenrechtsscharta und den ILO-Konventionen. Als Kontrollinstrument der internen Standards fungieren vorrangig interne und externe (durch eine Beratungsgesellschaft durchgeführte) Audits und die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Seit dem Jahr 2003 fordert die DANONE Gruppe auch von ihren Geschäftspartnern und Zulieferern die Einhaltung der DANONE-Grundsätze und den Schutz sozialer Rechte. Ein Monitoring der Lieferanten fand zunächst auf Basis von sieben Kriterien, den ursprünglich sieben „Fundamental Social Principles“, statt, die gegenüber allen Geschäftspartnern und Zulieferern kommuniziert wurden: Verbot von Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Diskriminierung, Versammlungsfreiheit und Recht auf Tarifverhandlungen, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Arbeitszeit und Lohn. 2006 wurde das Instrument RESPECT eingeführt. Die Arbeitnehmervertretung war an diesen Maßnahmen nicht direkt beteiligt. Vielmehr waren es der Einkauf sowie die Teams für nachhaltige Entwicklung und soziale Verantwortung auf Konzernebene, die die Anforderungen von DANONE auch auf die Zulieferer ausweiteten. Die Ergebnisse der seit 2008 durchgeführten Zulieferer-Audits werden mit der AIM-Initiative von Lebensmittelerstellern abgestimmt. Dabei geht es um die Begrenzung der Anzahl der Audits durch eine Einigung auf gemeinsame Kriterien und die Ermutigung der Zulieferer, an

diesen teilzunehmen und ihre Daten zur Verfügung zu stellen. Zulieferer, die bei RESPECT als Risiko auftauchen, werden stärker überwacht.

Globaler Umweltschutz

Beim Thema globaler Umweltschutz sind die Arbeitnehmervertreter der DANONE Deutschland GmbH an keinem der globalen DANONE-Projekte direkt beteiligt. Dies wird deutlich am Beispiel des seit 2008 existierenden „DANONE Fund for Nature“, der die zweite Komponente neben dem betrieblichen Umweltschutz in den Umweltaktivitäten von DANONE ausmacht. Im Rahmen diverser Projekte sollen die Emissionen, die die Produktionsprozesse bei DANONE verursachen, kompensiert werden. Zum Beispiel durch die Wiederherstellung von Ökosystemen oder die Aufforstung von Wäldern. Bereits seit 1998 besteht eine Zusammenarbeit von DANONE mit der Ramsar Convention und der International Union for the Conservation of Nature (IUCN). Die Entscheidung für Projekte in Partnerschaft mit NGOs – besonders bei den Aktivitäten der externen Dimension – ist eine bewusste strategische Entscheidung.

Corporate Citizenship

Auch im Handlungsfeld Corporate Citizenship ist die Partnerschaft mit NGOs ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl erfolgreicher Projekte. Ein weiteres Kriterium ist es, ob mit dem Projekt eine sogenannte „Triple Win“-Situation zu erreichen ist. Die Projekte, die einen dreifachen Gewinn garantieren, werden von der Gruppe als am erfolgreichsten betrachtet. Die meisten Aktivitäten von DANONE konzentrieren sich auf soziale Solidarität, Kinder, Ernährung, medizinische Versorgung und Umweltschutz. Die Gruppe gibt ca. 17 Millionen Euro jährlich für Solidaritätsaktionen in Ländern aus, in denen die Gruppe tätig ist. Besonders die Aktivitäten in Entwicklungs- und Schwellenländern, in denen DANONE expandiert, sind ein sensibles Thema.

Zu den „Vorzeige-Projekten“, die auch einer breiten Öffentlichkeit bekannt sind gehören zum Beispiel die „1 Liter für 10 Liter Initiative“ der DANONE Waters Deutschland, bei denen ein Teil des Verkaufspreises einer Wasserflasche einem „guten Zweck“ – dem Zugang zu Trinkwasser durch die Bohrung von Brunnen in Afrika – zugute kommt. Eine ähnliche, produktgebundene Initiati-

ve gab es mit Actimel.⁶¹ Seit kurzem finanziert DANONE einen Lehrstuhl für „soziale Unternehmensführung“ in Partnerschaft mit der französischen Universität HEC. Soziale Unternehmensführung hat bei DANONE im Jahr 2006 mit der Gründung der Grameen Danone Foods, eines Sozialunternehmens, zusammen mit dem Nobelpreisträger Prof. Mohammed Yunus, eine ganz neue Bedeutung bekommen. Im Rahmen der Initiative „Danone for all“ hat DANONE als erster Joint Venture Partner von Grameen in Bangladesh in soziale Geschäfte investiert. In kleinen dezentralen Produktionsstätten werden speziell auf die Bedürfnisse der Bevölkerung abgestimmte Lebensmittel produziert, die so günstig verkauft werden, dass auch ärmere Menschen sie sich leisten können. Die Produkte werden mit lokal angepassten Methoden vertrieben. Es ist eine Herausforderung, dieses Unternehmen zu einem selbsttragenden Sozialunternehmen zu entwickeln.

Unter Corporate Citizenship fallen auch Initiativen der Gruppe, die weltweit in allen DANONE-Unternehmen durchgeführt werden und an deren Umsetzung in der Folge auch die deutschen Arbeitnehmervertretungen beteiligt sind. Zum Beispiel gab es seit 2002 einen „Childrens Day“, im Rahmen dessen sich Mitarbeiter in konkreten Projekten für Kinder einsetzen. Diese Initiative ist auf Konzernebene ausgelaufen, existiert aber in Deutschland so lange weiter, bis das neue CSR-Projektteam neue Aktivitäten entwickelt hat. In Deutschland gab es zum Beispiel die Zusammenarbeit mit einem Münchner Kinderheim, in dem die Mitarbeiter abteilungsweise einmal jährlich einen Monat etwas mit den Kindern unternehmen. Alle deutschen Werke arbeiten mit der „Tafel“ zusammen und organisieren Spendenaktionen unter den Mitarbeitern zur Weihnachtszeit. Bei solchen Spendenaktionen verdoppelt die Werksleitung die Spendensumme. Die Mittel fließen in bestimmte Projekte, die zuvor zusammen mit den Mitarbeitern oder Arbeitnehmern ausgewählt wurden. Ein Beispiel für die „soziale Kompetenz“ von DANONE ist, dass in den Standorten der GmbH Tätigkeiten wie die Blumenpflege oder die Archivierung von Reisekostenabrechnungen in Zusammenarbeit mit Unternehmen gemacht werden, die Behinderte beschäftigen (u.a. „Pfennigparade“, München).

61 Innerhalb von zwei Monaten im Frühjahr 2009 konnte so eine Spendensumme von 500.000 Euro erzielt werden, die durch 12.000 Euro Mitarbeiterspenden aufgestockt wurde. Der Erlös soll in die medizinische Versorgung von Kindern in den ärmsten Ländern Afrikas fließen.

3.5 Berichterstattung, Kommunikation und Kapitalmarkt

3.5.1 CSR: Berichterstattung und Kommunikation

Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht bei DANONE seit 1998. Die jährlich auf Französisch und Englisch erscheinenden „Social-Environmental-Responsibility Reports“ wurden 2006 von umfangreichen „Sustainability Reports“ (Nachhaltigkeitsberichten) abgelöst. Verantwortlich ist im Konzern die Abteilung für Nachhaltige Entwicklung. In Anlehnung an die Danone Way Fundamentals werden die Beiträge einzelner Unternehmenseinheiten oder Landesgesellschaften anhand eines Fragenkataloges einmal jährlich abgefragt und zusammengefasst. In der Regel liefern die HR-Bereiche diesen Input. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung orientiert sich an den GRI-Kriterien und deckt die wirtschaftliche, soziale und ökologische „Performance“ der DANONE Gruppe vom 1. Januar bis 31. Dezember eines Jahres ab. Die französische NRE-Gesetzgebung, die 2006 zwischen DANONE und der IUL beschlossenen sozialen Indikatoren und die Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen werden berücksichtigt.

Der Nachhaltigkeitsbericht adressiert bezüglich des Engagements und der Ziele von DANONE in erster Linie Wirtschaft, Beschäftigte und Konsumenten und in einem zweiten Schritt Umwelt, Lieferanten und lokale Gemeinschaften. Er enthält sowohl Analysen einzelner Indikatoren als auch Ergebnisse von (externen) Audits.⁶² Neben der eher allgemeinen Selbstevaluierung auf Basis der Danone Way Fundamentals, kommen zum Beispiel so genannte „Nachhaltigkeits-Teams“ (Sustainability Teams) in die Werke und lassen sich vom Werksleiter konkrete Projekte vorstellen. Mitglieder dieser Teams sind unter anderem der Sozialdirektor des Konzerns und ein Vertreter der IUL.

CSR-Politik und Gesetzgebung Frankreich⁶³

In Frankreich gibt es bereits seit 1977 die gesetzliche Verpflichtung („Bilan Social“) für börsennotierte Unternehmen, neben wirtschaftlichen auch soziale Daten zur Verfügung zu stellen. Seit 2001 ist die Berichterstattung über soziale und ökologische Auswirkungen der Geschäftsaktivitäten durch das NRE Gesetz (Nouvelles Regulations Economiques, Art. 116) zur Pflicht geworden. Darüber hinaus gibt es Gesetze zu „Vielfalt“.

62 Die Umsetzung und Einhaltung der „CSR-Standards“ wird intern wie auch extern durch diverse Audits kontrolliert.

63 CSR Europe 2009.

Im Fall der DANONE GmbH ist der Betriebsrat nur indirekt und informell an der Berichterstattung beteiligt. Die HR-Verantwortlichen konsultieren ihn im Rahmen der Beantwortung des jährlichen Fragenkatalogs zu einzelnen Themen, jedoch ohne in jedem Fall konkret darauf hinzuweisen, dass die Information in die Nachhaltigkeitsberichterstattung einfließt. Für die Validierung des deutschen Beitrags sind die HR-Direktorin sowie der Geschäftsführer verantwortlich. Auch in die Audits sind die Betriebsräte nicht eingebunden. Die Mitarbeiter werden über das Thema CSR und damit zusammenhängende Aktivitäten des Unternehmens vor allem über die Mitarbeiterzeitschrift „ONE“ und den wöchentlichen Email-Newsletter „Newsflash“ informiert. Das Intranet ist als CSR-Kommunikationskanal weniger wichtig. Der Nachhaltigkeitsbericht ist zusammen mit dem jährlichen Geschäftsbericht (Economic and social report) auf Nachfrage für jeden Mitarbeiter einsehbar und erhältlich.

3.5.2 Indizes und Rankings

Die DANONE Aktie ist in vielen Indizes für soziale Verantwortung gelistet. Hierzu gehören der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) sowie der ASPI Eurozone und der Ethibel Sustainability Index. Für die Arbeitnehmervertreter und ihre Arbeit spielt diese Leistung eine untergeordnete Rolle. Der Konzern wird auch in vielen nicht aktienbasierten Rankings geführt, wie z.B. bei Initiativen wie dem Good Company Ranking.⁶⁴ DANONE gehört seit Jahren zu den 100 nachhaltigsten Unternehmen der Liste von Corporate Knights/Innovest, die seit 2005 jährlich auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos bekannt gegeben werden und war einer der sechs Gewinner in der Konsumgüterindustrie.⁶⁵ Der Konzern gewann die „European Sustainable Development Trophäe“ und den „European Corporate Responsibility Award.“ Einzelne Unternehmensteile, so zum Beispiel die Zentrale in Frankreich, und auch Danone Deutschland, haben erfolgreich am Wettbewerb „Great

64 Das Good Company Ranking ist eine gemeinsame Initiative von manager magazin, der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte und der Unternehmensberatung Kirchhoff Consult. Es entsteht aus einer Bewertung der größten Unternehmen Europas in den Bereichen Mitarbeiter, Umwelt, Gesellschaft und Performance. Das Ranking findet alle zwei Jahre statt. Vgl. Kirchhoff 2009, http://www.kirchhoff.de/fileadmin/20_Downloads/52_Studien/090424_Good-Company-Ranking_DE.pdf [30.11.2009].

65 Corporate Knights Inc: The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World, <http://www.global100.org/> [30.11.2009].

Place to Work“ teilgenommen.⁶⁶ Diese Auflistung zeigt, dass die CSR-Aktivitäten von DANONE im Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit stehen. Die Gruppe selbst fördert diese Darstellung und Netzwerke durch die Mitgliedschaft in Initiativen wie dem UN Global Compact, der Initiative für nachhaltige Landwirtschaft, CSR Europe oder ORSE (Observatory for Company Responsibility in Europe).

3.6 Fazit CSR bei DANONE

Bei DANONE können die Unternehmenskultur und die persönliche Überzeugung, die traditionelle „soziale Einstellung“ der Unternehmensleitung, als entscheidende Treiber von sozialer Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit im Unternehmen gesehen werden. Heute wirken jedoch auch andere externe Treiber wie der Kapitalmarkt, die Wettbewerbssituation und die Erwartungen der Konsumenten auf den global agierenden Lebensmittelproduzenten ein. So hat besonders die Bedeutung der Außendarstellung und der Öffentlichkeitsarbeit zugenommen, die bei DANONE professionell betrieben werden. Thematisch sind der Umweltschutz und die Gesellschaften in den Entwicklungs- und Schwellenländern mehr in den Fokus gerückt.

Der Konzern treibt immer wieder innovative, über Standards hinausgehende, Projekte voran und gilt hier zu Recht als Vorreiter. Die Unternehmensleitung betont die Bedeutung von CSR gerade zu Zeiten der Wirtschaftskrise und hat in der Praxis CSR in den Jahren 2008 und 2009 weiter ausgebaut. Insgesamt bestätigen die Gespräche im Unternehmen den Eindruck, dass Außendarstellung und „gelebte CSR“ bei DANONE in Einklang stehen und glaubwürdig erscheinen. Nach innen ist Vieles noch verbesserungsfähig. Dieses betrifft vor allem auch die interne Kommunikation von CSR und die Verankerung eines „CSR-Bewusstseins“ bei den Mitarbeitern.

Da die übergeordneten Leitlinien und Strategien auf Gruppenebene in Frankreich entwickelt werden, ist der direkte Einfluss auf diese nur über die Gremien möglich. Insbesondere auf der internationalen Ebene erscheinen mit dem ICC, der Zusammenarbeit mit der internationalen Gewerkschaftsunion IUL und den Inter-

66 Das Great Place to Work® Institute Deutschland zeichnet jährlich die Sieger des bundesweiten Wettbewerbs »Deutschlands Beste Arbeitgeber« aus. Das Great Place to Work® Institute France zeichnet jährlich die besten Arbeitgeber Frankreichs aus, <http://www.greatplacetowork.de/> [30.11.2009].

nationalen Rahmenabkommen jedoch gute Voraussetzungen für eine Beteiligung zu bestehen. Selbst wenn man die Abkommen mit der IUL nicht als CSR versteht, erweisen sie sich zumindest als förderlich für eine Beteiligung in CSR-Fragen, da sie die Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter erweitern und neue soziale Themen auf die Agenda bringen. Strategisch fördert die DANONE-Gruppe generell vor allem Initiativen, die die Mitarbeiter beteiligen. Auch die institutionelle Beteiligung der Arbeitnehmervertretung in lokalen CSR-Projektteams ist hervorzuheben. Einer aktiveren Beteiligung der Arbeitnehmervertreter auf der lokalen Ebene kann im Wege stehen, dass teilweise aufgrund der bereits bestehenden ausgeprägten Beteiligungskultur kein echter „Mehrwert“ bei CSR Aktivitäten für die Mitbestimmung gesehen wird. Teilweise fehlen den Betriebsräten auch Kenntnisse über dieses relativ neue Feld.

Zusammenfassend kann für die DANONE Deutschland GmbH als Tochterunternehmen der DANONE Gruppe gesagt werden, dass die Unternehmenskultur, Unternehmensleitung und der institutionelle Aufbau der CSR-Gremien eine Beteiligung der Arbeitnehmervertreter fördern – diese muss aber von der Interessenvertretung auch gefordert und genutzt werden, um Erfolg zu haben.

4 Beiersdorf AG

4.1 Kurzporträt

Tab. 3: Beiersdorf

Branche	Mutterkonzern	Stammsitz	Hauptanteilseigner	Internationalität	Beschäftigte (in D)
Haut- und Schönheitspflege	Beiersdorf AG	Hamburg, Deutschland	50,46 % Maxingvest AG	mehr als 150 Tochtergesellschaften weltweit	21.766 (6.000~30 %)

Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Beiersdorf⁶⁷

Das Unternehmen Beiersdorf wurde 1882 von dem Apotheker Paul Carl Beiersdorf in Hamburg gegründet. Aus den ersten Produkten (Herstellung medizinischer Pflaster) ist seitdem ein weltweit tätiger Markenartikelhersteller mit dem Schwerpunkt Haut- und Schönheitspflege geworden. Bekannt ist der Konzern vor allem durch seine Marken im Kern-Geschäftsbereich „Consumer“, unter anderem Nivea, la prairie, Juvena, Florena, Eucerin, 8x4 oder Labello. Den zweiten Geschäftsbereich Beiersdorfs bildet die „Klebmittelsparte“ der Tochtergesellschaft tesa SE.

Heute ist der aus der Beiersdorf AG und ihren mehr als 150 Tochtergesellschaften bestehende Beiersdorf-Konzern stark internationalisiert. Die Beiersdorf AG ist seit 2004 im Mehrheitsbesitz (50,46 %) der maxingvest AG, einer Hamburger Holding, die gleichzeitig 100% der Geschäftsanteile der Tchibo GmbH hält.⁶⁸ Seit 2008 ist der Konzern im DAX gelistet.

Im Konzern sind rund 22.000 Mitarbeiter beschäftigt, davon 17.800 im „Consumer“-Bereich. In Deutschland sind gut 6.000 Mitarbeiter tätig. Während die Mitarbeiterzahlen in Deutschland und Europa in den letzten fünf Jahren leicht zurückgingen oder gleich blieben, verdreifachten sich die Beschäftigtenzahlen für Afrika, Asien und Australien. Dieses entspricht der international ausgerichteten Wachstumsstrategie Beiersdorfs für den Bereich „Consumer“. Unter dem Slogan

67 Vgl. Beiersdorf 2009a.

68 Die Dachgesellschaft maxingvest AG ist der Nachfolger der ehemaligen Tchibo Holding AG. Die Aktionärsstruktur der Beiersdorf AG setzt sich zum Zeitpunkt der Studie 2009 wie folgt zusammen: 50,46 % maxingvest AG, 39,55 % Free Float, 9,99 % Beiersdorf AG. Vgl. Beiersdorf 2009b, http://www.beiersdorf.de/Investor_Relations/Daten__Fakten/Aktion%C3%A4rstruktur.html?TG=News [30.11.2009].

„Passion for Success“ steht hier die zielgerichtete Ausweitung der Marktanteile in Wachstumsmärkten wie China, Brasilien, Russland und Indien im Mittelpunkt der Konzernstrategie. Das Unternehmen setzt auf eigenständiges Wachstum am Markt, aber auch auf eine Strategie der gezielten Zukäufe. So betrachtet das Management die Übernahme von 85 % der Anteile an dem chinesischen Unternehmen „C-Bons Hair Care“ im Jahr 2007 als wichtigen Meilenstein für seine Internationalisierungsstrategie.

Weltweite Umsätze und Erträge sind bis 2008 stark gewachsen. Mit 5,97 Milliarden € Umsatz und einem Ertrag nach Steuern von 567 Mio. € war 2008 eines der besten Jahre der Unternehmensgeschichte. Das Wachstum der Vorjahre hat sich in der weltweiten Wirtschaftskrise abgeschwächt.⁶⁹ Wichtige Marken im „Consumer“-Bereich konnten trotzdem weitere Marktanteile sichern. Vor allem die Marken la prairie im Luxussegment sowie tesa waren aber negativ von den Folgen der wirtschaftlichen Entwicklungen betroffen. Dieses führte zu einer Überprüfung der strategischen Bedeutung einzelner Standorte und teilweise zur Einführung von Kurzarbeit. Eventuell notwendige personelle Maßnahmen sollen nach Angaben der Geschäftsleitung sozial verträglich umgesetzt werden. Der Betriebsrat sieht hier und in der die Umsetzung der „Consumer“ Business-Strategie zurzeit sein wichtigstes Aufgabenfeld, vor allem auch, weil damit Umstrukturierungen und eine Optimierung der Produktions- und Lieferkette verbunden sein werden.

4.2 Unternehmenskultur und Mitbestimmungsstrukturen bei Beiersdorf

4.2.1 Unternehmenskultur/Mitbestimmung

In der öffentlichen Wahrnehmung wird mit dem Beiersdorf-Konzern das Bild eines traditionsreichen Hamburger Markenartikelherstellers verbunden, der sich durch unternehmerische Beständigkeit und Konsequenz auszeichnet. Der Konzern trägt bis heute den Namen des Unternehmensgründers. Die Unternehmensstrategie mit dem Slogan „Passion for Success“ (Leidenschaft für Erfolg) wird als eine Wachstumsstrategie präsentiert, die auf Tradition (Marken) und

69 Beiersdorf 2009c.

Moderne (Schwerpunkte neue Wachstumsmärkte) setzt. Man will wirtschaftlichen Erfolg mit „herausragenden Marken“, „herausragenden Vertriebsstrukturen“, einer „regionalen Fokussierung“ und einer „herausragenden Führungskompetenz in effizienten Strukturen“ sichern. Im Herbst 2009 wurde der Vorstandsvorsitzende für die Umsetzung dieser Strategie als „Strategie des Jahres“ ausgezeichnet.⁷⁰ Weitere Kernelemente und Basis für die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns sind die Leistungen in Forschung und Entwicklung und Innovationsstärke.

Teil der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur ist die Betonung von Nachhaltigkeit und Verantwortung nach innen und außen. Das Unternehmen sieht sich hier in einer Tradition der unternehmerischen Verantwortung im Konzern, die zurück geht bis auf den Nachfolger des Unternehmensgründers, Dr. Oscar Troplowitz. Unter seiner Leitung wurde Beiersdorf zu einem Vorreiter seiner Zeit, wenn es um die unternehmerische soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft ging. Anfang des 20. Jahrhunderts reduzierte Beiersdorf als eines der ersten Unternehmen die Arbeitszeit auf eine 48-Stunden-Woche. Betriebliche Sozialleistungen wie Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld und eine bis heute bestehende betriebliche Altersvorsorge (TROMA) wurden eingeführt.⁷¹ Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde durch die Einrichtung von Stillstuben und in den 1930er Jahren durch die Gründung eines der ersten Betriebskindergärten Deutschlands gefördert. Für in Not geratene Mitarbeiter wurde eine Unterstützungskasse eingerichtet.

Seit langer Zeit bestehen bereits Partnerschaften zwischen dem Unternehmen und sozialen Einrichtungen, die heute als „Corporate Citizenship“ verstanden werden, so zum Beispiel zwischen der Marke Nivea und der Deutschen Lebensrettungsgesellschaft (DLRG) oder mit den SOS-Kinderdörfern. Umweltschutz gilt seit den 1980er Jahren als verbindliches Unternehmensziel und ist in die Geschäftsprozesse integriert. Diese Aktivitäten wurden jedoch lange weder aktiv nach außen kommuniziert noch im Rahmen einer CSR- oder Nachhaltigkeitsstrategie zusammengefasst.

Die tradierte Unternehmenskultur bei Beiersdorf korrespondiert mit einer „traditionellen“ Einstellung zur Mitbestimmungskultur. Das heißt, eine Beteiligung der Interessenvertreter wird im Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmung

70 Dabei handelt es sich um einen jährlich von der Financial Times Deutschland, der WHU – Otto Beisheim School of Management und der Managementberatung Bain & Company vergebenen Wirtschaftspreis.

71 Der Name der seit 1916 existierenden betrieblichen Altersvorsorge TROMA setzt sich aus den beiden Nachnamen der Gesellschafter Dr. Oscar Troplowitz und Dr. Otto Hanns Mankiewicz zusammen.

gelebt, aber nur selten darüber hinaus. Das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite ist wie in vielen Unternehmen je nach Regelungsbereich und Interessenlage sowohl von Kooperation als auch von Konflikten geprägt. Eine eher traditionelle Definition der Aufgaben eines Betriebsrats und der Einbeziehung in formelle und informelle Entscheidungsstrukturen wurde in den Gesprächen sowohl von den Arbeitnehmervertretern als auch von den Arbeitgebervertretern bestätigt. Dies gilt auch jenseits von guten bis sehr guten informellen, persönlichen Kontakten und Dialogstrukturen.

4.2.2 Mitbestimmungsorgane

Bei Beiersdorf gibt es die klassischen Strukturen der Interessenvertretung in der betrieblichen Mitbestimmung (Betriebsrat) und in der Unternehmensmitbestimmung (Aufsichtsrat).

Auf der betrieblichen Ebene gibt es einen 21-köpfigen Beiersdorf-Betriebsrat, der die Bereiche Forschung und Entwicklung, Verwaltung und Marketing in Hamburg vertritt. Zusätzlich haben die Tochtergesellschaften BSS Beiersdorf Shared Services GmbH (IT und Buchhaltung) und die Produktionsgesellschaften Kosmetikprodukte in Hamburg, Berlin, Waldheim und Baden-Baden jeweils einen eigenen Betriebsrat. Die tesa SE hat Produktions- und Logistikgesellschaften in Hamburg, Offenburg, Stuttgart und in Harrislee bei Flensburg mit jeweils eigenem Betriebsrat. Die Betriebsräte der einzelnen Betriebsteile und Unternehmen haben einen Beiersdorf Konzernbetriebsrat (KBR) gebildet. Die tesa SE und das Werk Stuttgart haben daneben jeweils einen eigenen Gesamtbetriebsrat (GBR) und KBR und die tesa SE neuerdings (nach Gründung der europäischen SE) einen SE-Betriebsrat. Der Beiersdorf-KBR ist wiederum Teil des Betriebsrats der Dachgesellschaft des Konzerns – der maxingvest AG.

Der derzeitige freigestellte Betriebsratsvorsitzende des Beiersdorf-Betriebsrats übt gleichzeitig die Funktionen des KBR-Vorsitzenden und des stellvertretenden Vorsitzenden des KBR-Betriebsrates der maxingvest AG aus. Zudem ist er der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Beiersdorf AG. Diese Verantwortung in mehreren Funktionen der Interessenvertretung erfordert oft einen Perspektivwechsel von der sehr stark auf den Standort Hamburg fokussierten Arbeit im Beiersdorf-Betriebsrat zu einer eher globalen Herangehensweise in den anderen Gremien. Für den Betriebsrat ermöglicht diese Position eine gute

Vernetzung, die sowohl der formellen wie auch der informellen Information und Beteiligung der Interessenvertretung zugute kommen kann.

Ansprechpartner des Betriebsrats ist bei Beiersdorf die „Managerin Legal and Labour Relations“, eine mit einer Juristin besetzte Position, die formal für den Dialog zwischen dem Arbeitsdirektor und der Arbeitnehmervertretung zuständig ist.

Die betrieblichen Interessenvertretungsstrukturen bei Beiersdorf werden vom Betriebsrat als gut und vertrauensvoll beschrieben. Die Tochtergesellschaft BSS mit 300 Beschäftigten ist ein Beispiel für den sehr gut funktionierenden sozialen Dialog bei Beiersdorf. Die stellvertretende, nicht freigestellte Betriebsratsvorsitzende betonte im Gespräch das große Engagement der Geschäftsleitung für vom Betriebsrat vorgeschlagene Projekte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.⁷²

Eine Plattform für den internationalen sozialen Dialog bei Beiersdorf ist der seit 1995 auf Basis einer freiwilligen Betriebsvereinbarung etablierte „European Dialogue“ bzw. „Euro-Dialog“. Über Europa hinaus gibt es bisher keine formalen Dialogstrukturen. Bei den einmal jährlich stattfindenden Treffen erstattet der Arbeitsdirektor, als für Personal und Nachhaltigkeit verantwortliches Mitglied des Vorstands, den Arbeitnehmervertretern Bericht.

Ursprünglich entsandten alle Tochtergesellschaften mit über 100 Mitarbeitern jeweils eine Person als Vertretung der Arbeitnehmer sowie eine verantwortliche Person aus dem HR-Bereich zu diesen Treffen. In der aktuellen Situation ist, bedingt durch Umstrukturierungsmaßnahmen, die Mitarbeiterzahl einiger Unternehmen unter diese Grenze gesunken. Ihre Vertreter befinden sich jedoch weiterhin unter den ungefähr dreißig Mitgliedern des Dialogs, der von Repräsentanten der Europäischen Föderation der Bergbau-, Chemie- und Energiegewerkschaften EMCEF begleitet wurde. Viermal jährlich wird dem Beiersdorf-KBR formell Bericht über die Ereignisse im Euro-Dialog erstattet.

Offizielles Ziel des Euro-Dialogs ist es, Transparenz und Kommunikation im Unternehmen europaweit zu stärken. Angesichts von Werksschließungen und Outsourcing einzelner Aufgaben auf europäischer Ebene in den letzten Jahren hat dieses Ziel eine neue Bedeutung erhalten. Trotzdem ist es bei Beiersdorf bisher nicht zur Einrichtung eines europäischen Betriebsrats (EBR) gekommen.

72 Die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende der BSS ist gleichzeitig Mitglied im KBR und Mitglied im Aufsichtsrat der maxingvest AG. Zusätzlich nimmt sie die Funktion einer von drei Koordinatoren im internationalen sozialen Dialog ein.

Da es sich beim Euro-Dialog um eine „Artikel-13-Vereinbarung“ handelt, die vor dem Inkrafttreten der EBR-Richtlinie 1996 bestand, bleibt er von der EBR - Richtlinie und der diesbezüglichen europäischen Rechtsprechung unberührt.⁷³

Die baldige Gründung eines Beiersdorf-EBR erscheint der Interessenvertretung nach wie vor als unwahrscheinlich. Dennoch ist der Betriebsrat zuversichtlich, dass sich erste Erfolge seines Einsatzes für eine entsprechende Ausweitung der Rechte und Befugnisse des Dialogs einstellen. Mittelfristiges Ziel ist eine Neufassung der entsprechenden Betriebsvereinbarung. Zur Verbesserung der Beziehungen und des Austauschs unter den europäischen Tochtergesellschaften wurden in den letzten Jahren bereits im Rahmen von Schulungen oder Workshops zusätzliche Treffen der Arbeitnehmerseite organisiert, die vom Betriebsrat als sehr erfolgreich beurteilt werden. Die Initiative ging von der Arbeitnehmervertretung aus, die Geschäftsleitung hat jeweils zugestimmt.

Insgesamt zeigen die Erfahrungen im Euro-Dialog und im Betriebsrat der BSS, dass durch das persönliche Engagement einzelner Beteiligter, gleich auf welcher Seite des Verhandlungstisches, festgefahrene Strukturen aufgeweicht werden können.

Neben der betrieblichen Mitbestimmung ist bei Beiersdorf vor allem auch die Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat von großer Bedeutung. Der Aufsichtsrat der Beiersdorf AG ist paritätisch mit jeweils sechs durch die Hauptversammlung gewählten und sechs durch die Arbeitnehmer gewählten Vertretern besetzt. Die Leiterin der Corporate Social Responsibility - Abteilung von Beiersdorf gehört sowohl dem Aufsichtsrat der Beiersdorf AG als auch dem Aufsichtsrat der maxingvest AG an.

Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben bei Beiersdorf die Möglichkeit, Themen zu setzen und Beteiligung einzufordern. Beispielsweise müssen alle Werkschließungen auf europäischer Ebene den Aufsichtsrat passieren. In einem Fall ist die gefundene sozialverträgliche Lösung bei einer Werkschließung in den Niederlanden, bei der 95% der Mitarbeiter wieder beschäftigt werden konnten, auch auf das Engagement der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zurückzuführen.

73 Vgl. EU 1994, 2002; Europäische Kommission 2008.

4.3 Verständnis von CSR bei Beiersdorf

Schon vor der Gründung einer offiziellen CSR-Abteilung 2007 und einer unternehmensweit gültigen CSR-Strategie gab es im Konzern eine größere Zahl von Projekten und Initiativen und die schon beschriebenen Grundwerte von Nachhaltigkeit und Verantwortung. Diese Aktivitäten waren jedoch nicht koordiniert und fielen in die Verantwortungsbereiche der jeweiligen Geschäftsführer oder Projektleiter. Bei einer Bestandsaufnahme und Analyse im Jahr 2005 wurden insgesamt 250 soziale Projekte mit einem Budget von ca. sieben Millionen Euro erfasst.⁷⁴

Soziale Verantwortung – so der Befund dieser Analyse – wird im Konzern gelebt, aber nicht nach außen kommuniziert. Der Vorstand erkannte hier ein klares Defizit in der Kommunikation nach außen und der Koordination nach innen. Die Neuorientierung der CSR-Politik und der internen Organisation bei Beiersdorf ist eine Reaktion des Vorstands auf die veränderten Anforderungen der Öffentlichkeit und der Anleger, die eine entsprechende Außendarstellung nachhaltiger Unternehmensführung fordern.

Das offizielle, auch nach außen kommunizierte Nachhaltigkeitsverständnis bei Beiersdorf entspricht dem klassischen Verständnis eines Dreiklangs („Triple Bottom Line“) aus ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Verantwortung: *„Erfolgreich wirtschaften, die Umwelt schützen und Menschen respektieren“*. Bei der Definition von nachhaltiger Entwicklung orientiert sich der Konzern am Brundlandt-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung.⁷⁵ Das Ergebnis der Politik in allen drei Bereichen ist Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung. Das oberste Kontrollgremium ist das Gremium für Nachhaltigkeit, das Sustainability Advisory Board (SAB).

Das bei Beiersdorf praktizierte Verständnis von Nachhaltigkeit wurde im Jahr 2007 in den Nachhaltigkeitsleitlinien und im Jahr 2008 in einer Nachhaltigkeitsstrategie formuliert. Die Nachhaltigkeitsleitlinien sollen den Mitarbeitern Orientierung geben, haben also einen eher allgemeinen Charakter. Sie werden

74 Im Jahr 2005 waren die Zahlen wegen der mit der Tsunami-Katastrophe verbundenen Initiativen besonders hoch.

75 Vgl. Beiersdorf 2009d. Die entscheidende Passage aus dem Brundlandt-Bericht von 1987 lautet: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“

ergänzt durch die Leitlinien der Personalpolitik, Leitlinien für Führungskräfte, eine Rohstoffpolitik und Leitlinien für Qualitätsmanagement.⁷⁶

Die Nachhaltigkeitsstrategie hat vier inhaltliche Eckpfeiler, die aus der Unternehmensstrategie des Consumer Bereichs angeleitet sind („herausragende Marken“, „herausragende Vertriebsstrukturen“, eine „regionale Fokussierung“ und eine „herausragende Führungskompetenz in effizienten Strukturen“) und unternehmensweit verbindlich gelten. Es wird hiermit ein allgemeiner Rahmen vorgegeben,⁷⁷ der unter anderem ein Bekenntnis zu einer ressourcenschonenden Produktion, zu einer Nachhaltigkeitsverpflichtung für Lieferanten, zu einer transparenten Darstellung der Nachhaltigkeitskennzahlen in Anlehnung an die GRI-Indikatoren und zur Durchführung gemeinnütziger Projekte an Beiersdorf-Standorten enthält.

Das Sustainability Advisory Board (SAB) ist eine Art Lenkungsreis, der seit 2005 besteht und sich vierteljährlich trifft. Es untersteht organisatorisch direkt dem Vorstandsmitglied HR, der für Personal und Nachhaltigkeit verantwortlich ist. Die dreizehn Mitglieder des SAB setzen sich aus Vertretern der Bereiche „Forschung und Entwicklung“, „Einkauf“ und „Finanzen“ sowie aus dem „Arbeits- und Umweltschutz“, einem Verantwortlichen für „Corporate Strategy“ und einer Verantwortlichen für „Corporate Social Responsibility“ zusammen⁷⁸. Auch die Tochtergesellschaften sind mit einem Vertreter eingebunden. Eine Beteiligung der Interessenvertretung ist auf dieser Ebene nicht vorgesehen.

Ein sechsköpfiges Kernteam trifft sich zusätzlich wöchentlich. Die erste Aufgabe des Boards nach Gründung bestand darin, Projekte und Aktivitäten zu erfassen und dann in eine gemeinsame Strategie einzubinden. Neben der Weiterentwicklung der CSR-Strategie und diverser Projekte liegt auch die Kontrolle der Umsetzung von CSR im Konzern in der Verantwortung des SAB. Je nach Bedarf werden themenspezifisch zeitlich befristete Projektteams gebildet, die stets aus einem Mitglied des SAB sowie anderen unternehmensinternen Experten bestehen. Bei Beiersdorf sind es diese Projektteams, die sich mit der Ausarbeitung und Aktualisierung des Nachhaltigkeitsberichts oder der Formulierung eines Verhaltenskodex (Code of Conduct) beschäftigen.

Die dem Jahr 2007 gegründete Abteilung „Corporate Social Responsibility“ arbeitet in enger Abstimmung mit dem SAB. Sie befasst sich weniger umfassend mit allen drei Themen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft/soziale Verantwor-

76 Vgl. Beiersdorf 2009e.

77 Vgl. Beiersdorf 2009f. Die Instrumente zur Umsetzung werden im nächsten Abschnitt beschrieben.

78 Seit 2007 ist diese die Leiterin der neu gegründeten Abteilung „Corporate Social Responsibility“.

tung, sondern vorwiegend mit dem gesellschaftlichen Engagement und mit der Kommunikation von CSR nach innen und nach außen.

Damit hat sich Beiersdorf organisatorisch für eine Dreiteilung der Verantwortlichkeiten entscheiden. CSR-Themen werden aufgeteilt in die Bereiche Kapitalmarkt, Nachhaltigkeit und Gesellschaft. Ansprechpartner für den Kapitalmarkt ist die Finanzdirektion. Nachhaltigkeit fällt vorrangig unter die Verantwortung der Abteilung für Umwelt- und Arbeitsschutz. Die CSR-Abteilung widmet sich hingegen neben der Kommunikation den drei inhaltlichen Schwerpunkten Familie, Kultur und Bildung⁷⁹. Diese unternehmensinterne Aufteilung verlangt zumindest für den Außenstehenden einiges Orientierungswissen, wer bei welchem CSR-Thema Ansprechpartner ist.

4.4 CSR und Mitbestimmung bei Beiersdorf

Der Begriff CSR ist bei Beiersdorf im alltäglichen Geschäft nicht verbreitet. Auch für die Arbeitnehmervertretung spielten die Themen unter dem Label CSR in der Mitbestimmung bisher keine Rolle. Weder im Betriebsrat noch im KBR oder innerhalb des Euro-Dialogs wurde dieses Thema bisher besetzt und aktiv wahrgenommen. Für die Gesprächspartner ist CSR bei Beiersdorf vor allem mit der neu geschaffenen Corporate Social Responsibility-Abteilung, ihrer Leitung und ihren Aktivitäten verbunden. Dazu gehört auch der Internetauftritt zum Thema CSR. Aus Sicht des Betriebsrats heißt CSR bei Beiersdorf daher vor allem gesellschaftliches Engagement und Kommunikation, beides Punkte, die zunächst weniger mit der traditionellen Betriebsratsarbeit zu tun haben, sondern mehr mit der Außendarstellung des Unternehmens und der Verteilung eines Spendentopfes (Sponsoring). Als Beispiel für eine Beteiligung der Interessenvertretung an den CSR-Aktivitäten werden daher auch zunächst Initiativen wie Spendenaktionen zu Weihnachten oder konkrete gesellschaftliche Leuchtturmprojekte genannt.

CSR wurde in den Gesprächen dementsprechend von der Arbeitnehmervertretung als zusätzliches Thema eingestuft, das angesichts der zahlreichen Umstrukturierungen der letzten Monate und Jahre in der Betriebsratsarbeit wenig Priorität

79 Die Leiterin der CSR-Abteilung hat einen entsprechenden Hintergrund. Innerbetrieblich war sie jahrelang in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit tätig und außerbetrieblich engagiert sie sich für verschiedene kulturelle Projekte und übt eine Dozententätigkeit an der Hochschule für Musik und Theater aus.

hatte. Die Entwicklung des Unternehmens und der Schutz der Mitarbeiter stehen für den Betriebsrat im Vordergrund. Da die CSR-Abteilung das Vertrauen der Arbeitnehmervertretung genießt, und mit den Arbeitnehmervertretern eine gute Kommunikation und einen regen informellen Austausch pflegt, hat der Betriebsrat bislang auch keine weitergehende Beteiligung eingefordert.

Im Gespräch betonten die Betriebsratsvertreter allerdings durchaus noch weitere relevante Aspekte im Rahmen einer CSR-Politik. Für den Betriebsratsvorsitzenden beispielsweise enthält CSR neben der Bewahrung der Unternehmenskultur und der Unternehmenswerte vor allem auch eine globale Komponente, bei der es um Rechte und soziale Aspekte weltweit geht. Er sieht hier eine enge Verknüpfung mit den Betriebsvereinbarungen. Der Leiter der für Nachhaltigkeit zuständigen Abteilung für Umwelt- und Arbeitsschutz ist ein ehemaliger Betriebsratsvorsitzender, der amtierende Betriebsratsvorsitzende charakterisiert das beiderseitige Verhältnis als sehr gut und vertrauensvoll.

Aus Sicht des Betriebsrats stehen auch in den Aufsichtsratssitzungen andere Themen im Vordergrund. In einer Beiersdorf-Publikation heißt es zwar: *„Der Aufsichtsrat und sein Präsidialausschuss überprüfen laufend die Effizienz des Vorstandes. Dazu zählt unter anderem die Leistung im Bereich Nachhaltigkeit.“* In der Praxis wird das Thema CSR vor allem von der Leiterin der CSR-Abteilung im Aufsichtsrat vertreten. Dadurch fühlen sich die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat über CSR gut informiert. Eigenständige Impulse und Initiativen des Aufsichtsrats hat es darüber hinaus im Bereich CSR bisher nicht gegeben.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Arbeitnehmervertreter der Beiersdorf AG in keinem der operativ für die Ausarbeitung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie verantwortlichen Gremien regelmäßig eingebunden sind bzw. mitarbeiten: Zum einen haben die Interessenvertreter bisher keine Beteiligung gefordert. Zum anderen ist eine derartige Einbindung weder von der Unternehmensleitung noch von den CSR-Verantwortlichen vorgesehen.

Bei Beiersdorf ist eine Beteiligung und Information der Arbeitnehmervertreter überwiegend auf die gesetzlich vorgesehenen Fälle beschränkt, das heißt immer dann, wenn es um mitbestimmungspflichtige Themen geht. Aus Sicht der CSR-Verantwortlichen werden Themen aus Umwelt- und Arbeitsschutz durch die Vertreter der entsprechenden Abteilung im SAB vertreten. Bei der Erstellung eines Verhaltenskodex für Lieferanten werden Mitarbeiter aus dem Einkauf beteiligt. Im Falle des Verhaltenskodex für Mitarbeiter, der aktuell von einem unter dem SAB stehenden Projektteam erarbeitet wird, wäre eine Beteiligung des Betriebsrats

denkbar. Auch im Nachhaltigkeitsbericht wird der Betriebsrat beteiligt: hier wird er als Stakeholder befragt.

4.4.1 CSR-Strategie allgemein, Agenda-Setting

Bei Beiersdorf gibt es eine globale CSR-Strategie, die zentral in Hamburg ausgearbeitet wird. Die lokale Umsetzung der Strategie obliegt den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften. Diese werden durch detaillierte Publikationen in regelmäßigen Abständen über die Strategie sowie Aktivitäten und Projekte in einzelnen Unternehmen, die als Beispiele guter Praxis dienen, informiert. CSR-Projekte müssen bei Beiersdorf eine lokale Relevanz haben. Eine formelle Beteiligung der Arbeitnehmervertreter an der Entwicklung der CSR-Strategie besteht zurzeit nicht, könnte grundsätzlich aber durch die Teilnahme im SAB oder in einem der Projektteams gewährleistet werden.

Für den Bereich des gesellschaftlichen Engagements sieht die Strategie die Auswahl eines „Leuchtturmprojekts“ vor. Bei Beiersdorf ist dieses die Zusammenarbeit mit „Plan“, einer Nichtregierungsorganisation, die Patenschaften für benachteiligte Kinder in Entwicklungsländern organisiert. Dies wurde von den CSR-Verantwortlichen vorab mit der Arbeitnehmervertretung diskutiert. Der Betriebsrat unterstützt generell Aktivitäten sozialen Engagements wie sie in der Tradition Beiersdorfs stehen. Die Konzentration auf ein konkretes Projekt – im Gegensatz zu anderen Projekten – sieht er hingegen kritisch. Bislang wurden die Vorschläge der CSR-Verantwortlichen im Konsens angenommen. Zusätzlich haben die Arbeitnehmervertreter weitere ausgewählte Spenden-Initiativen ins Leben gerufen.

4.4.2 CSR – Interne Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung

Betrieblicher Umweltschutz

Umweltschutz und Arbeitsschutz sind bei Beiersdorf eng verzahnt und werden durch ein Managementsystem (CEOS) verwaltet, das konkrete Leitlinien, Kennzahlen und Mindeststandards enthält und Daten zum Umwelt- und Arbeitsschutz für die Nachhaltigkeitsberichterstattung liefert. Darüber hinaus gibt es das ESMAS-Auditsystem (Environmental Protection and Safety Management Audit Scheme), in dessen Rahmen internationale Umwelt- und Arbeitsschutz-Audits durchgeführt werden. Zum Umweltschutzkonzept bei Beiersdorf gehören unter anderem eine Reduktion der CO₂-Emissionen, des Wasserverbrauchs und der

Abfälle sowie eine Steigerung der Energieeffizienz. Hauptverantwortlich für den betrieblichen Umweltschutz ist die Abteilung für Umwelt- und Arbeitsschutz. Der Betriebsrat ist in den betrieblichen Umweltschutz und die Audits gemäß den gesetzlichen Vorgaben involviert, fühlt sich über alle Aktionen gut informiert und betont, dass es in diesem Bereich keine Defizite gibt.

Personalmanagement/HRM

Viele der Anfang des 20. Jahrhunderts ins Leben gerufenen Angebote für die Mitarbeiter bestehen bis heute. Ein Schwerpunktthema ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Beiersdorf hat auf dem Werksgelände einen Betriebskindergarten und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle mit Teilzeit- und Rückkehrlösungen. In der Praxis übersteigt allerdings die Nachfrage nach Plätzen im Betriebskindergarten bei weitem das Angebot. Auch bei der Umsetzung von Arbeitszeitmodellen gibt es immer wieder Probleme: In welchem Ausmaß reduzierte Arbeitszeitmodelle angenommen werden, hängt u.a. auch davon ab, ob die Abteilungsleiter dieses fördern oder blockieren. Die Arbeitnehmervertreter betrachten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Beiersdorf insgesamt als verbesserungsbedürftig. Auffällig ist, dass es in diesem Bereich keine Gesamtstrategie gibt. Tesa gilt als Vorreiter im Konzern, hier haben sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer darauf verständigt, das Audit „Beruf und Familie“ der Hertie-Stiftung anzustreben.

Altersvorsorge ist ein weiteres Schwerpunktthema des Betriebsrats. Er setzt sich aktiv für den Erhalt der betrieblichen Altersvorsorge TROMA ein. Eine neue Errungenschaft ist das Modell eines Lebensarbeitszeitkontos der Beiersdorf AG, welches auf andere Tochterunternehmen in Deutschland ausgeweitet werden soll. In einem Fondsmodell wird den Beschäftigten die Möglichkeit gegeben, Arbeitszeit, Entgeltbestandteile und Altersfreizeit anzusparen und somit früher in den Ruhestand zu gehen.

Der Schwerpunkt Lebenslanges Lernen wird traditionell eher als HR-Thema gesehen denn als CSR-Thema. Beiersdorf verfügt über einen Katalog mit einem umfassenden Aus- und Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter, in den die Ideen der Beschäftigten und der Arbeitnehmervertretung einfließen.

Ein drittes relevantes Thema im HR-Bereich ist der europäische Dialog. Auf der Ebene des Euro-Dialogs haben sich die Arbeitnehmervertretungen beispielsweise mit Themen wie der Teilzeitarbeit in Italien oder Wochenendarbeit in Spanien beschäftigt. Die betroffenen Arbeitnehmervertreter haben für die Verhandlungen mit der Geschäftsleitung über die Kontakte aus dem Euro-Dia-

log Erkundigungen bei den anderen Beiersdorf-Gesellschaften eingeholt und in ihre Argumentation integriert. Auch bei den Verhandlungen um neue Arbeitsplätze für Beiersdorf-Mitarbeiter, die von den Umstrukturierungen der Logistiksparte in Spanien und Portugal betroffen waren, wurden die Kontakte aus dem Forum genutzt.

Die Einhaltung globaler Arbeits- und Sozialstandards sowie interner Beiersdorf-Standards innerhalb der Tochterunternehmen werden zu einem wichtigen Teil in den unter Federführung der Abteilung für Umwelt- und Arbeitsschutz stattfindenden weltweiten Audits kontrolliert. Bislang sind die Arbeitnehmervertreter nicht direkt an der Festlegung und Überwachung dieser Standards beteiligt. Der Betriebsratsvorsitzende hat jedoch über seine Mitgliedschaft im Aufsichtsrat die Möglichkeit, Informationen über die Arbeitsbedingungen in außereuropäischen Tochtergesellschaften einzufordern oder auch Betriebsbesuche und Werksbesichtigungen zu unternehmen.

Bisher existieren bei Beiersdorf eher eine Art Ehrenkodex und Maximen, an denen sich die Mitarbeiter orientieren sollen. Ein verbindlicher Code of Conduct ist noch in Arbeit und soll die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien regeln. Eine Beteiligung der Arbeitnehmervertretung an der Erarbeitung dieses Code of Conduct erfolgt. Allerdings spricht sich der Betriebsrat dagegen aus, dass die Mitarbeiter einen solchen Verhaltenskodex individuell unterschreiben müssen. Er fordert darüber hinaus eine Berichterstattung über die Anwendung des Verhaltenskodex.

Der KBR ist an Verhandlungen um die Einführung eines „Whistleblowing“-Systems beteiligt, bei denen es bisher jedoch noch zu keiner Einigung gekommen ist.

In der Zusammensetzung der Belegschaft dominierten bei Beiersdorf traditionell die männlichen Beschäftigten, vor allem in den Führungspositionen, wobei ein langsamer Anstieg der weiblichen Beschäftigten zu beobachten ist. Mittlerweise ist die männliche Dominanz nur noch in den Produktionsstätten gegeben. Der Betriebsratsvorsitzende ist mit dieser Entwicklung zufrieden. Im Kontext der CSR-Politik ist zu erwähnen, dass die Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Aktivitäten des Konzerns besonders in Brasilien, aber auch in Frankreich eine Rolle für Bewerber spielen und für sie ein wichtiger Punkt in vielen Vorstellungsgesprächen sind. In Deutschland kann diese Tendenz bisher so nicht bestätigt werden.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Im Arbeits- und Gesundheitsschutz als klassischem Feld betrieblicher Mitbestimmung ist die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter kontinuierlich gegeben. Fachlich federführend ist die Abteilung für Arbeits- und Gesundheitsschutz, mit der ein reger Austausch stattfindet. Der Umgang mit dem Thema im Konzern wird vom Betriebsrat generell als positiv empfunden. Konflikte drehen sich in der Regel um die Finanzierung bestimmter Maßnahmen. Bemerkenswert und vorbildlich im Arbeitsschutz sind das bereits erwähnte Arbeitsschutz-Managementsystem sowie die Initiative „Null Unfälle“, die eine drastische Reduzierung der Arbeitsunfälle zum Ziel hat. Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind eine Sozialberatung, die sich unter anderem auch mit dem immer wichtiger werdenden Thema „Beruf und Pflege“ beschäftigt, ein betriebsärztlicher Dienst, Initiativen zur betrieblichen Gesundheitsförderung wie Krebs-Vorsorge-Aktionen, die Einrichtung ergonomischer Arbeitsplätze oder auch das betriebliche Sportangebot.

4.4.3 CSR – externe Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung

Globale Arbeits- und Sozialstandards/Menschenrechte

Bei den Lieferanten führt Beiersdorf bereits im Rahmen eines weltweit gültigen Lieferantenmanagementkonzepts Audits durch, die sich vor allem auf die Themenkomplexe Umwelt und Qualität konzentrieren. Ein verbindlicher Verhaltenskodex für Lieferanten ist derzeit ebenso wie der interne Verhaltenskodex noch in Arbeit. Für die Erarbeitung ist der Einkauf verantwortlich. Der Betriebsrat ist bei der Bearbeitung nicht mit einbezogen worden bzw. bis heute über die Inhalte informiert worden.

Globaler Umweltschutz

Der globale Umweltschutz fällt bei Beiersdorf in die Verantwortung der Abteilung für Umwelt- und Arbeitsschutz, die für den gesamten Konzern weltweit zuständig ist. Die Arbeitnehmervertretung sieht den Umgang mit dem Thema positiv und bewertet den Informationsaustausch als gut.

Corporate Citizenship

Die Beiersdorf AG ist im Handlungsfeld Corporate Citizenship sehr aktiv. Dieser Bereich ist eindeutig ein Schwerpunkt der CSR-Aktivitäten des Konzerns und der Schwerpunkt der CSR-Abteilung. Projekte gesellschaftlichen Engagements bei

Beiersdorf müssen eindeutig einem der drei thematischen Schwerpunkte Familie, Bildung oder Kultur zuzuordnen sein. Pro Schwerpunkt sollen jeweils so genannte Leuchttürme – Pilotprojekte in konkreten Unternehmensbereichen oder Ländern – als Beispiele guter Praxis dienen.

Hierzu gehört neben der beschriebenen Partnerschaft mit „Plan“ zum Beispiel die Unterstützung der MUSE-Initiative der Yehudi Menuhin Stiftung Deutschland. Ziel der Initiative ist es, über die Arbeit mit Künstlern die Persönlichkeit von Kindern und Jugendlichen zu entfalten, ihre Kreativität und künstlerische Ausdrucksfähigkeit zu fördern und ihre soziale Kompetenz zu stärken. Diese Initiative begann in Hamburg im Jahr 2007 mit der Förderung von dreißig MUSE-Klassen an zehn Schulen und wurde inzwischen auf Frankreich ausgeweitet. Andere Länder sollen folgen. Auch im Bereich Corporate Volunteering, für den sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter Zeit aufbringen sollen, sind die ersten Projekte gestartet. Beiersdorf engagiert sich neben sechs anderen Hamburger Unternehmen für die Aktion „Wissen teilen“. Beiersdorf-Mitarbeiter gehen als „Beiersdorf-Beauftragte“ in Schulen und gestalten dort Unterrichtsstunden. Weltweit gibt es eine Vielzahl ähnlich gearteter Projekte. In Deutschland werden einige dieser Aktivitäten vorab mit dem Betriebsrat diskutiert.

4.5 Berichterstattung, Kommunikation und Kapitalmarkt

4.5.1 CSR: Berichterstattung und Kommunikation

Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung existiert bei Beiersdorf bereits seit dem Jahr 2003.⁸⁰ Verantwortlich für den Nachhaltigkeitsbericht ist ein dreiköpfiges Experten-Projektteam des SAB. Inhaltlich orientiert sich die Berichterstattung an den Ergebnissen einer Stakeholderbefragung, den GRI-Indikatoren, Ergebnissen von Rating-Agenturen und den Hinweisen aus internen Beiersdorf Workshops. Die Berichterstattung richtet sich vor allem an externe Stakeholder und Anleger. Die Daten für den Nachhaltigkeitsbericht werden aus dem SAP-System des HR-Bereichs, dem Datenmanagementsystem CEOS für Umwelt- und Arbeitsschutz, dem Umsatz- und Qualitätsreporting sowie dem Liquiditätsreporting generiert. Zusätzliche Daten und Fakten werden über konzernweite E-Mail-Abfragen ein-

⁸⁰ Tesa SE ist nicht Bestandteil des Nachhaltigkeitsberichts; er beschränkt sich nur auf den Bereich „Consumer“.

geholt. Der Umfang des Nachhaltigkeitsberichts hat sich mit dem Aufbau der CSR-Strategie und den entsprechenden Gremien von etwa vierzig Seiten im Jahr 2006 auf über 200 Seiten im Jahr 2008 erhöht.

Der Nachhaltigkeitsbericht wird dem Betriebsrat in seiner Funktion als „Stakeholder“ vor der Publikation vorgelegt. Er hat die Möglichkeit, ihn zu kommentieren oder eigene Beiträge zu formulieren. Im Nachhaltigkeitsbericht 2008 gibt es einen Abschnitt, der sich ausschließlich der Arbeitnehmervertretung widmet. Diese Beteiligung der Arbeitnehmervertretung wurde dem Betriebsrat auf Initiative der CSR-Verantwortlichen angeboten.

Das Internet – und das Intranet – bilden seit dem Jahr 2006 die von der Unternehmensseite bevorzugte Kommunikationsplattform zum Thema Nachhaltigkeit. Neben der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Jahre 2003 bis 2008 finden Mitarbeiter sowie Verbraucher oder Aktionäre dort verschiedene Unternehmens-Publikationen zum Thema CSR, die heruntergeladen werden können.⁸¹ Da der Nachhaltigkeitsbericht nicht in Papierform veröffentlicht wird, kann die elektronische Version unterjährig mehrfach aktualisiert werden. Die im Bericht enthaltene GRI-Tabelle wird einmal jährlich nach Abschluss des jeweiligen Geschäftsjahres auf den neuesten Stand gebracht.

Der Betriebsrat ist der Meinung, dass Internet und Intranet von den Mitarbeitern nicht in dem Maße angenommen werden, in dem es von der Geschäftsleitung vorgesehen ist, und sieht somit die Gefahr, dass auf diesem Weg vermittelte Inhalte die Mitarbeiter nicht erreichen. Eine nicht-elektronische Form der Kommunikation ist das Mitarbeitermagazin (Beiersdorf Journal/face-to-face), in dem ebenfalls oft Beiträge zu CSR veröffentlicht werden. Bisher hat der Betriebsrat für das Mitarbeitermagazin noch keinen Artikel zum Thema CSR verfasst, sondern sich auf andere Themen konzentriert.

4.5.2 Indizes und Rankings

Die Verantwortlichen für CSR in der Beiersdorf AG teilen die Wahrnehmung dass das Interesse der Öffentlichkeit und des Kapitalmarkts an Nachhaltigkeit in den letzten Jahren stark gestiegen ist. Daher wird es vom Unternehmen durchaus als Defizit gesehen, dass es (noch) nicht in allen wichtigen Indizes gelistet ist. Im Jahr 2007 belegte der Nachhaltigkeitsbericht Rang 35, im Jahr

81 Vgl. Beiersdorf 2009g, <http://www.nachhaltigkeit.beiersdorf.de/Our-Way/About-this-Report/Download-Center.aspx?l=1> [30.11.2009].

2009 Rang 33 im IÖW/future Ranking der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland.⁸²

4.4 Fazit CSR bei Beiersdorf

Der Beiersdorf-Konzern war in Deutschland Anfang des 20. Jahrhunderts ein Vorreiter im Rahmen betrieblicher Sozialleistungen. Insoweit überrascht es eher, dass Beiersdorf im Rahmen der aktuellen CSR-Diskussion erst relativ spät mit dem Aufbau einer konzernweiten CSR-Strategie und einer Koordination seiner CSR-Aktivitäten begonnen hat. Als entscheidende externe Treiber können hier die wachsende Bedeutung des Themas der nachhaltigen und sozial verantwortlichen Unternehmensführung auf den Kapitalmärkten und die Öffentlichkeit gesehen werden. Diese stehen daher auch im Mittelpunkt der CSR-Strategie Beiersdorfs.

Der soziale Dialog zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei Beiersdorf wird traditionell von Betriebsrat und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat gestaltet. Mitbestimmung findet im gesetzlich und tarifvertraglich vorgeschriebenen Rahmen statt. Darüber hinaus hat das Unternehmen keine eigenen Initiativen gestaltet. Dieses gilt auch für die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter im Bereich CSR.

Die Arbeitnehmervertreter sind institutionell weder in die Entwicklung der CSR-Strategie noch in die Festlegung konkreter Aktivitäten eingebunden. In Teilen wird diese schwache institutionelle Einbindung ausgeglichen durch informelle Kontakte. Der Betriebsrat und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben sehr gute Beziehungen zu praktisch allen an CSR beteiligten Abteilungen und Verantwortlichen: zur Abteilung Corporate Social Responsibility, zur Abteilung für Umwelt- und Arbeitsschutz und zum betrieblichen Gesundheitsdienst. Dieses ermöglicht einen sehr guten Informationsfluss und auch informelle Diskussionen zu CSR-Themen. Diese Situation führt offenbar an einigen Stellen dazu, dass die Arbeitnehmervertreter beim Thema CSR keinen großen Hand-

82 Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und der Unternehmensverband future e.V. bewerten die inhaltliche und kommunikative Qualität der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung der 150 größten deutschen Unternehmen. Die Bewertung basiert auf 48 sozialen, ökologischen und ökonomischen sowie kommunikativen Kriterien, <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/> [30.11.2009]

lungsbedarf des Betriebsrats wahrnehmen, da sie sich keinen Mehrwert von einer Beteiligung versprechen.

Dem Konzernbetriebsrat kommt bei der Umsetzung von CSR-Themen im internationalen Rahmen eine besondere Rolle zu, da es auf außereuropäischer Ebene bei Beiersdorf kein Dialogforum gibt und der Euro-Dialog nur eine Informationsplattform ist, die kaum eigenständig Initiative ergreifen kann. Für die weitere Gestaltung und Initiative der Arbeitnehmervertreter im Rahmen der CSR-Politik des Unternehmens ist vor allem die Aufsichtsratsmitgliedschaft der deutschen Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter von Bedeutung. Denn auf strategischer Ebene wird die CSR Politik bei Beiersdorf zentral in Deutschland formuliert und organisiert.

5 Unilever Konzern/Unilever Deutschland

5.1 Kurzporträt

Tab. 4: Unilever

Branche	Mutterkonzern	Stammsitz	Hauptanteilseigner	Internationalität	Beschäftigte (in D)
Konsumgüter	Unilever N.V. & Unilever PLC	Rotterdam, NL bzw. London, GB	Streubesitz	273 Werke weltweit, Präsenz in 150 Ländern	174.000 (6.150~3,5 %)

Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Unilever⁸³

Der britisch-niederländische Konzern Unilever⁸⁴ ist mit einem jährlichen Umsatz von über 40,5 Milliarden Euro und ca. 174.000 Beschäftigten im Jahr 2008 weltweit eines der führenden Konsumgüterunternehmen. Unilever konzentriert sich auf die Produktion und den Vertrieb von Markenartikeln in den Bereichen Nahrungsmittel, Haushalts- und Textilpflege und Körperpflege. Zu den globalen sowie regionalen Marken im Portfolio gehören in Deutschland bekannte Marken wie Lipton, Langnese, Dove, Rexona, Becel und Knorr. Im Jahr 2008 waren die 25 stärksten Marken der Unilever-Gruppe für über siebzig Prozent des Umsatzes verantwortlich, 13 dieser Marken erreichten Verkaufszahlen von über einer Milliarde Euro jährlich.⁸⁵

Der Konzern ist mit seinen Tochterunternehmen und Produktionsstätten auf allen Kontinenten in über 100 Ländern präsent und verkauft seine Produkte in fünfzig weiteren Ländern.⁸⁶ Neben den traditionellen Produktionsstandorten in Europa und den USA gewinnen die Standorte und Märkte in Schwellen- und

83 Vgl. Unilever 2009a, Unilever Deutschland 2009a.

84 Der Konzern setzt sich aus den beiden Muttergesellschaften Unilever N.V. mit Hauptsitz in Rotterdam, Niederlande, und Unilever PLC (Nachfolger von Unilever Ltd) mit Hauptsitz in London, England, zusammen. Die beiden Muttergesellschaften sind rechtlich selbstständig mit Aktiennotierungen an der Amsterdamer beziehungsweise Londoner Börse, agieren jedoch im Konzern als gleichberechtigte Partner mit einer gemeinsamen Geschäftsführung. Die Aktien der Tochterunternehmen befinden sich in der Regel in den Händen einer der beiden oder beider Muttergesellschaften (z.B. die US-Unternehmen). Aktien an der New Yorker Börse werden als New York Registry Shares (Unilever N.V.) bzw. American Depositary Receipts (Unilever PLC) gehandelt.

85 Gemäß Angaben aus Unilever 2009b.

86 Im Jahr 2008 waren es weltweit 273 Produktionsstätten.

Entwicklungsländern immer mehr an Bedeutung. 2008 wurden bereits 47 % der Verkäufe in diesen Märkten erzielt. Während das Wachstum in Westeuropa 2008 nur 1,3 % betrug, wuchsen die Märkte in Asien, Afrika und Mittel- und Osteuropa um 14,2 %.⁸⁷ Auch die Beschäftigtenzahlen spiegeln die geografische Verschiebung wider: weltweit waren 2008 sechzig Prozent der Mitarbeiter in Asien, Afrika, Mittel- und Osteuropa beschäftigt, 24 % in Amerika und 17 % in Europa.⁸⁸

Der deutsche Unternehmensteil mit ca. 6.000 Beschäftigten, beziehungsweise seit 2008 auch die Dreiländerorganisation Deutschland, Österreich, Schweiz (D-A-CH), hat den Hauptsitz in Hamburg, und die Unilever Deutschland Holding GmbH vereinigt seit 2005 alle deutschen Tochterunternehmen in einer Operating Company.⁸⁹

Der Weg zu dieser Marktpräsenz und der Konzentration des Konzerns auf wenige „Kern-Marken“ war und ist mit vielen Hindernissen und Restrukturierungen verbunden. Übernahmen, Fusionen sowie auch die Abstoßung einzelner Tochterunternehmen und Ausgliederungen begleiteten die gesamte fast 80-jährige Konzerngeschichte. Eine merkliche strategische Fokussierung auf das Kerngeschäft begann jedoch erst in den 1970er Jahren. Sie fand ihren Höhepunkt in den strategischen Programmen „Path to Growth“ (2000-2005) und „ONE UNILEVER“ (2005-2010). Neben der Reduktion des Markenportfolios beinhaltete dieses eine Reduktion der Produktionsstätten auf 150 Schlüssel-Standorte. Dieses bedeutete die Schließung von etwa 100 Werken weltweit, umfassende personelle Veränderungen in den Führungsetagen und einen drastischen Beschäftigungsabbau von ca. 25.000 Mitarbeitern.

87 Die Zahlen entstammen Unilever 2009b.

88 Die Zahl der Beschäftigten in der Region Asien/Afrika/Mittel- und Osteuropa hat sich zwischen 1997 und 2007 von 141.000 auf 87.000 reduziert, in Westeuropa hat sie sich im selben Zeitraum von 89.000 auf 44.000 um die Hälfte reduziert.

89 Aktuell produzieren die Tochterunternehmen der Unilever Deutschland an folgenden Standorten: Buxtehude und Mannheim: „Home and Personal Care“, Stavenhagen (Pfanni), Pratau (Margarine-Produktion), Auerbach, Kleve (u.a. Rama), Heilbronn (u.a. Knorr, Exportproduktion), Ansbach und Heppenbach (Eis) für den Bereich „Foods“. Die Mitarbeiterzahl in Deutschland hat sich von fast 43.000 Beschäftigten (1969) auf 20.000 Anfang der 1990er Jahre bis auf ca. 6.000 (2008) reduziert, von denen ca. 4.000 in den Werken und ca. 1.200 in der Zentrale beschäftigt waren und weitere Beschäftigte im Außendienst und in der Belieferung der Gastronomie.

5.2 Unternehmenskultur und Mitbestimmungsstrukturen bei Unilever

5.2.1 Unternehmenskultur/Mitbestimmung

Der direkte Zugang zu den Endverbrauchern und die hohe Wiedererkennung über verschiedene Marken des Konzerns erklärt zu einem wesentlichen Teil seine Offenheit für das Thema soziale und ökologische Verantwortung. Schon im 19. Jahrhundert wurde versucht, die Werte und das soziale Engagement der Gründerväter in das Unternehmenskonzept zu integrieren. Heute bemüht sich das Unternehmen, in seiner Kommunikation hieraus den Eindruck von Kontinuität zu erzeugen – von kontinuierlichem sozial verantwortlichem Handeln. Die Mission des Unternehmens Lever von 1890 wird vom Unternehmen selbst gern zitiert:

*„Saubерkeit zum Allgemeingut machen; Arbeitserleichterung für Frauen, Förderung der Gesundheit und ein Beitrag zu persönlicher Attraktivität, so dass das Leben für die Menschen, die unsere Produkte verwenden, angenehmer und lebenswerter wird.“*⁹⁰

Soziale, erzieherische und ernährungswissenschaftliche Aspekte spielten schon immer eine große Rolle in der Werbung und in der Außendarstellung. Die Risiken schlechter Presse und negativer Produktwirkungen wurden für Unilever in Deutschland mehrfach deutlich.⁹¹ Unilever reagierte und wurde damit praktisch ein Vorreiter der Diskussion um die Belastung von Lebensmitteln in Deutschland.

Die größten Konflikte zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite drehten sich bei Unilever in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten immer wieder um die kontinuierlichen Restrukturierungsmaßnahmen, Werksschließungen und damit verbundene negative Auswirkungen auf die Arbeitnehmer. Auf globaler Ebene spielen zusätzlich Themen wie Gewerkschaftspräsenz, internationale Interessenvertretung und Probleme der betrieblichen Arbeitnehmervertretung in verschiedenen Ländern eine Rolle.

90 William Hesketh Lever zitiert u.a. in Unilever 2006.

91 Zum Beispiel in den 1970er Jahren bei der Diskussion um Phosphate in den Waschmitteln oder 1979 in Folge einer Berichterstattung im SPIEGEL, bei der es um die Unilever-Darstellung der Margarine als gesundes Lebensmittel und „Feind des Herztods“ ging. Diesen Behauptungen wurden die Ergebnisse von Untersuchungen gegenübergestellt, die ihrerseits in der Margarine enthaltene Stoffe verdächtigten, Leber und Nieren zu schädigen sowie das Krebsrisiko zu erhöhen. Vgl. Bis-singer 2005, S. 143-44, S. 154-56; ohne Verfasser 1979a, S. 38-55 sowie ohne Verfasser 1979b, S. 265-270.

Grundsätzlich orientiert sich der Unilever-Konzern in der Gestaltung seiner industriellen Beziehungen an den jeweils gültigen nationalen gesetzlichen Rahmenbedingungen. Dabei setzt er von Seiten des Managements vor allem auf eher betriebliche Formen der Arbeitnehmerbeteiligung – zum Beispiel durch den Betriebsrat. Das Unternehmen steht hier in der Tradition der niederländischen und deutschen Arbeitsbeziehungen mit einer starken Rolle der jeweiligen nationalen, gesetzlich geregelten Betriebsräte. Das Unternehmen tut aber darüber hinaus nur wenig, um die inzwischen deutlich über diese Grenzen hinaus gewachsenen internationalen Strukturen in seiner betrieblichen Interessenvertretung abzubilden.

Gewerkschaften spielen vor allem auf nationaler Ebene in lokalen betrieblichen Verhandlungsprozessen und bei nationalen Kollektivverhandlungen eine Rolle. Gemäß Angaben im Nachhaltigkeitsbericht 2008 waren bei Unilever 43 % aller in Frage kommenden Beschäftigten in 35 Ländern, die für 55 % des Gesamtumsatzes verantwortlich sind, in Gewerkschaften organisiert.⁹² Bestehende betriebliche Gewerkschaftsstrukturen werden respektiert. In den Unilever-Unternehmensgrundsätzen heißt es dazu recht allgemein: „*Wir respektieren die Würde des Einzelnen und das Koalitionsrecht der Mitarbeiter. [...] Wir fördern die Kommunikation mit und unter den Mitarbeitern durch unternehmensinterne Informationen und Mitwirkungsrechte.*“⁹³ Der Unilever-Verhaltenskodex für Geschäftspartner führt dieses sogar noch weiter aus: „*There shall be respect for the right of employees to freedom of association. The right to collective bargaining is implicit in the recognition of freedom of association. In line with its own long-standing practice and its adherence to the United Nations Global Compact, Unilever expects its suppliers to recognise the right to collective bargaining (where allowable by law).*“⁹⁴

Auf der globalen Ebene und in grenzüberschreitenden Zusammenhängen zögert das Management seit längerem, Verhandlungen mit den Gewerkschaften zu führen. Auch transnationale Gewerkschaften werden von der Konzernleitung nur in Ausnahmen als Vertragspartner anerkannt. In Einzelfällen erfolgt die Kooperation – zum Beispiel mit der in Genf ansässigen IUF (International Union of Food Workers) – über den Konzernbetriebsrat bzw. den Unilever-Eurobetriebsrat.

92 Siehe Unilever 2009b.

93 Zitiert aus Unilever Deutschland 2009b, <http://www.unilever.de/ourvalues/purposeandprinciples/Unternehmensgrundsätze.asp> [30.11.2009].

94 Zitiert aus Unilever 2009c, http://www.unilever.com/aboutus/purposeandprinciples/business_partner_code/ [30.11.2009].

Trotz aller Probleme herrscht im Unilever-Konzern ein Klima des Konsenses zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, auch wenn dieser in den letzten Jahren durch die vielen Restrukturierungen und den damit verbundenen Beschäftigungsabbau auf eine harte Probe gestellt worden ist. Auch wird der Einfluss der anglo-amerikanischen Unternehmens- und Mitbestimmungskultur gegenüber der niederländischen stärker.

5.2.2 Mitbestimmungsorgane

Da es auf globaler Ebene keine gesetzlichen Anforderungen für transnationale Betriebsratsstrukturen gibt, ist der Unilever Eurobetriebsrat (EBR, englisch: Unilever European Works Council, UEWC) formal die einzige internationale Vertretung der Arbeitnehmer und ein wichtiges Instrument für die Artikulation von Arbeitnehmerinteressen in Europa. Er wurde 1996 in Rotterdam gegründet und hat inzwischen 38 Mitglieder aus 19 Ländern – wobei sich die Zusammensetzung nach der Arbeitnehmerzahl in den einzelnen Ländern richtet.⁹⁵ Vertreter aus den neuen EU-Mitgliedstaaten⁹⁶ nahmen seit 2001 zunächst als Beobachter an den jährlichen Treffen teil und sind seit 2004 vollständige Mitglieder. Wichtiges Organ ist das Employee Coordination Committee (ECC) – ein Lenkungsausschuss aus acht Mitgliedern. Vorsitzender des EBR ist ein Deutscher, der gleichzeitig Vorsitzender des Konzernbetriebsrats (KBR, in diesem Fall identisch mit dem GBR) sowie Stellvertretender Vorsitzender des zwölfköpfigen Aufsichtsrats der Unilever Deutschland GmbH ist.

Der EBR hat sich in den letzten Jahren als Gesprächs- und Verhandlungspartner des zentralen Managements etabliert. Bei geplanten Schließungen oder Verlagerungen müssen die europäischen Betriebsräte gehört werden, falls mindestens zwei Länder betroffen sind.

Der Konzernbetriebsrat der Unilever Deutschland GmbH hat dreißig Mitglieder. Bemerkenswert ist, dass der erste Unilever-KBR-Vorsitzende Anfang 1971 gewählt wurde, noch bevor der Bundestag über die entsprechende Änderung des BetrVG abstimmt. Seit Einführung der neuen Dreiländerorganisation D-A-CH arbeiten auch die Betriebsräte dieser Länder im Rahmen des EBR enger zusammen. Sitz von EBR sowie auch KBR ist seit 2005 Grevenbroich, Deutschland.

95 Dementsprechend haben Deutschland und England die meisten Mitglieder – je 4.

96 Polen, Ungarn, Tschechische Republik, Slowakei.

Unilever hat mit diesen Gremien in Europa und in Deutschland eine ausdifferenzierte und aktive Struktur der betrieblichen Interessenvertretung. Der Zugang zu Informationen und die Einbindung dieser Strukturen in die Unternehmensstrategie werden im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben in Europa und den verschiedenen Ländern auch gelebt.

5.3 Verständnis von CSR bei Unilever

*„Corporate Social Responsibility (CSR), die soziale Verantwortung von Unternehmen, ist für uns seit vielen Jahren gelebte Realität.“*⁹⁷ Das CSR-Verständnis bei Unilever beinhaltet sowohl Verantwortung als auch Sustainability (Nachhaltigkeit). Soziale, ökologische und gesellschaftliche Verantwortung sind ein Teil der konzerneigenen „Vitality“-Strategie und Verantwortung steht im Zentrum der Definition und des Verständnisses von CSR bei Unilever: *„CSR ist ein Unternehmenskonzept, soziale und Umweltbelange auf freiwilliger Basis und über die gesetzlichen Vorgaben hinaus in der eigenen Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen. Wir verwenden hierfür den Begriff „Verantwortung“.*⁹⁸ Nachhaltigkeit definiert sich für Unilever gemäß des Brundtland-Berichts der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung von 1987.⁹⁹ Konzernweit wird das Streben nach einer gesunden Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Interessen bei Unilever seit Jahren unter einer einfachen Erfolgsformel verkauft: *„Doing well by doing good“.*

Das Unternehmen geht davon aus, dass CSR langfristig ein Erfolgsfaktor sein wird und dass ein Unternehmen und seine Marken davon profitieren, wenn es seine Geschäfte auf nachhaltige Art und Weise führt und sich mit den aktuellen sozialen und ökologischen Herausforderungen aktiv auseinandersetzt. CSR ist Teil der Branding- und Markenstrategie von Unilever auf den Konsumentenmärkten mit zumindest beabsichtigter Integration in die Produktentwicklung, den Umweltschutz und die weltweite Präsentation des Konzerns.

97 Vgl. Unilever Deutschland 2009a.

98 Vgl. Unilever Deutschland 2009c.

99 Als Brundtland-Bericht wird der 1987 veröffentlichte Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung bezeichnet. Nachzulesen bei den Vereinten Nationen (UN 1987): „Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen aufs Spiel zu setzen, ihre Bedürfnisse befriedigen zu können.“

Seit 2003 gibt es ein fest etabliertes CSR-Managementsystem bei Unilever. Ende 2008 wurde das CSR-Management neu strukturiert. Auffällig ist, dass es im Gegensatz zur Praxis in anderen Konzernen keine eigene CSR-Abteilung gibt. Dies ist von der Unternehmensführung auch nicht gewollt, da CSR als Aufgabe mit Querschnittscharakter gesehen wird und eine eigene Abteilung nach Aussage des Managements zu einer unerwünschten Institutionalisierung führen würde. Stattdessen gibt es eine Reihe von Gremien auf verschiedenen Ebenen, die für CSR zuständig sind und sicherstellen sollen, dass die CSR-Strategie des Unternehmens in allen Bereichen in die Unternehmenspraxis umgesetzt wird.

Kennzeichnend für Unilever ist ein „Top-down approach“, bei dem das Thema CSR auf der obersten Ebene bei einem Board Committee, dem so genannten „Corporate Responsibility and Reputation Committee“, angebunden ist. Unilever hat mehrere solche Executive Board Committees unterhalb der ersten Führungsebene, die Aufgaben von der Unternehmensführung delegiert bekommen, bevollmächtigt werden und wiederum an die Unternehmensführung berichten müssen. Eines dieser Board Committees ist das so genannte „Corporate Responsibility and Reputation Committee“. Es soll sicherstellen, dass die gesamte Unternehmensführung sozial verantwortlich erfolgt und dass die Unternehmensgrundsätze sowie der Unilever-Kodex für Geschäftspartner in der Praxis angewendet werden. Mitglieder in diesem Komitee sind neben drei externen Direktoren zwei interne Vorstandsmitglieder. Das Komitee trifft sich vierteljährlich. Dem Komitee wird in erster Linie vom internen CSR-Gremium CRISP (s.u.) Bericht erstattet, es kann sich aber auch jederzeit Informationen einholen.

Das operative CSR-Gremium nennt sich CRISP: Corporate Responsibility, Issues, Sustainability and Partnerships.¹⁰⁰ Das CRISP setzt sich zusammen aus zwölf hochrangigen Führungskräften verschiedener Unternehmensbereiche, u.a. Forschung & Entwicklung, Technik, Recht, Marketing und Supply Chain. Den Vorsitz dieses Gremiums hat derzeit das Vorstandsmitglied für Foods, Home & Personal Care. Hier werden die wichtigen CSR-Themen diskutiert und bis zur Entscheidungsreife vorbereitet. Das Gremium soll sicherstellen, dass die Marken von Unilever mit den CSR-Grundsätzen des Unternehmens in Einklang stehen. Je nach behandelter Thematik werden zu diesem Gremium weitere unternehmensinterne Experten als Gäste geladen, die zu speziellen Themen berichten. Das Gremium trifft sich ebenfalls vierteljährlich.

100 Das Vorläufergremium, das bis Ende 2008 existierte, hieß Corporate Responsibility Council.

Zwischen den Treffen dieses Gremiums und den Treffen des Corporate Responsibility and Reputation Committee liegen in der Regel wenige Wochen, so dass die Themen des CRISP im Komitee aufgegriffen werden können. Beiden Gremien arbeitet die Unilever Sustainable Development Group (USDG) zu, die wie ein externes Beratungsgremium funktioniert. Sie setzt sich aus mehreren externen Experten zusammen, die aus ihrer jeweiligen Expertensicht die CSR-Strategie des Unternehmens kritisch verfolgen und kommentieren.¹⁰¹ Neben diesen Gremien gibt es weitere spezialisierte Teams, die zu abgegrenzten Themen Informationen in die CSR-Gremien hineintragen. Diese Gremien betreuen jeweils eigene Projekte bzw. liefern Informationen an die CSR-Gremien.

5.4 CSR und Mitbestimmung bei Unilever

Die Entwicklung und Umsetzung der CSR-Strategie bei Unilever ist ein Thema für die Geschäftsleitung und die oberste Führungsebene. Sie wird in den zuständigen Gremien weiterentwickelt und konkretisiert. In diesen Gremien ist eine Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung nicht vorgesehen. Die Einbindung von Betriebsräten und anderen Interessenvertretern erfolgt nur informativ. Mitarbeiter werden direkt in Projekte eingebunden und im Unternehmen informiert und nicht auf dem Weg über Interessenvertretungen.

Aus Sicht der Geschäftsleitung ist die Einbindung des Eurobetriebsrates in die CSR-Strategie zwar möglich, allerdings keine Pflicht der Unternehmensleitung. Die Kommunikation mit den betrieblichen Interessensvertretungen und ihren Gewerkschaften wird auf den eingespielten Kommunikationskanälen betrieben. Hierfür bietet der CSR-Dialog offensichtlich bisher für beide Seiten keine erkennbaren Vorteile. Aus Sicht der Unternehmensleitung würde ein aktives Engagement des Eurobetriebrates positiv gesehen werden. Ein entsprechendes Interesse der Arbeitnehmervertretung sei der Geschäftsleitung allerdings bislang nicht signalisiert worden.

¹⁰¹ Dieses Gremium trifft sich zweimal jährlich, (wie das CRISP) unter dem Vorsitz von Vorstandsmitglied Vindi Banga. Die Mitglieder sind so ausgewählt, dass ihre gemeinsame Expertise die Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales abdeckt. Derzeit gehören diesem Gremium folgende vier Mitglieder an: Dan Esty, Professor für Umweltrecht an der Yale Universität, USA, Ma Jun, Gründungsdirektorin des chinesischen Institutes für öffentliche und Umweltangelegenheiten, Malini Mehra, Gründerin und CEO des Zentrums für soziale Märkte in Indien sowie Jonathon Porritt, Gründungsdirektor der britischen Forums für die Zukunft.

Der Eurobetriebsrat selbst bestätigt, dass es eine solche Einbindung abgesehen von punktuellen Aktivitäten auf regionaler Ebene bislang nicht gibt. Der EBR hat sich mit den CSR-Strukturen und Gremien des Unternehmens kaum auseinander gesetzt. Der Begriff CSR wird vom EBR und von den deutschen Betriebsräten nicht aktiv verwendet. Im Ansatz kritisiert der EBR eher die CSR-Strategie des Unternehmens wegen der zu starken Ausrichtung auf die Kunden und Märkte zu Lasten der Mitarbeiterorientierung.

Auch im Aufsichtsrat spielt CSR allenfalls dann eine Rolle, wenn über konkrete Einzelprojekte berichtet wird. Dem Konzernbetriebsrat wurden in der Vergangenheit gelegentlich einzelne CSR-Projekte in Sitzungen vorgestellt. Detailliertere Informationen werden dabei kaum geliefert, wurden aber bisher von Betriebsratsseite auch nicht eingefordert.

Über die Informationsebene hinausgehende Aktivitäten finden nur in vereinzelt Fällen statt. So hat sich der Betriebsrat punktuell – vor allem bei der internationalen Interessenvertretung – bei CSR-Fragen über seinen formalen Zuständigkeitsbereich hinaus engagiert, wenn ihm dies zweckmäßig erschien. Für den Betriebsrat – das zeigt insbesondere der Umgang mit den Handlungsfeldern Personal und Umweltschutz – ist CSR kein eigenständiges Regulierungsfeld. Unter diesen Begriff kann man von außen betrachtet Aktivitäten aus unterschiedlichen Regulierungsfeldern zusammenfassen, deren Beteiligungsmöglichkeiten in Deutschland im Rahmen von Betriebsverfassungsgesetz und Mitbestimmung von den betrieblichen Interessenvertretern genutzt werden, allerdings nicht unter der Bezeichnung CSR. Die mitbestimmungsrelevanten Handlungsfelder werden auf Konzernebene als Bestandteile der CSR-Strategie beschrieben - aber diese Verbindung zur CSR-Politik findet auf der regionalen Ebene nicht statt.

5.4.1 CSR-Strategie allgemein, Agenda-Setting

Das Unilever-Management sieht sich bei der Entwicklung und Umsetzung der CSR-Strategie erst am Anfang eines langen Prozesses. Aus Sicht des Unternehmens ist die CSR-Strategie notwendigerweise immer im Fluss, da sich die Rahmenbedingungen, in denen das Unternehmen produziert, permanent verändern. Insofern ist die CSR-Strategie keine einmal festgelegte Strategie, die dann in Stein gemeißelt ist und nur noch umgesetzt werden muss. Vielmehr wird sie kontinuierlich hinterfragt und angepasst. Eine solche Sichtweise der CSR-Strategie als offene Plattform erlaubt eine stärkere Beteiligung des Betriebsrates in der Zukunft.

Dies ist auch aus Unternehmenssicht denkbar. Eine solche Beteiligung müsste allerdings vom Betriebsrat aktiv eingefordert werden.

Als Dach für viele CSR-Aktivitäten wurde die „Vitality“-Strategie entwickelt, die Elemente interner und externer CSR-Politik vereint. Der Konzern nimmt folglich keine Unterscheidung in eine interne und eine externe Dimension vor. „Vitality“ wurde im Jahr 2004 eingeführt und als übergreifendes CSR-Instrument immer weiter entwickelt.¹⁰² Die drei Säulen der Strategie sind: Persönliche Lebensqualität, Soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit. In diesen drei Bereichen möchte der Konzern mit seinen Produkten systematisch Verantwortung übernehmen – durch den Einsatz moderner Technologien und eine gezielte Produktentwicklung.

Den ca. 400 Marken des Unternehmens kommt aus Sicht des Unternehmens eine besondere Rolle im Rahmen von CSR als aktiver Botschafter zu. Neben den individuellen Marken steht in den letzten Jahren auch die Marke Unilever als „corporate brand“ mehr im Mittelpunkt. Die Einbettung und Präsentation von CSR in die Vitality-Konzepte des Unternehmens zeigen, wie umfassend hier Werbung, Unternehmenspräsentation und Ansätze sozialer Verantwortung miteinander vermischt werden. Ob diese nach außen gerichtete Selbstdarstellung des Konzerns intern auch Bestand hat, soll im Rahmen einer Analyse der wichtigsten CSR-Handlungsfelder kurz überprüft werden.

5.4.2 CSR – Interne Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung

Betrieblicher Umweltschutz

Im Bereich Umweltschutz zielen Projekte vor allem auf das Erreichen der vier Kernziele und Pfeiler der Vitality-Strategie: Reduzierung des „Carbon Footprint“, des Wasserverbrauchs und der Abfallproduktion sowie die Förderung nachhaltiger Landwirtschaft.¹⁰³ Dieses wird im Produktionsprozess unter anderem durch Investitionen in effizientere Technologien zur Dampf- und Energiegewinnung und die Entwicklung energieärmerer Produktionsprozesse erreicht, wie zum Beispiel im Pfanni-Werk Stavenhagen in Deutschland. Dort wurde ein neues Ersatzbrennstoff-Heizkraftwerk errichtet, welches auf der Basis von Biomasse, wie kommunalem Biomüll, arbeitet.

¹⁰² Viele der CSR-Aktivitäten von Unilever finden inzwischen im Rahmen von „Vitality“ und den „Vitality-Frameworks“ statt. Daneben gibt es aber auch allgemeine soziale Aktivitäten und CSR-Projekte, die außerhalb der Vitality-Strategie stattfinden.

¹⁰³ Langfristiges Ziel ist es, alle landwirtschaftlichen Rohstoffe aus nachhaltiger Landwirtschaft zu beziehen.

Die Betriebsräte in Deutschland sind im Rahmen der Mitbestimmung eingebunden. Allerdings wird dies im betrieblichen Alltag nicht unter den Begriff CSR gefasst, da CSR nicht als eigenes Regulierungsfeld gesehen wird.

Personalmanagement/HRM

Es ist der Anspruch von Unilever, ein vorbildlicher Arbeitgeber mit guten Arbeitsbedingungen zu sein (Teilnahme des Konzerns u.a. auch am Wettbewerb „a great place to work“). Für das eigene Personal sowie für potenzielles künftiges Personal gibt es eine Reihe von Instrumenten und Angeboten, über die auch im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung berichtet wird: Duale Studiengänge, Praktikantenprogramme und Möglichkeiten für Werkstudenten, Programme zur Karriereförderung, Fortbildungsprogramme. Ein Global Diversity Board entwickelt Diversity-Projekte. Die Beschäftigten sollen darin unterstützt werden, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben, also eine gesunde Work-Life-Balance, zu erreichen. Im Falle von Werksschließungen und Umstrukturierungen ist es der Anspruch von Unilever, die Mitarbeiter, die entlassen werden, bei der Suche nach beruflichen Alternativen zu unterstützen.

Bei allen Personalmaßnahmen in Deutschland wird der Betriebsrat im Rahmen der Mitbestimmung eingebunden. Die Subsumierung des Bereiches Personal in die CSR-Strategie, wie sie auf Konzernebene gesehen wird und sich entsprechend in der Nachhaltigkeitsberichterstattung wiederfindet, ist auf der Handlungsebene in den einzelnen Standorten nicht spürbar. Hier gilt wie im Bereich Betrieblicher Umweltschutz: Diese Einbindung wird nicht unter den Begriff CSR gefasst.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sowie das Wohlbefinden der Beschäftigten haben laut Unilever eine hohe Priorität. In der Praxis bedeutet dies an den jeweiligen Standorten über die Akzeptanz grundlegender Standards gemäß den Unternehmensgrundsätzen und ILO-Kernarbeitsnormen hinaus Aktionen im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz und Fortbildungen.

An die Beschäftigten gerichtet gibt es im Rahmen von „People Vitality“ freiwillige Angebote, die über eine Steigerung des Wohlbefindens ihre Lebensqualität und Produktivität steigern sollen – zum Beispiel im Bereich Bewegung, Ernährung oder Entspannung. 2008 wurden diese Programme vom Konzern auch auf Unternehmensteile in Asien, Afrika und Lateinamerika ausgeweitet. Hier sind z.B. die

Aufklärung, Vorbeugung und Behandlung von HIV/Aids ein Schwerpunkt der Konzernstrategie für Gesundheit am Arbeitsplatz.

Im Bereich des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird die Interessenvertretung gemäß den regionalen Gesetzen eingebunden. In Deutschland besitzt der Betriebsrat umfassende Mitbestimmungsrechte bei der Regelung des Gesundheitsschutzes und der Unfallverhütung. Dazu gehört auch die Mitgestaltung der Art und Weise der Gefährdungsbeurteilungen oder der Unterweisungen. Allerdings wird auch hier die Einbindung des Betriebsrates sowohl von Arbeitgeber- als auch von Arbeitnehmerseite nicht als CSR-Aktivität verstanden, sondern im Rahmen des traditionellen Regulierungsfelds Arbeits- und Gesundheitsschutz abgedeckt.

5.4.3 CSR – externe Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung

Globale Arbeits- und Sozialstandards/Menschenrechte

Über die globalen Arbeits- und Sozialstandards gibt es formal keine Vereinbarung mit einer Arbeitnehmervertretung. Dennoch gibt es in der Praxis eine Zuständigkeit des Eurobetriebsrates für diese Fragen. Der EBR setzte sich beispielsweise für den Schutz der Vereinigungsfreiheit von Gewerkschaftsmitgliedern bei einem Zulieferer in Indonesien ein. Angeprangert wurden auch Verletzungen gesetzlicher Mindestnormen durch diesen Zulieferer. Der EBR berief sich dabei ausdrücklich auf den Unilever-Kodex für Geschäftspartner, der im Unternehmen nach Auffassung des EBR gelebt und umgesetzt wird.¹⁰⁴

2004 hat der Konzern diesen so genannten „Business Partner Code“ entwickelt. In Einklang mit den Unternehmensgrundsätzen definiert er zehn grundlegende Prinzipien, deren Einhaltung man von Geschäftspartnern erwartet und die das nachhaltige Wirtschaften der Geschäftspartner garantieren sollen. Sechs der Prinzipien betreffen grundlegende Arbeitsrechte wie die Achtung der Menschenrechte, das Verbot von Misshandlung, Zwangsarbeit und Kinderarbeit und die Respektierung der entsprechenden ILO-Normen, die Respektierung nationaler Gesetzgebung zu Arbeitszeiten und Mindestlöhnen, das Recht auf gewerkschaftliche Organisation und auf Kollektivverhandlungen sowie eine Verpflichtung zu Arbeits- und Gesundheitsschutz für alle Beschäftigten. Zunächst wurden diese

104 Dieser besagt, dass Lieferanten »Menschenrechte zu achten haben und kein Arbeitnehmer Belästigungen, körperliche oder geistige Bestrafungen oder sonstige Formen der Misshandlung erdulden soll«, und dass »das Recht der Arbeitnehmer auf Vereinigungsfreiheit zu respektieren ist« (Eigene Übersetzung; Vgl. Unilever 2009c).

unter Berücksichtigung der jeweiligen Umstände des Unternehmens mit den direkten Geschäftspartnern (firsttier) abgestimmt. Langfristig soll jedoch die gesamte Zuliefererkette (Supply Chain) eingebunden werden, und aufgrund von Verletzungen des Codes wurden Geschäftsbeziehungen in einigen Fällen bereits abgebrochen.

Unilever stellt nach außen sehr aktiv seine Projekte zu den großen globalen Herausforderungen wie Armut, Unterernährung, Klimawandel oder Wasserknappheit dar. Hier arbeitet der Konzern mit globalen bzw. lokalen Akteuren wie zum Beispiel Behörden, Regierungen und Experten-Organisationen zusammen. Neben der Projektzusammenarbeit unterstützt der Konzern auch öffentlich Aktionen wie zum Beispiel die Europäische Transparenzinitiative.

Globaler Umweltschutz

Mit den globalen Umweltschutzprojekten beschäftigen sich die CSR-Gremien auf Konzernebene unabhängig von der Mitarbeitervertretung und prüfen, ob sie mit der globalen CSR-Strategie vereinbar sind. Die Umsetzung erfolgt dann über die entsprechenden Fachabteilungen – und in enger Abstimmung mit dem Marketing. Die Einbindung der Arbeitnehmervertretung ist auf die reine Berichtsebene beschränkt. Auffällig ist die große Vielfalt der Initiativen, die in gewisser Weise auch die weltweite Präsenz von Unilever spiegelt. Auch im Handlungsfeld Umweltschutz zeigt sich die starke Verknüpfung von CSR-Aktivitäten mit den Maßnahmen zur Außendarstellung von Unilever.

International unterstützt der Konzern zum Beispiel die Forderung nach Reduzierung von Emissionen auf G8-, UN- und EU-Ebene sowie das Carbon Disclosure Project.

Im Rahmen nachhaltiger Beschaffung soll bis zum Jahr 2015 der gesamte Bedarf an Palmöl von Lieferanten bezogen werden, die für nachhaltigen Anbau zertifiziert sind.¹⁰⁵ Unilever ist einer der größten Käufer von Palmöl und war bereits 2004 Gründungsmitglied des globalen „Runden Tisches zu nachhaltigem Palmölanbau“ (Roundtable on Sustainable Palm Oil, RSPO), einer Initiative der Umweltschutzorganisation WWF, die einen offenen Dialog aller Partner von Plantagenbesitzern bis hin zu verarbeitenden Unternehmen zum Ziel hat. Mit der

¹⁰⁵ Palmölplantagen werden bisher oft durch Brandrodung von Regenwald geschaffen. Infolge einer sehr medienwirksamen Kritik von Greenpeace, dass ein Palmöl-Produzent in Malaysia trotz Nachhaltigkeitszertifikat weiterhin Regenwald zerstöre und illegal Torfböden trocken lege, kam es im Jahr 2008 auch zu einer Kooperation mit Greenpeace. Vgl. Charisius 2008.

Marke Lipton verbunden ist die Verpflichtung aus dem Jahr 2007, bis 2015 den gesamten Teebedarf aus nachhaltigen Quellen zu beziehen.¹⁰⁶ Kriterien für die Zertifizierung sind unter anderem die Reduzierung von Abfall und die Einschränkung des Pestizidverbrauchs, die Erhaltung der Bodenqualität, der Schutz der Tier- und Pflanzenwelt sowie gerechte Gehälter für Mitarbeiter.

Corporate Citizenship

Unter den Corporate Citizenship-Projekten von Unilever befinden sich langjährige Partnerschaften, die seit den 1990er Jahren bestehen. Generell setzt sich auch bei diesen CSR-Aktivitäten der rote Faden eines „multinationalen multi-lokalen“ Unternehmens fort. Globale sowie lokale beziehungsweise regionale Projekte existieren parallel und sollen möglichst gleichberechtigt auftauchen und wahrgenommen werden. Da Unilever besonders in den Schwellen- und Entwicklungsländern wächst, richten sich viele globale Innovationen und Initiativen speziell an dortige Konsumenten. Thematisch konzentrieren sich die Projekte auf die Bereiche Umweltschutz, soziales Engagement und Gesundheit. Kinder stehen im Mittelpunkt sowohl der wichtigsten nationalen Initiative als auch der wichtigsten globalen Initiative.

In Deutschland fördert der Konzern beispielsweise seit 1997 (damals Lever Fabergé) in Partnerschaft mit dem Verlagshaus Gruner und Jahr sowie der Deutschen Umwelthilfe e.V. das Projekt „Lebendige Elbe“. Auch die Partnerschaft der globalen Initiative „Living Lakes“ des Global Nature Fund geht zurück auf eine Partnerschaft des deutschen Unternehmensteils mit der Bodenseestiftung.

Eine Reihe von nach außen gerichteten Gesundheits-Projekten beschäftigt sich sowohl mit Gesundheit, Ernährung und Hygiene als auch mit Aufklärung und verantwortungsvollen Vermarktungsmaßnahmen. Beispiel ist das „Nutrition Enhancement Programme“, das darauf abzielt, Lebensmittel hinsichtlich ihrer Nährstoff-Qualität zu optimieren, zum Beispiel durch die Verringerung des Anteils von Zucker, Salz und Fetten. Daneben werden sportliche Aktivitäten wie der „Becel Deutschland Walk“ oder aber Aktionen zum Händewaschen in Indien und Afrika organisiert – in Partnerschaft mit UNICEF. Ähnlich funktioniert eine Kampagne der Zahnpastamarken Signal, Pepsodent und Close up zur Mundhygiene in Schulen, die in Partnerschaft mit der World Dental Federation durchgeführt

¹⁰⁶ In Kooperation mit der Rainforest Alliance soll eine unabhängige Zertifizierung der Tee-Anbauer stattfinden. Die Rainforest Alliance ist eine unabhängige internationale Umweltschutzorganisation, <http://www.rainforest-alliance.org/> [30.11.2009].

wird und Schüler zum Zähneputzen erziehen soll. Seit 2007 existiert in Partnerschaft mit dem Welternährungsprogramm der Vereinten Nationen (World Food Programme) eine Schulspeisungs-Initiative, deren erstes Ziel der Kampf gegen Hunger und Unterernährung ist. Gleichzeitig werden Unilever-Marken vermarktet und auch Unilever-Mitarbeiter aktiv beteiligt.¹⁰⁷

Schwerpunkt des sozialen Engagements in Deutschland bilden vor allem Projekte in Hamburg, insbesondere seit Ende 2005 „Die Arche“ in Hamburg Jenfeld. Dieses christliche Kinder- und Jugendwerk bietet Kindern ein warmes Mittagessen und organisiert Freizeitgestaltung und Hausaufgabenbetreuung. Andere Partner sind Franziskus e.V., eine Lebens- und Arbeitsgemeinschaft von Behinderten in Hamburg, das Hamburger Kinderhospiz Sternenbrücke sowie der Kinderschutzbund.

In den Bereich Corporate Citizenship werden die Mitarbeiter von Unilever eingebunden, ihre persönliche Mitarbeit an sozialen Projekten wird gefördert. Die Mitglieder des Betriebsrates sind hier zwar informiert, sie werden aber nicht in ihrer Funktion als Betriebsrat, sondern als Beschäftigte von Unilever in die Aktionen eingebunden.

5.5 Berichterstattung, Kommunikation und Kapitalmarkt

5.5.1 CSR: Berichterstattung und Kommunikation

Sozialberichte sowie Umweltberichte dienen bei Unilever seit dem Jahr 2000 als Format für die Unternehmens-Erklärungen zum Thema CSR.¹⁰⁸ Im Jahr 2005 wurde vom Konzern erstmals ein kombinierter Umwelt- und Sozialbericht veröffentlicht, seit 2006 stellen diese Berichte als Nachhaltigkeitsberichte (Sustainable Development Report) anhand von Beispielen globalen sowie lokalen Engagements die gesamte Bandbreite des CSR-Ansatzes des Unternehmens dar. Der Unilever-Nachhaltigkeitsbericht ist ein konzernweiter, globaler Nachhaltigkeitsbericht, der einmal jährlich auf Englisch veröffentlicht wird und, in der Regel ergänzt um eine nationale Zusammenfassung, den Beschäftigten sowie der Öffentlichkeit zugäng-

¹⁰⁷ Vgl. Welternährungsprogramm der Vereinten Nationen, <http://one.wfp.org/> [30.11.2009].

¹⁰⁸ In den Jahren 1999 und 2000 wurde von Unilever weltweit eine Reihe von Pilotprojekten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und zur Umsetzung der Unternehmensrichtlinien durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Projekte und der erhobenen Daten (mittels einer Managementbefragung) flossen in eine CSR-Roadmap ein, die im Jahr 2003 herausgegeben wurde und dann schrittweise umgesetzt werden sollte.

lich gemacht wird. Es werden konkrete CSR-Ziele aufgelistet und den erzielten Ergebnissen des jeweiligen Vorjahres sowie der letzten Jahre gegenübergestellt. Auch Stakeholder-Feedback-Runden, die Stärken und Schwächen der Berichterstattung analysieren sollten, wurden durchgeführt.¹⁰⁹

Die Arbeitnehmervertretung war in das Stakeholder-Feedback allerdings bisher nicht eingebunden.¹¹⁰ Die Berichte werden generell ohne Beteiligung des Betriebsrates erstellt und ihm nach Fertigstellung auch nicht präsentiert. Auf die Frage, warum der Eurobetriebsrat oder nationale Betriebsräte/Mitarbeitervertretungen nicht als relevante Stakeholder gesehen wurden, reagierte der Gesprächspartner aus der Unternehmenszentrale zunächst überrascht. Der Betriebsrat war offenkundig nicht absichtlich ausgegrenzt, sondern eher vergessen worden. Es hatte niemand einen entsprechenden Vorschlag gemacht, bisher war die Geschäftsleitung darauf nicht angesprochen worden.

Als Kriterien für die Messung von Fortschritt und Performance im Bereich Nachhaltigkeit/CSR dienen die Indikatoren der Global Reporting Initiative, der UN Global Compact, die Millennium Development Goals, die Unternehmensgrundsätze sowie der Business Partner Code und einige Schlüsselindikatoren (KPI's).¹¹¹ Die Öko-Effizienz der Produktionsstätten wird anhand dieser Schlüsselindikatoren bereits seit 1995 gemessen. Neu hinzugekommen sind im Rahmen von „Vitality“ vier „Vitality-Metrics“, die die ökologischen Auswirkungen von Unilevers Produkten anhand der vier Indikatoren CO₂-Ausstoß, Wasser, Abfall und nachhaltige Landwirtschaft messen. Hierbei geht es neben den direkten Auswirkungen, die der Konzern durch seine operativen Tätigkeiten auf die Umwelt hat, auch um die Abschätzung der indirekten Auswirkungen der Produkte während ihres Lebenszyklus. Dieses sind Auswirkungen, die während der Rohstoffherzeugung, des Transports und vor allem während des Verbrauchs der Unilever-Produkte durch den Konsumenten entstehen. Die Erkenntnisse dieses Pilotprojekts, das 2008

109 Eine solche Feedbackrunde (Vgl. Unilever 2005, http://www.unilever.com/images/es_Stakeholder_consultation_feedback_2005_tcm13-39301.pdf [30.11.2009]) wurde zum Beispiel im Jahr 2005 für den Umwelt- und Sozialbericht durchgeführt, was in einen laut Betriebsrat „politisch sensiblen“ Zeitraum fiel, in dem die Interessenvertretung andere Prioritäten setzte.

110 Für das Feedback zum Nachhaltigkeitsbericht von 2005 hat Unilever vier so genannte Stakeholder Meetings in London, Brüssel, Den Haag und New York organisiert. Eingeladen waren NGOs (z.B. CSR Network, CSR Europe, SustainAbility, Forum for the Future, WWF, GRI etc.), internationale Organisationen (UN World Food Programme, UNICE), Politiker (Mitglieder des Europäischen Parlamentes), Universitäten, Berater (KPMG) etc. Eine der vier Veranstaltungen war Unilever-Mitarbeitern der mittleren Führungsebene vorbehalten.

111 Diese werden auf der Unilever Homepage detailliert dargestellt.

startete, sollen wiederum in der Produktentwicklung und -weiterentwicklung berücksichtigt werden.

Insgesamt wird bei der Berichterstattung deutlich: Beim Thema CSR und Nachhaltigkeit ist bei Unilever klar die externe Dimension dominant. Die internen CSR-Handlungsfelder, also Personal und Arbeits- und Gesundheitsschutz sind zwar als Handlungsfelder existent, die Berichterstattung zu diesen Feldern bleibt aber wenig umfangreich im Vergleich zu externen Aktivitäten. Auffällig bei vielen der Aktivitäten und Initiativen von Unilever ist die Vermischung von sozialem und ökologischem Engagement einerseits und Produkt- und Markenwerbung andererseits. Unilever nutzt seine CSR-Aktivitäten, um sein Unternehmensprofil entsprechend auszubauen. Diese Strategie folgt dem Motto „Tue gutes und rede darüber“.

Der CSR-Bericht wird bei Unilever nur auszugsweise ins Deutsche übersetzt und aus Sicht der deutschen Geschäftsleitung entsprechend von den Mitarbeitern nur wenig wahrgenommen. Generell sind für die Kommunikation von CSR die jeweiligen nationalen/lokalen Abteilungen für Public Affairs (Öffentlichkeitsarbeit) zuständig, die in engem Kontakt mit den CSR-Gremien auf Konzernebene stehen.

In die Umsetzung der konzernweiten CSR-Strategie auf regionaler und nationaler Ebene sollen alle Beschäftigten des Konzerns eingebunden werden. Unilever unterscheidet dabei deutlich zwischen der direkten Einbindung der Beschäftigten und der Einbindung des Betriebsrates bzw. des EBR.

Die Einbindung der Mitarbeiter ist Teil der einheitlichen Unternehmensziele und des „Mission Statement“ des Unternehmens, die Grundlage für den „Code of Business Principles“ sind. Diese Unternehmensgrundsätze stellen einen weltweit verbindlichen Verhaltenskodex für Unilever-Mitarbeiter dar und enthalten wichtige CSR-Elemente. Der Konzern legt sehr viel Wert darauf, dass der „Code of Business Principles“ allen Mitarbeitern bekannt ist und befolgt wird. Der Code ist in ungefähr fünfzig Sprachen übersetzt. Sein Bekanntheitsgrad unter Mitarbeitern wird regelmäßig abgefragt, seine Einhaltung wird durch das lokale und regionale Management kontrolliert und Verstöße werden geahndet. Seit einer Überarbeitung in den Jahren 2001/2002 sollen die Unternehmensgrundsätze auch die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen aus dem Jahr 2000 sowie die Ziele des „UN Global Compact“ reflektieren, den der Konzern unterzeichnet hat.¹¹²

112 Da die Formulierung der Grundsätze sehr kurz und einfach gehalten ist, gibt es zu einzelnen Themen vertiefende Leitfäden („guidance documents“). Die vollständigen OECD-Richtlinien sind den Beschäftigten in der Regel aber nicht bekannt.

Die Unilever-Mitarbeiter werden vom Unternehmen neben der Verpflichtung auf die Unternehmensgrundsätze aufgefordert, aktiv an CSR-Projekten des Konzerns, also praktisch Corporate Volunteering-Projekten, teilzunehmen. Neben der Mitarbeit in einzelnen lokalen Projekten organisiert Unilever auch Aktionen wie den „Vitality-Sommer“ 2004. 4000 Unilever-Mitarbeiter in Europa arbeiteten hier freiwillig einen Tag lang aktiv in einem lokalen Sozialprojekt mit. Für einzelne Mitarbeiter gibt es bei Unilever zudem Möglichkeiten, sich direkt in eine Diskussion um die CSR-Strategie von Unilever einzubringen, zum Beispiel über Blogs im Intranet, über Mitarbeiterbefragungen und über Feedback-Plattformen. In Befragungen ist die Mitarbeiterzufriedenheit mit der Nachhaltigkeitspolitik von Unilever nach Angaben des Unternehmens sehr hoch.

5.5.2 Indizes und Rankings

Dass die Strategie von Unilever hinsichtlich CSR und der entsprechenden Berichterstattung nach außen aber aufgeht, zeigt nicht zuletzt auch die Aufstellung der Indizes und Unternehmensbewertungen, in denen Unilever positiv mit seinen CSR-Aktivitäten punkten kann.¹¹³ Der Konzern ist in den wichtigsten Aktienindizes für nachhaltige Kapitalanlagen vertreten, so zum Beispiel seit zehn Jahren im Dow Jones Sustainability Index sowie im FTSE4 Good Index.

5.6 Fazit CSR bei Unilever

Die Analyse des Unilever-Konzerns und seiner CSR-Politik zeigt, welche große Bedeutung das Thema CSR inzwischen für diesen auf internationalen Konsummärkten tätigen Konzern hat. Es gibt eine aktive Verflechtung und Einbindung von CSR in Markenpolitik, Außendarstellung und Produktenwicklung bis hin zu Aspekten der Rohstoffsicherung.

CSR ist dabei ein Politikansatz des Managements, der „Top-down“ vorgebracht wird. Die Gremien der betrieblichen Interessenvertretung werden über diese Aktivitäten und Strategien informiert – sie werden aber offensichtlich in der Umsetzung aus Sicht des Konzerns nicht benötigt. CSR als Querschnittsthema hat zwar Berührungen zu vielen Regulierungsfeldern, die mitbestimmungs- und

¹¹³ Hierzu gehören Auszeichnungen des Nachhaltigkeitsberichts (ACCA UK Awards for Sustainability Reporting, ACC Award von VMA und NIVRA), die Liste der 100 nachhaltigsten Unternehmen von Corporate Knights und Innovest und andere.

beteiligungsrelevant sind. Für Fragen der Restrukturierung und des Personalabbaus gibt es aber erprobte Abstimmungskanäle auf nationaler und europäischer Ebene, bei denen für die betrieblichen Akteure bisher nicht klar ist, welche Vorteile sie aus einer Einbeziehung des CSR Themas ziehen können.

Der abwartenden, auf reine Information abzielenden Politik der Unternehmensleitung in Sachen CSR gegenüber der betrieblichen Interessenvertretung entspricht in gewisser Weise die Haltung des EBR und auch der deutschen Betriebsräte. Ein praktisches Problem der Betriebsräte bei Unilever bei der Auseinandersetzung mit einem Querschnittsthema wie CSR ist laut eigener Aussage der Mangel an personellen Kapazitäten für eine intensivere Beschäftigung. Hinzu kommen alltägliche Probleme innerhalb des EBR, begründet durch 14 verschiedene Sprachen, das Zusammentreffen alter und neuer Mitglieder sowie unterschiedliche nationale Interessen und Konfliktkulturen. Da bei Unilever in den letzten Jahren permanent umstrukturiert wurde, liegt hier das Hauptaugenmerk der Arbeit des EBR. Dies kann sich in den nächsten Jahren ändern, würde aber voraussetzen, dass EBR und BR auch eine aktive Politik der Einmischung in die CSR-Politik des Unternehmens suchen. Anzeichen hierfür sind vorhanden, da das Thema CSR im Unternehmen an Bedeutung gewinnt und aus Sicht des EBR eine Klammer sein kann und eine Diskussion von Themen ermöglicht, die bisher regional außerhalb seiner Zuständigkeit lagen.

Möglichkeiten für eine aktivere Rolle der deutschen Arbeitnehmervertretungen gibt es sowohl für die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat als auch für die lokalen Betriebsräte und den Konzernbetriebsrat in Deutschland. Auf der europäischen Ebene kann der EBR sich aktiv einbringen. Allerdings bleibt für die Arbeitnehmervertretung notwendigerweise eine Beteiligungslücke in einem Konzern, der sich zunehmend global ausrichtet und vor allem in der Region Asien/Afrika/Mittel- und Osteuropa wächst. Entscheidungen werden immer mehr auf einer multinationalen Ebene getroffen, auf der keine Interessenvertretungsstrukturen existieren.

6 Wilkhahn

6.1 Kurzporträt

Tab. 5: Wilkhahn

Branche	Mutterkonzern	Stammsitz	Hauptanteils-eigner	Internatio-nalität	Beschäftigte (in D)
Büro-möbel	Wilkhahn GmbH&Co.KG	Bad Münden, Deutschland	nicht börsen-notiert	Werke in ES, AUS; Ver-triebspart-ner weltweit	550 (430~80 %)

Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: Wilkhahn.¹¹⁴

Wilkhahn Wilkening + Hahne GmbH+Co.KG (kurz: Wilkhahn) ist ein mittelständischer Büromöbelhersteller mit Sitz in Bad Münden bei Hannover. Das Unternehmen produziert hochwertige Büromöbel wie Stühle, Tische, Bürosysteme, Sessel und Bänke sowie Sonderlösungen. Am Stammsitz in Bad Münden sind ca. 430 Mitarbeiter beschäftigt. Zusätzlich hat das Unternehmen Zweigwerke in Spanien (Castellon) und Australien (Sydney) sowie weltweit Vertriebsgesellschaften und Lizenzpartner (Belgien, Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Österreich, Polen, Schweiz, Luxemburg, Spanien, USA, Südafrika, Dubai, Singapur, China, Japan, Malaysia, Australien, Neuseeland). Insgesamt sind Mitte 2009 ca. 550 Mitarbeiter bei Wilkhahn weltweit tätig.

Wilkhahn ist ein mittelständisches Familienunternehmen, das 1907 als Stuhl-fabrik gründet wurde.¹¹⁵ Der heute tätige Geschäftsführer und Gesellschafter Dr. Jochen Hahne ist Enkel eines der beiden Firmengründer. Teil der Familien – und Firmentradition ist seit den 1950er Jahren eine starke Orientierung auf eine gerechte Beteiligung der Mitarbeiter und auf die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Bereits Anfang der 1970er Jahre wurden die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis beteiligt. Damit war Wilkhahn ein Vorreiter bei der finanziellen Beteiligung von Mitarbeitern. In den 1980er Jahren kamen zur Mitarbeiter-orientierung die Ausrichtung an Nachhaltigkeit und ökologischen Kriterien hinzu. Eher ungewöhnlich für deutsche mittelständische Unternehmen ist es, dass diese

114 Vgl. Wilkhahn 2009a.

115 Der Firmenname setzt sich zusammen aus den Namen der Gründer Christian Wilkening und Friedrich Hahne. Beide Familien stellen auch heute noch die Stammgesellschafter.

Grundprinzipien schon früh in die Unternehmensphilosophie integriert und nach innen wie nach außen kommuniziert wurden.

Das Unternehmen hat sich seit den 1970er Jahren erfolgreich entwickelt und hat es geschafft, mit einer stark design-orientierten Produktstrategie das Unternehmen als Marke zu etablieren. In den 1980er Jahren begann die systematische Internationalisierung des Unternehmens. Heute werden mehr als siebzig Prozent des Gesamtumsatzes von 88 Mio. € (2008) außerhalb Deutschlands erzielt.

6.2 Unternehmenskultur und Mitbestimmungsstrukturen bei Wilkhahn

6.2.1 Unternehmenskultur/Mitbestimmung

Das Unternehmen Wilkhahn und die Unternehmenskultur bei Wilkhahn wurden nach dem Zweiten Weltkrieg viele Jahrzehnte lang maßgeblich von Fritz Hahne, dem Sohn des Firmengründers Friedrich Hahne, geprägt. Fritz Hahne führte das Unternehmen von 1946 bis 1982 und übernahm im Anschluss bis 1994 den Vorsitz des Wilkhahn-Verwaltungsrates, dem er bis zu seinem Tod 2008 angehörte.

Die von Fritz Hahne entwickelten Grundprinzipien übersetzt das Unternehmen heute in drei Leitmotive:

- Produktgestaltung mit langfristiger Gültigkeit,
- Internationale Ausrichtung,
- Fairness gegenüber Mensch und Umwelt.

Hahne hat seine Überzeugung, dass sich Unternehmensführung an den Menschen orientieren muss, in vielerlei Hinsicht in praktische Maßnahmen umgesetzt. So wurde bei Wilkhahn bereits in den 1950er Jahren eine betriebliche Altersversorgung eingeführt. In den 1960er Jahren war Hahne beim „Bad Harzburger Modell“ aktiv, das die Idee eines kooperativen Managements entwickelte. Die Mitarbeiter wurden seit den 1970er Jahren finanziell am Unternehmen beteiligt, und der Betriebsratsvorsitzende bekam Anfang der 1980er Jahre Sitz und Stimmrecht im Verwaltungsrat des Unternehmens. 1989 beschloss der Verwaltungsrat, die ökologische Verantwortung im Unternehmensleitbild zu verankern. Die ganzheitlich ausgerichteten Aktivitäten von Wilkhahn auf diesem Gebiet wurden 1996 mit dem Deutschen Umweltpreis der Deutschen Bundesstiftung Umwelt ausgezeichnet.

Die Unternehmenskultur kann als sehr beteiligungsorientiert und innovativ bezeichnet werden. Lange Jahre wirtschaftlichen Aufschwungs und die Überzeugungen des Unternehmers Fritz Hahne schufen die Rahmenbedingungen für eine ausgeprägte Kooperationskultur. Auch in wirtschaftlich weniger guten Zeiten, die das Unternehmen seit einigen Jahren zu bewältigen hat, prägen diese Vorstellungen und Grundüberzeugungen noch stark das Handeln der Akteure. Dies gilt für die Marktpositionierung (designorientierte Produkte mit Anspruch auf Dauerhaftigkeit), die Darstellung nach außen (Trendsetzer bei Ökologie und Nachhaltigkeit) und die Haltung gegenüber den Mitarbeitern (starke Dialogorientierung, hohe Selbststeuerung, große Transparenz).¹¹⁶ Bei Wilkhahn kann beispielsweise jeder Mitarbeiter im Betriebsdatensystem die aktuelle Auftragslage nachvollziehen. Um die Zusammenarbeit zwischen der Mitarbeitervertretung und der Geschäftsführung auf für beide Seiten verlässliche Grundlagen zu stellen, wurden alle Regelungen der Mitarbeit, der Mitgestaltung und Mitverantwortung in Betriebsvereinbarungen als Betriebsverfassung festgeschrieben.

Die Krisen 2001 und 2008/2009 der sehr konjunkturabhängigen Branche haben jeweils auch Wilkhahn getroffen. Das Unternehmen fand aber in beiden Fällen innovative und partnerschaftliche Lösungen, die darauf setzten, Arbeitsplätze und das Qualifikationsniveau zu erhalten und soziale Lasten fair zu verteilen.

6.2.2 Mitbestimmungsorgane

Bei Wilkhahn gibt es einen Betriebsrat, der aus neun gewählten Mitgliedern besteht. Der Betriebsratsvorsitzende ist freigestellt. Den Ansprüchen des Unternehmens an eine gelebte Partnerschaft entsprechend wird der Betriebsrat weitgehender in die Entscheidungsstrukturen des Unternehmens und in Einzelvorhaben eingebunden, als dies normalerweise üblich ist. Neben den üblichen paritätisch besetzten Ausschüssen (Wirtschaftsausschuss, Gesundheitsausschuss und Umweltausschuss) gibt es zwei über die gesetzlichen Normen hinausgehende Beteiligungsansätze: einerseits den Beteiligungsausschuss, der eingerichtet wurde,

¹¹⁶ Wesentliche Ansätze und Erfahrungen mit den Grundelementen dieser Unternehmensphilosophie hat das Unternehmen während der EXPO 2000 in einer gemeinsamen Ausstellung mit dem DGB, der AOK, der Deutschen Arbeitsschutz Ausstellung und dem Institut für Arbeit- und Sozialhygiene gezeigt, dabei auch Szenarien zur Zukunft der Arbeit entwickelt und unter dem Motto „Zukunft der Arbeit im Spannungsfeld Mensch, Natur, Technik und Markt“ kommuniziert.

um die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens zu regeln (aktive und ehemalige Mitarbeiter halten über eine stille Beteiligung ca. zwanzig Prozent der Gesellschafteranteile), andererseits den Verwaltungsrat, in dem der Betriebsratsvorsitzende einen voll stimmberechtigten Sitz hat. Der Verwaltungsrat hat eine ähnliche Funktion wie ein Aufsichtsrat in einem börsennotierten Unternehmen.

Der paritätisch besetzte Wirtschaftskreis tagt einmal monatlich, die Themen betreffen die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, aber auch die Arbeitszeitgestaltung oder Personaleinstellungen – aktuell werden hier beispielsweise die Kurzarbeiterregelungen festgelegt. Im Wirtschaftsausschuss ist der Betriebsratsvorsitzende Mitglied, außerdem ein ehemaliger Betriebsrat und ein weiterer Mitarbeiter. Die Informationsmöglichkeiten und Beteiligungsrechte gehen damit über das normale Maß eines mittelständischen Unternehmens hinaus. Dies und die partnerschaftlich gelebte Führung prägen die besondere Form der beteiligungsorientierten Wilkhahn-Kultur, die insbesondere auf faire Partnerschaft in der Zusammenarbeit abstellt. Diese besondere „Kultur“ des Unternehmens wird sowohl von der Geschäftsführung und dem Betriebsrat seit Jahren auch aktiv nach außen vertreten. Sie ist aber – zumindest was die Betriebsverfassungsorgane betrifft – auf die deutschen Mitarbeiter beschränkt.

In den Auslandsniederlassungen, die allerdings auch aus Kleinstrukturen bestehen, gibt es keine Betriebsräte oder Mitarbeitervertretungsorgane. Wohl aber werden auch internationale Mitarbeiter an der Unternehmensgestaltung beteiligt, etwa an einem umfangreichen Strategieentwicklungsprozess, der erst kürzlich abgeschlossen wurde.

6.3 Verständnis von CSR bei Wilkhahn

Aus der Sicht des Unternehmens gab es CSR bei Wilkhahn schon lange bevor es den Begriff gab. CSR wird von den Vertretern des Unternehmens als „neuer Begriff für längst verankerte Dinge“ verstanden. Das Unternehmen unterscheidet die Begriffe Corporate Responsibility (CR) und Social Responsibility (SR), bei dem Begriff CSR fehlt aus der Sicht von Wilkhahn der Umweltaspekt.

Allerdings werden die Begriffe CR und SR fast ausschließlich in der Außerdarstellung verwendet. Im eigenen Selbstverständnis sind die Inhalte einer CSR-Politik bei Wilkhahn Teil der Unternehmensidentität, die aus dem Anspruch entspringt, bei Produktgestaltung, Umgang mit den Mitarbeitern und mit der Umwelt ein ganzheitliches Verständnis zu haben.¹¹⁷ Wilkhahn hat sich mit diesem Engagement hinsichtlich sozialer und ökologischer Verantwortung früh bundesweit einen Namen gemacht, wurde mit vielen Preisen ausgezeichnet und wurde mehrfach zum Nachhaltigkeitsrat der Bundesregierung eingeladen. Der Geschäftsführer arbeitet aktiv bei einer CSR-Arbeitsgruppe in Berlin mit und ist Mitglied der Jury beim Wirtschaftsförderverein Pro Hannover Region (PHR), die den CSR Award für kleine und mittlere Unternehmen vergibt.

Die Beschreibung des Unternehmenszieles liest sich fast wie eine CSR-Definition: „Unser Ziel ist es, ein aktives und nützliches Glied der Gesellschaft zu sein, dabei das Image des Unternehmens zu fördern und seine Existenz langfristig zu sichern. Wilkhahn sieht sich deshalb in besonderer Weise verpflichtet, Ökonomie, Ökologie und Soziales als gleichrangige Unternehmensziele zu betrachten und zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Dazu gehört die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Produkten und Leistungen, die einen substanziellen, internationalen Beitrag zur Kultur der Arbeits- und Lebenswelten leisten.“ Für Wilkhahn geht es nicht nur darum, den Herstellungsprozess möglichst umwelt- und mitarbeiterfreundlich zu gestalten. Wichtig ist für das Unternehmen, dass die Produkte selbst, also z.B. Tische und Stühle, zu einer nachhaltig gestalteten Welt beitragen.

2007 hat das Unternehmen eine „Selbstverpflichtung zu Corporate Responsibility“ unterschrieben.¹¹⁸ Darin wird CR definiert als „eine Führungsphilosophie (...), die ein akzeptables Gleichgewicht zwischen den Erfordernissen und Bedürf-

117 Vgl. Hahne 2009.

118 Wilkhahn 2007, http://www.wilkhahn.de/documents/Selbstverpflichtung_zur_Corporate_Responsibility.pdf [30.11.2009].

nissen der verschiedenen Stakeholder anstrebt“. Das Unternehmen verpflichtet sich zur Einhaltung der Prinzipien, die der Global Compact enthält, sowie zur Beachtung der ILO-Arbeitsnormen. Letztere werden nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch bei Zulieferern und Vertragspartnern verlangt. Darüber hinaus bekennt sich Wilkhahn in der Selbstverpflichtung zu seiner ökologischen Verantwortung und „verfolgt aktiv die Ziele des Klimaschutzes“. Außerdem ist festgeschrieben, dass Wilkhahn bei der Ausformulierung und Umsetzung seiner Strategie der CR aktiv den Dialog mit wichtigen Stakeholdern sucht. Bestandteil der Selbstverpflichtung ist auch das Bestreben, „das Verhältnis zu seinen Mitarbeitern und ihren legitimen Interessenvertretungen nach der Maxime der Fairness in der Zusammenarbeit auszugestalten“.

Der Begriff Social Responsibility wird auf der Website für die Themenbereiche Arbeitsrichtlinien, Co-Management, Aus- und Weiterbildung sowie Kultur- und Bildungsförderung verwendet.

Das Thema CSR bzw. die Themen, die der Begriff umfasst, sind aus Sicht des Unternehmens sehr wichtige Themen, und sie werden künftig noch weiter an Bedeutung gewinnen. Trotzdem gibt es kein ausgewiesenes CSR-Management bei Wilkhahn. Das Thema wird von der Geschäftsführung bzw. von einzelnen Mitarbeitern (Leiter Presseabteilung, aber auch dem Betriebsratsvorsitzenden) nach innen und außen vertreten.

Damit unterscheidet sich das Thema CSR von inzwischen klassisch etablierten Bereichen wie dem Umweltmanagement, dem Qualitätsmanagement und der Arbeitssicherheit, für die es jeweils eigenständige personelle Verantwortlichkeiten gibt.¹¹⁹

Themen, die mit CSR zusammenhängen, werden seit langer Zeit projektbezogen organisiert und oft auch mit externer Hilfe vorangetrieben. Wilkhahn hat sich seit Mitte der 1990er Jahre an einer ganzen Reihe von Modellprojekten beteiligt, so an einem der ersten Projekte zur Einführung von Nachhaltigkeitsberichten in mittelständischen Unternehmen (zusammen mit Weleda und dem Bauunternehmen Gundlach) sowie am Projekt „Prospektiver Beitragsbonus für Gesundheitsvorsorge“, einem Pilotprojekt der AOK Niedersachsen.

In den Jahren 2001/2002 wurde ein Projekt „nachhaltige Kennziffern“ gestartet, das zu einem integrierten Managementsystem führen sollte. Aufgrund der wirtschaftlichen Krise des Unternehmens wurde das Projekt aber vorzeitig

¹¹⁹ Aus personellen Gründen wurde das Arbeitssicherheitsmanagement bei Wilkhahn inzwischen extern vergeben.

beendet, da eine Umsetzung angesichts der drängenden wirtschaftlichen Probleme nicht realistisch erschien.

Seit einem Jahr wird ein neues Projekt mit dem Titel Wilkhahn 2017 durchgeführt, das u.a. die Ausrichtung des Unternehmens auf Nachhaltigkeit diskutiert. Ein international besetztes Kernteam, an dem der Betriebsrat nicht beteiligt ist, hat im Rahmen dieses Projekts mittelfristige Unternehmensziele und Führungsstrategien geprüft und bestätigt, darunter z.B. die Zielsetzung, dass Bad Münders als Hauptsitz und Standort erhalten bleibt. Auch hier gibt es eine direkte Beteiligung von einzelnen Mitarbeitern am Projekt, die Arbeitsgruppen sind interdisziplinär und international besetzt.

6.4 CSR und Mitbestimmung bei Wilkhahn

Angesichts der Kultur der „gelebten Partnerschaft“ im Unternehmen überrascht es nicht, dass der Betriebsrat von Wilkhahn dem Begriff CSR eher skeptisch gegenübersteht und intern nicht damit arbeitet. Der zusätzliche Wert ist gemessen an dem erreichten Niveau der Beteiligung und der ökologischen Orientierung im Unternehmen nicht erkennbar.

Die Themen, die unter den Begriff CSR fallen, sind aber wichtige Themen für den Betriebsrat und gehören zu seinem Alltag. Allerdings führt die wirtschaftliche Krise dazu, dass CSR-Themen für den Betriebsrat nach eigener Aussage derzeit eher in den Hintergrund rücken.

Da der Betriebsrat bei Wilkhahn generell stark in die Unternehmensprozesse eingebunden ist, ist er auch in CSR-relevante Themen stark eingebunden. Durch seinen Sitz im Verwaltungsrat ist gesichert, dass er von allen wichtigen Entscheidungen und Prozessen Kenntnis hat. Die beteiligungsorientierte Unternehmenskultur führt dazu, dass die Geschäftsleitung von sich aus den Anspruch hat, den Betriebsrat und die Mitarbeiter einzubinden und mit in die Verantwortung zu nehmen.

6.4.1 CSR-Strategie allgemein, Agenda-Setting

Auch wenn es – wie bereits erwähnt - bei Wilkhahn keine explizite CSR-Strategie und kein institutionell geregeltes CSR-Management gibt, so sind doch die Themen ökologische und soziale Verantwortung bei Wilkhahn so tief verankert, dass sie

in alle Entscheidungsprozesse als Querschnittziele einfließen. Für den Betriebsrat ist dies ebenso selbstverständlich wie für die Geschäftsleitung.

Besonders profiliert ist das Unternehmen beim Thema Umweltschutz. Hier wurde Wilkhahn auch schon mehrfach prämiert.¹²⁰ Ziel des Unternehmens ist es, langlebige Produkte zu entwickeln, ihren Gebrauchswert zu erhöhen und die Verschwendung zu reduzieren. „Less is more“ oder „reduce to the max“ sind die Leitbegriffe, die Wilkhahn verwendet. Ökologisch orientierte Designleitlinien sind aus diesem Verständnis heraus selbstverständlicher Bestandteil der Wilkhahn Produktentwicklung.

Daneben gibt es aber auch den gleichwertigen Anspruch, gute Arbeitsplätze und eine gelebte Partnerschaft für die Mitarbeiter zu erreichen. Aus diesem Anspruch resultieren ganz praktische Projekte wie zum Beispiel:

- die Berücksichtigung des Parameters Mitarbeiterbeteiligung bei der Zertifizierung nach ISO 9001 in der Qualitätssicherung
- die Einführung von Gruppen- und Projektarbeit mit immateriellen Beteiligungsformen für Mitarbeiter (in der ersten Phase verantwortlich realisiert vom damaligen Betriebsratsvorsitzenden)
- ein übertarifliches Prämienlohnsystem
- eine aktive Gesundheitsförderung für die Mitarbeiter
- die frühe Initiative zur finanziellen Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter

Dahinter steht das Bestreben, dass sich alle Mitarbeiter für die Prozesse verantwortlich fühlen und daran mitwirken, dass sich die Produkte, Herstellungsverfahren und Dienstleistungen, die Qualität und die Umweltleistungen kontinuierlich verbessern. Damit sollen alle Mitarbeiter in die Verantwortung des Unternehmens einbezogen werden.

6.4.2 CSR – Interne Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung

Betrieblicher Umweltschutz

Das Thema ökologische Verantwortung und Umweltschutz ist bei Wilkhahn sowohl in Bezug auf den betrieblichen als auch auf den globalen Umweltschutz von zentraler Bedeutung. Umweltgerechtes Verhalten wird als selbstverständliche Vorsorge für die Zukunft betrachtet. Die Einhaltung umweltbezogener Qualitätskriterien ist Gegenstand der eigenen Erfolgsbetrachtung bei Wilkhahn. Das Unter-

120 z.B. 1995 Bundesumweltpreis, 2000 European Best Practice Award.

nehmen sieht seine ökologische Verantwortung beim gesamten Produktlebenszyklus, bei den Produktionsprozessen, den Transport- und Logistikleistungen sowie im Rahmen seiner Möglichkeiten bei den Produktions- und Geschäftsprozessen seiner Lieferanten und Vertriebspartner.

Produziert wird bei Wilkhahn in Produktionshallen, die unter dezidiert ökologischen Fragestellungen realisiert wurden. Es gibt viele Beispiele für die Umweltorientierung des Unternehmens. So hat Wilkhahn sich zum Ziel gesetzt, den Wasserverbrauch in der Produktion zu minimieren und die Wasserqualität nicht zu beeinträchtigen. Durch die Aufbereitung von Prozesswasser konnten die Entorgungsmengen von überwachungsbedürftigem Abwasser um achtzig Prozent reduziert werden. Das Abfallwirtschaftskonzept des Unternehmens umfasst die sortenreine Trennung, Verwertung und Entsorgung aller Abfallfraktionen aus Produktion und Verwaltung. Vermeidung und Verminderung von Abfällen haben dabei Vorrang vor deren Verwertung oder umweltschonender Entsorgung.

2007 hat Wilkhahn als Joint-Venture mit einem ortsansässigen Landwirt die Wilkhahn Energie GmbH & Co. KG gegründet. Seit Anfang 2008 produziert am Hauptproduktionsstandort in Bad Mündel ein Blockheizkraftwerk mit Kraft-Wärmekopplung gleichzeitig Strom und Heizungswärme, die in den Produktions- und Verwaltungsgebäuden genutzt wird. Als Energieträger werden ausschließlich nachwachsende Rohstoffe eingesetzt. Wilkhahn erreicht damit am Hauptsitz eine nahezu CO₂-neutrale Gesamtenergiebilanz.

Das Thema Ökologie spielt auch bei den Arbeitsgruppen im Rahmen des Projektes „Wilkhahn 2017“ eine Rolle, z.B. bei den Arbeitsgruppen „Markt“, „Sitzen“ und „Konferenz“. Bei der Produktentwicklung werden ökologische Aspekte schon seit langer Zeit in den Blick genommen. Kritisch anzumerken ist aber, dass zwar seit Mitte der 1990er Jahre eine Betriebsvereinbarung zur Ökologie existiert, aber die Beteiligung des Betriebsrats in diesem Feld nicht besonders aktiv gelebt wird. Der Ökoausschuss wird seit acht Jahren im Betriebsrat nicht wahrgenommen. Der Betriebsrat sieht insbesondere vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Herausforderungen und des ohnehin stark ausgeprägten Umweltbewusstseins der Geschäftsleitung sein Hauptbetätigungsfeld mehr im sozialen Bereich. Das Unternehmen ist nach EMAS¹²¹ zertifiziert, die entsprechende jährliche Berichter-

121 EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) ist ein Gemeinschaftssystem für das freiwillige Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung. EMAS ist ein von den Europäischen Gemeinschaften 1993 entwickeltes Instrument für Unternehmen, die ihre Umweltleistung verbessern wollen. Rechtsgrundlage ist die Verordnung (EG) Nr. 761/2001. Der Aufbau eines Umweltmanagementsystems und die Abläufe entsprechen seit 2001 der ISO 14001.

stattung wird – ohne systematische Beteiligung des Betriebsrates – um Themen aus den Bereichen Arbeitssicherheit und Qualität ergänzt. Jährlich wird ein Programm mit Umweltzielen, Qualitätszielen und arbeitssicherheitsrelevanten und präventiven Gesundheitszielen erstellt. Diese werden mit der Geschäftsführung abgestimmt, die dafür verantwortlich ist, die für die Umsetzung der Maßnahmen erforderlichen Kapazitäten und Mittel bereitzustellen. Die Fortschritte werden durch interne Audits überprüft.

Personalmanagement/HRM

Unter sozialer Verantwortung versteht Wilkhahn „Fairness in der Zusammenarbeit“ gegenüber den Beschäftigten und gegenüber den Marktpartnern. Die Geschäftsführung hat einen kooperativen Führungsstil, der die Mitarbeitervertretung als Co-Management für die Unternehmensgestaltung versteht. De facto ist der Betriebsratsvorsitzende auch ein Mitglied des Leitungsteams des Unternehmens. Dies zeigt sich in der Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg, in der Entwicklung neuer Arbeitsformen mit teilautonomer Gruppen- und Projektarbeit sowie im betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter sowie die betriebliche Altersvorsorge wurden zwar aufgrund der Krise zurückgefahren, aber nicht abgeschafft. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird von Wilkhahn gefördert, indem Arbeitszeiten flexibel geregelt werden und ein Betriebskindergarten unterstützt wird.

Über das betriebliche Vorschlagswesen werden Beiträge und Vorschläge zur Verbesserung nach festgelegten Kriterien bewertet und vergütet. Bei allen sozialen Themen ist der Betriebsrat eng eingebunden und sieht dies auch als seine Hauptaufgabe. Seit dem Jahr 2000 gibt es eine Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung und Standortsicherung. Es finden monatliche Treffen mit der Geschäftsführung statt, betriebsbedingte Kündigungen werden nur mit Zustimmung des Betriebsrates ausgesprochen.

Bei Krisenbewältigung und damit verbundenen Maßnahmen und sozialen Abfederungsstrategien des Unternehmens gibt es weitgehendes Einvernehmen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung. Bei Entlassungen, die in den Jahren zwischen 2002 und 2005 nicht vermieden werden konnten, wurde von der Geschäftsleitung und vom Betriebsrat mit jedem einzelnen Mitarbeiter gesprochen, sowohl mit denen, die entlassen wurden, als auch mit denen, die bleiben konnten. Im Ergebnis wurden 150 Personen entlassen oder erhielten Aufhebungs-

verträge. Lediglich eine Kündigungsschutzklage wurde eingereicht. Nachdem die Krise überwunden war, wurden unter anderem auch dreißig ehemalige Mitarbeiter wieder eingestellt.

Wilkhahn hat die Prinzipien der Mitarbeiterbeteiligung in einer Erklärung zum Co-Management festgeschrieben: „Wir wollen, dass sich alle Mitarbeiter für unsere Prozesse verantwortlich fühlen und daran mitwirken, dass sich unsere Produkte, die Herstellungsverfahren und Dienstleistungen, die Qualität und unsere Umweltleistungen kontinuierlich verbessern. Deshalb motivieren und qualifizieren wir unsere Mitarbeiter durch regelmäßige Schulungen, Informationen und die Einbindung in Projektarbeiten.“

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Arbeits- und Gesundheitsschutzaktivitäten werden bei Wilkhahn als Teil der Umwelterklärung dokumentiert.¹²² Das Unternehmen arbeitet beispielsweise daran, gefährliche Abfälle (lösemittelhaltige Kleber, Lösungen und Verdünnungen) zu reduzieren bzw. zu substituieren. Bis 2008 wurde in Kooperation mit der AOK der Beitragsbonus erzielt, diese Maßnahme wird aufgrund gesetzlicher Bestimmungen 2009 nicht mehr fortgeführt. Es gibt Vorsorge- und Wiedereingliederungsgespräche, im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements gibt es dazu einen genauen Plan mit Zielsetzungen und Umsetzungsschritten. Lärmbelastungen konnten bislang nur zum Teil nach Plan verringert werden, da für weitere Maßnahmen keine Mittel vorhanden waren. Im Jahr 2000 erhielt Wilkhahn den „European Good Practice Award in Safety and Health at Work“ der Europäischen Kommission für das Projekt „Hebehilfen für Tischplatten“.

Beim Thema Arbeitsschutz ist der Betriebsrat im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen beteiligt und wird über alle relevanten Maßnahmen informiert. Es gibt eine grundsätzliche Übereinstimmung in der Grundphilosophie des Unternehmens, so dass es bei diesem Thema wenig Konfliktpotenzial gibt.

6.4.3 CSR – externe Dimension/Handlungsfelder und Beteiligung

Globale Arbeits- und Sozialstandards

Das Thema globale Arbeits- und Sozialstandards ist für den Betriebsrat ein wichtiges Thema, wie ein praktisches Beispiel zeigt. In Zeiten mit guter Auf-

122 Vgl. Wilkhahn 2008, Wilkhahn 2009b.

tragslage arbeiteten die deutschen Beschäftigten zeitweise bis zu 48 Stunden pro Woche. Damals wurde zur Entlastung eine Näherei in Polen beauftragt, um die Überstundenzahl in Deutschland zu reduzieren. Dieses Vorgehen verursachte dem Betriebsrat zunächst keine Probleme.

Heute sieht sich der Betriebsrat mit dem Problem der mangelnden Auslastung von Kapazitäten in Deutschland und daraus folgenden unfreiwilligen Arbeitszeitverkürzungen konfrontiert. Da in Polen aber zwischenzeitlich fünf Personen ausschließlich für Wilkhahn arbeiteten, sieht das Unternehmen auch eine soziale Verantwortung gegenüber den Beschäftigten der polnischen Näherei. Daher wurde in der aktuellen Krise die Produktion nicht vollständig aus Polen zurückgeholt, obwohl die Kapazitäten in Deutschland dafür ausgereicht hätten, sondern lediglich auf siebzig Prozent heruntergefahren. Somit konnten die sozialen Auswirkungen in Polen erträglich gehalten werden.

Für den Betriebsrat entsteht aus dieser Situation ein Zielkonflikt. Er versteht sich als Interessenvertretung der deutschen Beschäftigten, kennt aber auch die Beschäftigten in Polen, da es einen entsprechenden persönlichen Kontakt gibt. Daher unterstützte der Betriebsrat den Kompromiss, obwohl er damit seiner Klientel in Bad Münde ein Entgegenkommen zugunsten der Beschäftigten in Polen abverlangen musste.

Ein weiteres Beispiel ist der Umgang mit Zulieferfirmen. In Marokko produziert ein Lizenzpartner von Wilkhahn für den nordafrikanischen Markt. Nachdem zwei deutsche Mitarbeiter nach Marokko entsandt wurden, um die Beschäftigten vor Ort einzuarbeiten, befürchteten die deutschen Beschäftigten die Verlagerung von Produktion nach Marokko. Diese Bedenken konnten durch intensive Kontakte ausgeräumt werden. Heute wird in Marokko lediglich für den afrikanischen Markt produziert. Die marokkanische Firma produziert mit 600 Beschäftigten und kann so hohe soziale Standards vorweisen, dass der Betriebsrat hier keinen Handlungsbedarf sieht.

Grundsätzlich sieht es der Betriebsrat auch als seine Aufgabe an, persönliche Verbindungen zu Zulieferern zu initiieren und aufzubauen. Hierzu hat er alle notwendigen Handlungsfreiheiten im Unternehmen.

Mit der Benennung eines ILO-Beauftragten im Dezember 2008 und der Unterzeichnung eines Rahmenabkommens mit der IG Metall und dem Gewerkschaftsbund BHI (Bau- und Holzarbeiter Internationale) wurde bei Wilkhahn ein großer Schritt zur globalen Sicherung von Arbeitnehmerinteressen unternommen: Das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit und Diskriminierung am

Arbeitsplatz wird damit nicht nur für Wilkhahn selbst, sondern auch für Zulieferer bindend. Umweltverantwortung, Korruptionsbekämpfung und gerechte Entlohnung der Arbeitnehmer werden seit Januar 2009 in Lieferantenfragebögen thematisiert. Aus Sicht des Betriebsrates läuft die praktische Umsetzung dieser Verpflichtung gut. Verantwortlich dafür ist der QM-Verantwortliche, der die Werke der Zulieferer vor Ort besucht.

Globaler Umweltschutz

Für Kunden gibt es bei Wilkhahn modellspezifische „Umwelt Produkt Informationen“ mit relevanten Umweltdaten, die auf der Basis einer Analyse der internationalen Anforderungen an eine umweltbezogene Produktdokumentation bei Bürostühlen erhoben und zusammengestellt wurden. Im Zentrum dieser Informationsblätter steht die kennzahlenorientierte Betrachtung von Umweltauswirkungen über den gesamten Lebenszyklus – von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung. Damit bekennt das Unternehmen sich zu seiner globalen Umweltverantwortung.

Entsprechend bietet Wilkhahn seinen Kunden Rücknahme- und Verwertungsservices an. Das Unternehmen gewährleistet die vollständige Rücknahme gebrauchter Produkte. Die Produkte werden im Werk demontiert, nach Werkstoffen sortiert und – wenn möglich – dem Recycling zugeführt. Durch die Kennzeichnung der Materialien, durch ihre Ungiftigkeit und durch die leichte Demontierbarkeit wird im Vorfeld sichergestellt, dass die Bestandteile der Produkte auch in dezentrale und lokale Material- und Produktionskreisläufe einfließen und sachgerecht recycelt und entsorgt werden können. Dadurch lassen sich energieaufwendige Rücktransporte über große Distanzen vermeiden.

Wilkhahn achtet darauf, dass für seine Programme vorwiegend Transportverpackungen aus nachwachsenden Rohstoffen verwendet werden, die wiederverwendet, wiederverwertet oder kompostiert werden können.

Der Betriebsrat ist über all diese Aktivitäten informiert, beteiligt sich aber nicht aktiv, da er die Politik des Hauses mitträgt und seine Arbeitsschwerpunkte anders setzt.

Corporate Citizenship

Der Schwerpunkt des Sponsorings bei Wilkhahn liegt auf dem Thema Bildung. Ein Anteil des Umsatzes wird, abhängig von der Ertragslage, für Bildungsprojekte, wie z.B. Leselernhilfen eingesetzt. Die inhaltliche Ausrichtung wird von

der Geschäftsleitung entschieden. Wilkhahn fördert in Zusammenarbeit mit Kulturinstitutionen, wie beispielweise dem Deutschen Werkbund, Bildungsprojekte an Schulen oder in Ausstellungen. Gesponsert werden auch Publikationen und Ausstellungen, die das Interesse für die Zusammenhänge von Design, Qualität und Nachhaltigkeit wecken sollen.

Das Unternehmen empfängt außerdem Besuchergruppen aus Schulen und Hochschulen. Gastvorlesungen an internationalen Hochschulen werden als Bildungsbeiträge zur Nachhaltigkeit verstanden.

Darüber hinaus gibt es ein Budget für lokales Sponsoring, das über die lokale Verwurzelung hinaus nicht zweckgebunden ist. Hier wird beispielsweise die örtliche Drachenbootmannschaft gefördert.

Der Betriebsrat ist über die Sponsoringaktivitäten des Unternehmens informiert und hat hier auch schon eigene Vorschläge eingebracht.

6.5 Berichterstattung, Kommunikation und Kapitalmarkt

6.5.1 CSR: Berichterstattung und Kommunikation

Die nach außen gerichtete Kommunikation ist wichtiger Teil der Aktivitäten bei Wilkhahn. Wilkhahn hat anlässlich der Expo 2000 als eines der ersten mittelständischen Unternehmen in Deutschland und als erster Möbelhersteller im Rahmen eines Pilotprojektes einen Nachhaltigkeitsbericht unter dem Titel „Wilkhahn Mehrwerte“ veröffentlicht, dessen Erstellung von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt gefördert wurde.¹²³ Auch der Marketingaspekt spielte dabei eine Rolle: Der Bericht wurde zur Halbzeit der Expo 2000 im Rahmen einer Pressekonferenz vorgestellt. Der Betriebsrat war an der Projektgruppe beteiligt, die den Bericht konzipierte. Besonderer Wert wurde darauf gelegt, dass Nachhaltigkeit sich auch am Produkt selbst zeigen muss, nicht nur an der Produktionsweise des Produktes. Dahinter stand die Überzeugung, dass der CSR-Dreiklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem ohne Ansehung des Produktes ansonsten auch bei der Produktion von Tretminen gelingen könnte.

Ein zweiter Nachhaltigkeitsbericht ist bisher nicht erschienen. In Zusammenhang mit dem geplanten Kennzahlenprojekt, das zunächst gestoppt (s.o.),

123 Wilkhahn 2000.

aber nicht aufgegeben sondern lediglich aufgeschoben wurde, ist dies allerdings angedacht. Die Umweltberichte, die Wilkhahn im Rahmen seiner EMAS-Zertifizierung veröffentlicht, werden um soziale Aspekte ergänzt, sind aber nicht vergleichbar mit einem Nachhaltigkeitsbericht. Ein wesentlicher Bestandteil der Außenkommunikation ist heute die Website des Unternehmens. Unter dem Menüpunkt „Grün“ wird ausführlich über die sozial-ökologischen Aspekte von Produkten, Herstellung und Gebrauch informiert.¹²⁴ Aber auch im Wilkhahn-Katalog, dem wichtigsten Kundenmedium, hat das Thema seinen festen Platz.

Bei der Kommunikation mit der Belegschaft spielt das Thema Umweltverantwortung eine wichtige Rolle in der Mitarbeiterzeitschrift Wilkhahn-Aktuell. Kommunikation findet auch außerhalb des Unternehmens durch nationale und internationale Publikationen und Vorträge statt. Das Umweltbewusstsein der Belegschaft wird gefördert, indem die Mitarbeiter laufend durch Informationen, Schulungen und durch die Einbindung in aktuelle Umweltprojekte qualifiziert werden.

6.5.2 Indizes und Rankings

Wilkhahn ist als nicht börsennotiertes Familienunternehmen nicht in Aktienindizes gelistet. Solche Rankings konzentrierten sich bislang auf Großunternehmen, das derzeit laufende Projekt des Rankings von Nachhaltigkeitsberichten aus dem Mittelstand des IÖW ist noch nicht abgeschlossen, so dass noch keine Ergebnisse vorliegen.

Wilkhahn ist von einer ganzen Reihe von Institutionen zertifiziert und hat sich an Projekten wie der Unterzeichnung des Global Compact beteiligt. Zudem ist Wilkhahn Mitglied in verschiedenen Nichtregierungsorganisationen zu sozialökologischen Themen wie dem Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.), der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) oder dem Unternehmensverband future e.V..

124 Wilkhahn 2009c.

6.6 Fazit CSR bei Wilkhahn

Während bei anderen Unternehmen häufig der Kapitalmarkt der Treiber für CSR-Aktivitäten ist, spielt diese Motivation bei Wilkhahn keine Rolle. Die CSR-Aktivitäten des Unternehmens sind in erster Linie getrieben von der persönlichen Überzeugung der Geschäftsleitung, die bereits seit mehreren Generationen den Gedanken der Sozialen Verantwortung vertritt und im Unternehmen umsetzt. Der Markt ist mittlerweile auch teilweise Treiber für CSR-Aktivitäten, da sich Wilkhahn im Hochpreissegment bewegt. Die Kunden erwarten entsprechend hohe Qualität und auch zunehmend ökologisch unbedenkliche Produktionsweisen.

Die Mitbestimmungskultur bei Wilkhahn ist sehr ausgeprägt, der Betriebsrat wird über alle Geschäftsprozesse informiert und laufend in die Entscheidungen einbezogen. Seine faktischen und rechtlichen Möglichkeiten gehen über die gesetzlichen Regelungen hinaus. Durch seinen Sitz im Verwaltungsrat, der ähnlich wie ein Aufsichtsrat fungiert, sowie durch die Beteiligung an Wirtschaftskreis und Wirtschaftsausschuss ist der Betriebsrat über alle wesentlichen Entwicklungen sehr gut informiert.

Für die Betriebsratsarbeit spielt der Begriff CSR keine Rolle, wohl aber die Themen, die sich dahinter verbergen. Der Betriebsrat fühlt sich in alle Aktivitäten des Unternehmens in diesem Zusammenhang eingebunden. Zum Teil beschränkt er sich selbst darauf, informiert zu werden, weil er für sich keinen zusätzlichen Handlungsbedarf erkennt. Das gilt insbesondere für den Bereich Ökologie, der von der Geschäftsleitung stark vorangetrieben wird. Der Betriebsrat sieht für sich, besonders angesichts der Krise, sein Hauptbetätigungsfeld im sozialen Bereich. Überall, wo er sich darüber hinaus engagieren und beteiligen will, kann er das tun. Auch bei Entscheidungen im internationalen Bereich ist der Betriebsrat beteiligt, obwohl es dafür keine rechtliche Grundlage gibt.

Der Bereich Ökologie ist für das Unternehmen ein zentraler CSR-Bereich. Das Unternehmen ist sicher ein Vorzeigeunternehmen im deutschen Mittelstand. Aber auch die anderen CSR-Themenfelder sind für das Unternehmen wichtig, im sozialen Bereich gibt es viele Aktivitäten, die über die üblichen Leistungen eines Mittelständlers hinausgehen, z.B. die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen.

Auch im internationalen Bereich ist das Unternehmen Vorreiter. Mit dem Abschluss eines internationalen Rahmenabkommens als erster Möbelherstel-

ler und mit der Ausweitung des Geltungsbereiches der Selbstverpflichtung auf Zulieferer ist Wilkhahn den meisten mittelständischen Unternehmen einen Schritt voraus. Die Tatsache, dass ein QM-Verantwortlicher die Werke der Zulieferer vor Ort besucht und überprüft, ist für ein Unternehmen dieser Größe ein eher ungewöhnliches und aufwändiges Verfahren.

Das Beispiel Wilkhahn zeigt, wie sich die unter CSR verstandenen Themen auch in einem mittelständischen Unternehmen in der Praxis verzahnen und gegenseitig befördern können. Die gewachsene partnerschaftliche Struktur in der Entscheidungsfindung wird ergänzt durch ökologische Orientierungen, die dazu geführt haben, dass Nachhaltigkeit fester Bestandteil der Unternehmensstrategie ist.

7 Vergleichende Auswertung

Im Folgenden sollen die Fallstudien in einer Zusammenschau vergleichend betrachtet und die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst werden.

Tab. 6: Überblick Unternehmen

	Hydro	Danone	Beiersdorf	Wilkhahn	Unilever
Branche	Aluminiumproduktion	(med.) Nahrungsmittel	Haut- und Schönheitspflege	Büromöbel	Konsumgüter
Mutterkonzern	Hydro ASA	DANONE S.A.	s.o.	s.o.	Unilever N.V. & Unilever PLC
Stammsitz	Oslo, Norwegen	Paris, Frankreich	Hamburg, Deutschland	Bad Münde, Deutschland	Rotterdam, NL bzw. London, GB
Hauptanteils-eigner	44% norweg. Staat	80% Streubesitz	50,46% Maxingvest AG	nicht börsennotiert	Streubesitz
Internationalität	in ca. 40 Ländern tätig	in ca. 120 Ländern tätig	mehr als 150 Tochtergesellschaften weltweit	Werke in ES, AUS; Vertriebspartner weltweit	273 Werke weltweit, Präsenz in 150 Ländern
Beschäftigte (in D)	23.000 (4.700~20 %)	80.000 (850~1 %)	21.766 (6.000~30 %)	550 (430~80 %)	174.000 (6.150~3,5 %)

Quelle: Wilke, Maack und Partner – Daten: siehe Kapitel 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 6.1.

Unternehmens- und Mitbestimmungskultur

Zwei der fünf betrachteten Unternehmen – Beiersdorf und Wilkhahn – haben ihren Hauptsitz in Deutschland. Hydro ist in Oslo, Danone in Paris ansässig. Die Zentralen von Unilever sitzen in Rotterdam und London. Bei der Betrachtung der Unternehmen hat sich gezeigt, dass die Haltung der jeweiligen Regierung und die unterschiedlichen gesetzlichen Bestimmungen am Hauptsitz der Unternehmen beim Thema CSR eine Rolle spielen. Auch die Mitbestimmungsregelungen sind in der EU nicht harmonisiert.

In Norwegen, Deutschland und den Niederlanden gehört eine Partizipation der Arbeitnehmer – auch im Aufsichtsrat – in staatlichen sowie in privaten Unternehmen zur nationalen Wirtschaftskultur. In Norwegen ist die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat aufgrund der im Vergleich zu deutschen Aufsichtsräten erweiterten Funktion des Gremiums sogar nicht nur an der Kontrolle, sondern direkt an der Strategieentwicklung beteiligt. Fundament der Arbeitnehmerbeteiligung ist die Mitgliedschaft in Gewerkschaften. In den Niederlanden dürfen die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat keine Beschäftigten sein. In Frankreich ist eine Arbeitnehmervertretung in Verwaltungsorganen nicht selbstverständlich und nur für staatseigene und privatisierte Unternehmen vorgesehen. Großbritannien bildet eine Ausnahme. Arbeitnehmer haben dort kein Recht, in den Verwaltungs- und Führungsorganen von Unternehmen ihre Interessen zu vertreten.¹²⁵

Die Anteilseignerschaft des norwegischen Staates an Hydro wirkt sich dahingehend aus, dass der Druck des Staates auf Hydro, sich an den staatlichen Handlungsempfehlungen hinsichtlich CSR zu orientieren, für das Unternehmen spürbar ist, indem das zuständige Ministerium in regelmäßigen Treffen mit Unternehmensvertretern dies einfordert.

Bei Beiersdorf wäre der Hauptanteilseigner in der Lage, Druck auszuüben, nutzt diese Möglichkeit aber nicht, um CSR-Themen voranzubringen.

Besonders bei angelsächsischen Investoren hat sich CSR inzwischen zu einem Entscheidungskriterium entwickelt, die überwiegende Anzahl der Vorreiter im CSR-Bereich – allerdings nicht unter Berücksichtigung der Beteiligung – kommt aus dem angelsächsischen Raum, was vor allem im Falle Unilever von Interesse ist. Laut einer Studie der WestLB haben Unternehmen, die neu in den DJSI aufgenommen wurden, eine bis zu 15 % bessere Kursentwicklung als solche, die aus dem Index herausgenommen wurden. Eine gute CSR-Strategie dient somit nicht nur dem Unternehmensimage, sondern auch dem Aktienkurs von Kapitalgesellschaften.¹²⁶

Bei den Unternehmen mit Hauptsitz außerhalb von Deutschland schlägt die Unternehmenskultur des jeweiligen Herkunftslandes hinsichtlich des Umgangs mit den Arbeitnehmervertretungen in Deutschland durch. Bei Hydro und bei Danone sind die Wege zwischen Arbeitnehmervertretungen und Unternehmensleitung auch in Deutschland kurz, die Abstimmung erfolgt häufig informell und im Konsens. Im deutschen Unternehmen Beiersdorf und bei Unilever werden

125 Kluge/Wilke 2006, S. 6-10.

126 Ohne Verfasser 2006.

alle Mitbestimmungsregeln eingehalten, eine über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehende Mitbestimmung ist allerdings nicht vorgesehen und wird auch nicht eingefordert. Eine Ausnahmeerscheinung dürfte das Unternehmen Wilkhahn sein, das als Mittelständler ohnehin aus der Reihe der untersuchten Unternehmen herausfällt. Die Mitbestimmung geht hier weit über die gesetzlichen Vorschriften hinaus, was in erster Linie auf die Unternehmerpersönlichkeit des Unternehmensgründers und seiner Nachfahren und die daraus entstandene und über lange Zeit gewachsene Unternehmenskultur zurückzuführen ist.

Sowohl Konsumgüterunternehmen als auch Unternehmen der Chemiebranche bzw. in der Produktion rohstoff- und energieintensiver Produkte tätige Unternehmen sind generell typische Vorreiter in der CSR-Debatte, da sie als erste im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit stehen.

Mitbestimmungsorgane

Alle untersuchten Unternehmen haben einen Betriebsrat – dies war Voraussetzung für die Fallstudien – und darüber hinaus europäische Arbeitnehmervertretungsstrukturen – bis auf Wilkhahn, das als Mittelständler ohne große Produktionsniederlassungen im Ausland keine über Deutschland hinausgehende Arbeitnehmervertretungsstruktur hat. Unilever, Hydro und Danone haben einen Eurobetriebsrat. Beiersdorf allerdings hat einen so genannten Euro-Dialog, der kein reines Arbeitnehmergremium ist und in seiner Funktion und seinen Rechten nicht auf einer Ebene mit Eurobetriebsräten steht. Da der Euro-Dialog noch vor dem EBR-Gesetz eingeführt wurde, ist Beiersdorf nicht dazu verpflichtet, einen EBR zu gründen bzw. zuzulassen, mithin wurde bislang auch kein EBR gegründet. Bei Hydro haben die Eurobetriebsräte durchgesetzt, dass auch außereuropäische Standorte – zumindest teilweise – als Gäste an den EBR-Sitzungen teilnehmen dürfen, obwohl es hierfür keine gesetzliche Grundlage gibt. Bei Danone besteht sogar ein Weltbetriebsrat.

Tab. 7: Mitbestimmungsstruktur

	Hydro	Danone	Beiersdorf	Wilkhahn	Unilever
Gewerkschaft	IG Metall	NGG	IG BCE	IG Metall	NGG
Internat. Gewerkschaftsföderation	IMF	IUL	EMCEF	BHI	IUL
ANV im Aufsichtsrat	X	X	X	X (Verwaltungsrat)	X
Betriebsrat	X	X	X	X	X
GBR/KBR	X	X	X		X
Eurobetriebsrat	X	X	Euro-Dialog (Art. 13)		X
Weltbetriebsrat	Gaststatus für außereuropäische Vertreter beim EBR	X (ICC)			

Quelle: Wilke, Maack und Partner.

An den Fallbeispielen DANONE und Unilever, die beide unter die Vertretung der IUL fallen, werden zwei Dinge sehr gut deutlich. Zum einen können im globalen Rahmen und in multinationalen Unternehmen die internationalen Gewerkschaftsföderationen eine entscheidende Rolle in der Vertretung der Interessen der globalen Belegschaft und in der Diskussion um globale Standards spielen. Zum anderen gibt es Unterschiede in der Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften, die von der Unternehmens- und Mitbestimmungskultur beeinflusst werden. Bei DANONE ist der Einfluss der IUL durch die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung deutlich enger als beim anglo-amerikanisch geprägten Unilever Konzern.

CSR-Standards

Zur Messung der CSR-„Leistung“ eines Unternehmens haben sich in den letzten Jahren eine Reihe von Vergleichsstandards und Indikatoren etabliert. Zu diesen gehören die UN-Menschenrechtskonventionen und die ILO-Kernarbeitsnormen sowie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, die Existenz eines

Unternehmens-Verhaltenskodex bzw. eines Verhaltenskodex für Zulieferer, konkrete Qualitätsmanagementsysteme (z.B. ISO 9001) und Managementsysteme für Arbeits- und Gesundheitsschutz (OHSAS 18001) und Umweltschutz (EMAS), Anti-Korruptionsmechanismen, Maßnahmen zur Ökoeffizienz und Lebenszyklusanalysen der Produkte, die Promotion von Vielfalt (Diversity), das Ranking in Nachhaltigkeitsindizes wie DJSI und FTSE4 Good, die Mitgliedschaft im Global Compact, die Orientierung an den GRI-Kriterien, die Zusammenarbeit mit NGOs, Public Private Partnerships und nicht zuletzt eine Nachhaltigkeitsberichterstattung und entsprechende Kommunikation.

Tab. 8: CSR-Standards

	Hydro	Danone GmbH	Beiersdorf AG	Wilkhahn GmbH & Co. KG	Unilever
CoC	X	X	in Arbeit	X	X
IFA		X		X	
CSR-Leitlinien	v.a. The Hydro Way: Viability	v.a. The Danone Way, Fundamental Social Principles	Nachhaltigkeitsleitlinien	Unternehmenswerte und Leitlinien	v.a. Vitality-Framework
Zulieferer-CoC	X	X	in Arbeit	X	X
Diversity	X	X			X
Global Compact	X	X		X	X

Quelle: Wilke, Maack und Partner.

Die Tabelle 8 zeigt, dass die Fallbeispielunternehmen sich größtenteils an diesen Vorgaben orientieren. Aber nicht nur das bloße Vorhandensein dieser Standards zählt, sondern deren Umsetzung und Auditierung, also die Einhaltung dieser freiwilligen Standards. Entscheidend hierfür ist die Integration dieser Punkte in die Strategie, das Nachhalten der selbst gesetzten Standards und die Vermittlung von Werten an die Mitarbeiter. Die untersuchten Unternehmen haben sämtlich Auditsysteme etabliert, um die eigenen Standards auch umzusetzen. Bei Hydro werden die Arbeitnehmer weitgehend auch in die Überprüfung der Standards einbezogen,

bei den anderen Unternehmen sind die Arbeitnehmervertretungen darüber informiert, aber in der Regel nicht selbst involviert.

Beteiligung an CSR-Strategie und -Aktivitäten

In allen untersuchten Unternehmen ist CSR ein Thema auf Konzernebene und wird strategisch von der Geschäftsführung bestimmt. Eine Beteiligung an der Unternehmensstrategie ist gesetzlich nicht für die Arbeitnehmervertretung vorgesehen – so auch nicht beim Thema CSR. Eine Beteiligung ist freiwillig, kann aber durchaus stattfinden, wie die Fallbeispiele Hydro und Wilkhahn zeigen. Einzelne Themenfelder sind teilweise durch die gesetzliche Mitbestimmung abgedeckt – allerdings nicht unter dem Begriff CSR. Denkbar ist eine Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen in den umsetzenden Organen sowie an der lokalen Strategieweiterentwicklung auch ohne gesetzliche Grundlage, wie die institutionelle Beteiligung des Betriebsrates am lokalen CSR-Strategiegremium bei DANONE zeigt.

An den CSR-Aktivitäten der Unternehmen sind in den untersuchten Unternehmen die Arbeitnehmervertretungen je nach Neigung und Tradition beteiligt. Das gilt natürlich insbesondere für die mitbestimmungsrelevanten Aktivitäten, etwa in den Themenfeldern Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Umweltschutz und teilweise auch Personal. Aber auch bei darüber hinausgehenden Aktivitäten, beispielsweise in den Themenfeldern globale Sozialstandards oder Sponsoring, werden die Arbeitnehmervertreter in einigen Unternehmen über den gesetzlichen Rahmen hinaus beteiligt – die Bandbreite ist hier groß. Bei Wilkhahn ist der Betriebsrat überall beteiligt, wo er das will, bei Beiersdorf und Unilever beschränkt sich die Beteiligung im Wesentlichen auf die gesetzlichen Vorgaben. Hydro beteiligt seine Arbeitnehmervertretung vor allem im außereuropäischen Bereich deutlich stärker als vorgeschrieben.

Tab. 9: Beteiligung an CSR-Strategie und -Aktivitäten

	CSR-Strategie		CSR-Aktivitäten
	Management	Beteiligung	Beteiligung
Hydro	<p><i>Verantwortlich:</i> Konzernführung; - Abteilungen für Arbeits- und Gesundheitsschutz, Umweltschutz, Personal (dezentral); - <i>CSR-Stabsstelle</i> (zentral) u. <i>CSR-Koordinatoren</i> in Geschäftsbereichen (Antikorruption, Menschenrechte, Zulieferer)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung der ANV in klassischen Mitbestimmungsfeldern gegeben - nicht als CSR (HSE, Umweltschutz, Personal); - Einfluss der Gewerkschaften, insbes. im AR in Oslo - Beteiligung möglich wenn gewünscht 	<ul style="list-style-type: none"> - Gewerkschaften an Aktivitäten und Projekten auf Konzern-ebene und in D - (HSE)- Fokus von Gewerkschaften und EBR: internationale Verantwortung, externe Dimension von CSR - Corporate Citizenship v.a. außerhalb Deutschlands - nicht Fokus der ANV - Training für MA, Blogs etc.
Danone GmbH	<p><i>Verantwortlich:</i> Führungsebene; - <i>CSR-Gremien</i> auf Konzernebene; - Projektteams und CSR-Manager auf Geschäftsbereich-Ebene, HR-Abteilung</p>	<p>Beteiligung der ANV auf Geschäftsbereich-Ebene in Projektteams (Entwicklung von lokaler Strategie und Aktivitäten)</p>	<p>Beteiligung der ANV und der MA an Aktivitäten und Projekten</p>
Beiersdorf AG	<p><i>Verantwortlich:</i> Führungsebene <i>Gremien:</i> SAB und CSR-Abteilung (Management, Experten)</p>	<p>keine institutionelle Beteiligung der ANV an Gremien und Strategie; nur im Rahmen klassischer Mitbestimmung (gesetzlich, tariflich); aktuell Mitarbeit am CoC</p>	<p>Informelle Beteiligung durch Austausch mit CSR-Abteilung und Arbeits- und Umweltschutz; Befragung der ANV als Stakeholder zum Nachhaltigkeitsbereich</p>
Wilkhahn GmbH & Co. KG	<p>keine ausgewiesene CSR-Strategie</p>	<p>Beteiligung der ANV an Unternehmensstrategie</p>	<p>Beteiligung der ANV an Projekten</p>
Unilever	<p><i>Verantwortlich:</i> GL, Führungsebene <i>CSR-Gremien:</i> CR and Reputation Committee, CRISP , USDG (Führungskräfte, Experten, externe Berater)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - keine institutionelle Einbindung der ANV - Information der ANV über CSR-Strategie und -Projekte in Einzelfällen im AR, EBR oder KBR - direkte Information u Beteiligung der MA über Blogs, Feedbacks, MA-Befragungen, etc. - nicht über ANV 	<ul style="list-style-type: none"> - Einbindung der ANV im Rahmen der Mitbestimmung - punktuelles Engagement des EBR auf internationaler Ebene (z.T. mit IUL) unter Berufung auf CSR-Strategie - direkte Einbindung der MA in Projekte, nicht über ANV

Quelle: Wilke, Maack und Partner.

8 Fazit: Thesen und Handlungsempfehlungen

Da für die Fallstudien Unternehmen ausgewählt wurden, bei denen funktionierende Mitbestimmung und eine gute Beteiligungskultur vorausgesetzt werden kann, überrascht es nicht, dass in den Grenzen der gesetzlichen Mitbestimmung die Beteiligung der Arbeitnehmer in allen untersuchten Unternehmen gut funktioniert. Unterschiede zeigen sich dann, wenn der gesetzliche Rahmen überschritten wird. Da ein großer Teil des CSR-Engagements sich außerhalb des gesetzlichen Rahmens abspielt, ist auch auf der Beteiligungsebene ein großer Teil freiwillig – sowohl auf Seiten der Arbeitnehmervertreter als auch auf Seiten des Unternehmens. Jenseits der gesetzlich verankerten Mitbestimmung gibt es große Unterschiede in den Unternehmen. Im Folgenden werden die Schlussfolgerungen aus der gemeinsamen Betrachtung der Fallstudien in Form von zehn Thesen formuliert.

Die Thesen sollen zum einen Erkenntnisse aus den Fallstudien zusammenfassen, aber auch zur Diskussion anregen. Dass bei fünf Fallstudien kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität erhoben werden kann, liegt auf der Hand. Gleichwohl können Impulse für den Diskussionsprozess hinsichtlich CSR und Beteiligung gegeben werden – nur durch die weitere Beschäftigung mit diesem Thema durch die Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter kann es gelingen, eigene Positionen zu bilden und darauf hinzuwirken, dass CSR nicht ein Managementthema bleibt, sondern zunehmend ein Handlungsfeld für Gewerkschaften, Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wird.

Im Anschluss werden Handlungsempfehlungen für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter für einen konstruktiven und gewinnbringenden Umgang mit dem Thema CSR abgeleitet, die sich unserer Meinung nach aus den Fallstudien ergeben.

8.1 Thesen

Verständnis von CSR

These 1: Der Begriff CSR wird vorwiegend in der Außendarstellung und intern vom Management verwendet.

Die CSR-Strategie von Unternehmen kommt bei den Betriebsräten und den Beschäftigten nicht als solche an. Was in der Außendarstellung als CSR bezeichnet wird, ist intern häufig eine Ansammlung verschiedener Aktivitätsbereiche, ohne dass der Gesamtzusammenhang deutlich wird. Der Begriff von CSR als Dreiklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem wird in dieser umfassenden Bedeutung vorwiegend extern auf der politischen und europäisch-politischen Ebene verwendet (Awards etc.) und bei Indizes und Ratings. Auf Nachfrage wird CSR natürlich auch von betrieblichen Akteuren umfassend – in seiner Gesamtbedeutung - verstanden. In der Alltagspraxis spielt CSR als Gesamtstrategie allerdings nur eine Rolle, wenn es sich entsprechend auf der Organisationsebene widerspiegelt, aber auch dann nur auf Ebene der Geschäftsleitung, kaum bei den Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern.

These 2: CSR als Politikbegriff wird von Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern skeptisch gesehen, nicht aber die Inhalte von CSR

Die Betriebsräte in den befragten Unternehmen verstehen CSR und die Entwicklung einer CSR-Strategie als Managementaufgabe, zum Teil auch als Aufgabe der Kommunikations- und Marketingabteilungen. Eine Beteiligung der Betriebsräte daran findet kaum statt und wird auch nicht eingefordert. Allerdings gibt es Beteiligung auf der Ebene der konkreten Ausgestaltung von CSR in Teilbereichen, aber nicht unter der Überschrift CSR. Dies gilt häufig nicht nur bei mitbestimmungsrelevanten Themen, sondern auch darüber hinaus. Ein Spannungsverhältnis, wie es Gewerkschaften zwischen CSR und Mitbestimmungsthemen sehen und diskutieren, wird von den Betriebsräten der untersuchten Unternehmen nicht wahrgenommen. Die Ablehnung des Begriffes CSR resultiert eher daraus, dass der Begriff sperrig ist oder keinen Mehrwert für die Betriebsräte verspricht.

These 3: CSR wird von den Unternehmen ähnlich verstanden, aber sehr unterschiedlich gemanagt

Die Definition von CSR ähnelt sich bei den Unternehmen stark. Alle kennen und teilen das Verständnis von CSR als Dreiklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem. Intern wird CSR allerdings sehr unterschiedlich organisiert. Dabei reicht das Spektrum von eigenständigen CSR-Abteilungen über Abteilungen von CSR-Teilbereichen und bereichsübergreifende CSR-Gremien bis hin zur direkten Vorstandszuständigkeit ohne gesondertes Gremium.

CSR-Schwerpunkte und Rahmenbedingungen

These 4: Welcher Aspekt von CSR besonders betont wird, ist abhängig von dem Produkt des Unternehmens

Je nach Branche und Produkt stehen beim Thema CSR für die Unternehmen unterschiedliche CSR-Handlungsfelder im Vordergrund. Während bei der Aluminiumherstellung und bei der Herstellung von Möbeln der Aspekt der Ökologie und der Arbeitssicherheit einen großen Raum einnimmt, steht bei Konsumgütern wie z.B. Lebensmitteln oder Pflegeprodukten der Gesundheitsaspekt der Produkte mit Blick auf den Endverbraucher im Vordergrund. Für Konsumgüterunternehmen sind die Verbraucher als Adressaten sehr wichtig, da das Image von Unternehmen bei Konsumententscheidungen von Bedeutung ist. Das Thema internationale Standards und Menschenrechte spielt überall dort eine Rolle, wo in Regionen produziert wird oder Geschäftsverbindungen mit Zulieferern bestehen, in denen oft eher niedrige Arbeits- und Sozialstandards vorherrschen.

These 5: Die Beteiligung der Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter ist stark dadurch geprägt, welche Mitbestimmungskultur im Hauptsitz des Unternehmens vorherrscht.

Eine Beteiligung der Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter ist da wahrscheinlicher, wo am Heimatstandort des multinationalen Unternehmens ausgeprägte gewerkschaftliche Strukturen und/oder starke Betriebsräte vorhanden sind. Gibt es bereits eine ausgeprägte Dialogkultur und eine Reihe Internationaler Rahmenabkommen zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaften zu CSR-verwandten Themen, kann dieses den Weg für eine Beteiligung der Arbeitnehmervertreter am Thema CSR ebnen.

Zudem sind die Ausgestaltung der Gesetzeslage und der landesspezifische Zugang zum Thema für die CSR-Politik der Unternehmen von Bedeutung. Frankreich setzt auf Nachhaltigkeit per Gesetz und erlegt börsennotierten Unternehmen Verbindlichkeiten zum Beispiel zum Thema Berichterstattung oder Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften auf. In Großbritannien geht man von CSR als freiwilliger, ökonomisch motivierter Aktion von Unternehmen aus. Gleichzeitig existiert in Großbritannien als einzigem Land weltweit ein Staatssekretärsposten für CSR innerhalb des Ministeriums für Wirtschaft und Industrie und CSR wird als Teil der Wettbewerbspolitik gesehen. In Norwegen herrscht wie in anderen nordeuropäischen Staaten ein sehr großes Interesse der Öffentlichkeit an einem verantwortlichen Handeln von Staat und Unternehmen, und die Anforderungen der Regierung haben Empfehlungscharakter.¹²⁷

Engagement der Arbeitnehmervertreter

These 6: Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat werden von den Belegschaften nicht zu CSR-Themen getrieben

Die Belegschaften haben Erwartungen an die von ihnen gewählten Vertreter. Diese Erwartungen richten sich meist auf Themen wie Gehalt, Sozialleistungen, in Krisen auch auf Schutz vor Entlassungen und ggf. das Aushandeln von Sozialplänen. Aber es ist sicher davon auszugehen, dass nur wenige Beschäftigte das Thema CSR in seiner umfassenden Bedeutung kennen. Es gibt kein gemeinsames CSR-Verständnis der Arbeitnehmer. Daher erwarten sie in der Mehrzahl von ihren Vertretern auch keine Aktivitäten auf diesem Feld. Ähnlich verhält es sich bei den Gewerkschaften und ihren Mitgliedern. Auf der anderen Seite haben die Arbeitnehmervertreter eine Fülle von anderen Themen zu bearbeiten, die sie in der Regel voll und ganz beanspruchen. Eine Beschäftigung mit CSR bedeutet somit erst einmal zusätzliche Arbeit bei ohnehin knappen Personalressourcen. Daraus erklärt sich, dass Betriebsräte beim Thema CSR häufig zurückhaltend und eher reaktiv als proaktiv handeln. Die Prioritäten liegen bei den Themen, an denen sie von ihren Wählern gemessen werden.

127 Vgl. Habisch u.a. 2008, S. 494 ff.

These 7: Die Beteiligung und das Engagement der Arbeitnehmerseite an CSR im Unternehmen ist in starkem Maße vom Engagement und von der Gremieneinbindung einzelner Personen abhängig.

In den untersuchten Unternehmen ist die Beschäftigung mit dem Thema CSR bzw. mit CSR-Handlungsfeldern sehr stark abhängig von einzelnen Personen und deren Position im Unternehmen und in der Regel nicht ohne diese Personen vorstellbar. An den Personen hängt auch die Wahl des Schwerpunktes für das Engagement im Bereich CSR. Persönliche und damit nicht ohne weiteres ersetzbare Netzwerke der engagierten Personen, die z.B. aus früheren Zeiten und anderen Positionen resultieren, spielen bei der teilweise informellen Information und Kommunikation von CSR-Themen eine wichtige Rolle. Damit können teilweise nicht vorhandene formale Informationskanäle kompensiert werden.

Das persönliche Engagement der einzelnen Arbeitnehmervertreter ist allerdings begrenzt durch die Rahmenbedingungen, die das Unternehmen vorgibt, d.h. außerhalb der formalen Mitbestimmung kann sich das Engagement einzelner nur entfalten, wenn das Unternehmen dies fördert oder zumindest nicht behindert.

These 8: Der Betriebsrat bzw. die Arbeitnehmervertreter verlassen sich bei einzelnen Handlungsfeldern auf andere Akteure

Wenn die Geschäftsleitung oder auch bestimmte Gremien und/oder Verantwortliche innerhalb des Unternehmens ein Handlungsfeld so abdecken, dass die Arbeitnehmervertretung grundsätzlich damit einverstanden ist, kann dies dazu führen, dass sie sich selbst weitgehend aus dem Themenfeld heraushält.

Auf globaler Ebene sind es in einigen Fällen internationale Gewerkschaftsorganisationen, die die Interessen der Arbeitnehmer vertreten und Verhandlungen in deren Sinne führen. Die Betriebsräte sind hier oft nur am Rande an der inhaltlichen Gestaltung beteiligt.

These 9: CSR tritt in Krisenzeiten für Arbeitnehmervertretungen in den Hintergrund

Das Thema CSR wird (auch) von den Betriebsräten als Thema für wirtschaftlich gute Zeiten wahrgenommen. In Krisenzeiten treten entsprechende Projekte und Aktivitäten in den Hintergrund. Die Prioritäten in Krisenzeiten liegen für die Arbeitnehmervertretungen auf anderen Themen. CSR wird tendenziell eher als „Schönwetter-Thema“ gesehen.

These 10: Das Gremium Aufsichtsrat wird von der Arbeitnehmerseite für CSR-Themen nicht genutzt

Die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat hat in den untersuchten Unternehmen¹²⁸ das Gremium Aufsichtsrat bislang nicht dafür genutzt, „CSR“ in der Gesamtheit des Begriffs zu platzieren und zu diskutieren.

8.2 Handlungsempfehlungen

Was heißt das nun für die praktische Arbeit von Betriebsräten und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, wenn sie das Thema CSR besetzen und für sich nutzen wollen? Im Folgenden werden die Handlungsempfehlungen aufgeführt, die sich aus den Fallstudien ergeben.¹²⁹

1. CSR ist mehr als die Summe seiner Einzelteile (Handlungsfelder). Eine ganzheitliche Betrachtung von CSR eröffnet neue Argumente gegenüber der Geschäftsleitung und schärft den Blick für Zielkonflikte. Wenn CSR ernst genommen wird, genügt es also nicht, sich als Arbeitnehmervertreter auf allen betrieblichen Handlungsfeldern zu engagieren, die unter CSR gefasst werden. Dazu kommen muss die Einbettung der Handlungsfelder in die Gesamtstrategie. Die Unternehmen können dann in den einzelnen Handlungsfeldern an ihren eigenen Ansprüchen gemessen werden, die sie als CSR-Strategie nach außen vertreten.
2. Betriebsräte auf allen Ebenen und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sollten eine genaue Vorstellung davon haben, was CSR bedeutet und welche Handlungsfelder CSR in ihrem Betrieb umfasst. Dabei sollten nicht nur einzelne Personen, sondern möglichst das gesamte Betriebsratsgremium bzw. alle Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat entsprechend geschult sein. So kann die Abhängigkeit des Themas auf der Seite der Arbeitnehmervertreter von einzelnen Personen reduziert werden.

128 Wilkhahn hat als nicht börsennotiertes Unternehmen keinen Aufsichtsrat, allerdings einen ähnlich funktionierenden Verwaltungsrat.

129 Hier fließen auch Ergebnisse aus Veranstaltungen und Seminaren zum Thema CSR und Beteiligung ein.

3. Betriebsräte auf allen Ebenen und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sollten die CSR-Strategie und das CSR-Management des eigenen Unternehmens kennen und mit den betrieblichen Abläufen zum Thema CSR vertraut sein. Nur dann können sie eine Beteiligung an den für CSR wichtigen Prozessen einfordern.
4. Die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern muss sich in der betrieblichen Gremienstruktur abbilden, wenn sie Schlagkraft haben soll. Die Arbeitnehmervertreter sollten also entsprechende formale Mitgliedschaften und Beteiligungen suchen (z.B. an CSR- oder Sustainability-Gremien). Auch eine Beteiligung an der Berichterstattung kann als Einflussmöglichkeit von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretern genutzt werden.
5. Diskrepanzen zwischen dem bekundeten Anspruch des Unternehmens und der betrieblichen Realität können von der Arbeitnehmerseite transparent gemacht und Widersprüche ggf. als Druckmittel eingesetzt werden.
6. Die Vereinbarungen und Handlungspläne zum Thema CSR können in Betriebsvereinbarungen bzw. Internationalen Rahmenabkommen festgehalten werden, so dass eine schriftliche Grundlage für die Umsetzung von Handlungsplänen und Normen vorliegt. Sanktionsmöglichkeiten bei Nichteinhaltung sollten klar formuliert werden. Das bloße Vorhandensein von Vereinbarungen führt allerdings nicht automatisch dazu, dass die Vereinbarungen auch gelebt werden. Sie müssen mit Leben erfüllt werden, um zu wirken.
7. Beteiligung im Aufsichtsrat muss gelebt werden. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sollten ihre Möglichkeiten zur Themensetzung im Aufsichtsrat nutzen. Die Platzierung des Themas CSR im Aufsichtsrat kann durch die Arbeitnehmervertreter erfolgen. Da sie im Aufsichtsrat die Interessen des Unternehmens zu vertreten haben, nicht aber die Interessen der Unternehmer, können sie das Gremium nutzen, um die nach außen bekundeten Werte und ihre Konsequenzen für die CSR-Strategie des Unternehmens zu diskutieren.
8. Für die Beschäftigten können Informations- und Beschwerdestellen eingerichtet bzw. vorhandene Stellen stärker genutzt werden, die ihnen helfen, den CSR-Anspruch des Unternehmens ernst zu nehmen und ggf. seine Umsetzung einzufordern.

9. Die Arbeitnehmerseite sollte sich mit Arbeitnehmervertretern aus anderen Unternehmen sowie mit Gewerkschaften und anderen relevanten Akteuren vernetzen, um Erfahrungen auszutauschen, sich Anregungen zu holen und die Motivation für das CSR-Engagement zu erhalten bzw. zu steigern.

10. Der Besuch von Konferenzen, Seminaren etc. kann Arbeitnehmervertretern helfen, neben der persönlichen Vernetzung inhaltliche Unterstützung zu erhalten.

9 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Beiersdorf: Homepage, 2009a. URL: <http://www.nachhaltigkeit.beiersdorf.de/> [30.11.2009].
- Beiersdorf: Daten und Fakten: Aktionärsstruktur, 2009b. URL: <http://www.nachhaltigkeit.beiersdorf.de/> [30.11.2009].
- Beiersdorf: Geschäftsbericht 2008, 2009c. URL: <http://www.beiersdorf.de/> [30.11.2009].
- Beiersdorf: Nachhaltigkeitsverständnis, 2009d. URL: <http://www.nachhaltigkeit.beiersdorf.de/> [30.11.2009].
- Beiersdorf: Nachhaltigkeitsleitlinien, 2009e. URL: <http://www.nachhaltigkeit.beiersdorf.de/> [30.11.2009].
- Beiersdorf: Nachhaltigkeitsstrategie, 2009f. URL: <http://www.nachhaltigkeit.beiersdorf.de/> [30.11.2009].
- Beiersdorf: Download Center: Unsere Nachhaltigkeitsberichte auf einen Klick, 2009g. URL: <http://www.nachhaltigkeit.beiersdorf.de/> [30.11.2009].
- Beile, Judith/Jahnz, Sebastian/Wilke, Peter: Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich – Auswertung und Analyse von Zielsetzungen, Aufbau, Inhalten und Indikatoren in 25 Nachhaltigkeitsberichten, im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, 2006.
- Bissinger, Manfred (Hrsg.): Die Geschichte der Markenmacher – 75 Jahre Unilever in Deutschland, 2005.
- Charisius, Hanno: Das Wohlfühl-Zertifikat. In: Süddeutsche Zeitung, 22.11.2008.
- CSR Europe: A guide to CSR in Europe. Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations, 2009, URL: <http://www.csreurope.org/> [30.11.2009].
- DANONE: DANONE 2004 social and environmental responsibility report. The DANONE model for action, 2004. URL: <http://www.danone.com/> [30.11.2009].
- DANONE: Groupe DANONE / IUF Convention on Diversity, 2007. URL: <http://www.danone.com/> [30.11.2009].
- DANONE: Economic and social report 2008, 2008a. URL: <http://www.danone.com/> [30.11.2009].
- DANONE: DANONE 08 Sustainability Report, 2008b. URL: <http://www.danone.com/> [30.11.2009].

- DANONE: Homepage, 2009. URL: <http://www.danone.com/> [30.11.2009].
- DANONE Deutschland: Homepage, 2009a. URL: <http://www.danone.de/> [30.11.2009].
- DANONE Deutschland: Historie, 2009b. URL: <http://www.danone.de/> [30.11.2009].
- DGB: Thesen zum Verhältnis von Mitbestimmung und CSR, 2009. URL: <http://www.dgb.de/> [30.11.2009].
- DGB Bundesvorstand: 10-Punkte-Papier des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften zu Corporate Social Responsibility, 2009. URL: <http://www.dgb.de/> [12.01.2010].
- EU: Richtlinie 94/45/EG des Rates vom 22. September 1994 über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen, 1994. Ändernde Rechtsakte: EU: Richtlinie 97/94, 1997; EG und EU: Richtlinie 2006/109/EG, 2006.
- EU: Richtlinie 2002/14/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 11. März 2002 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in der Europäischen Gemeinschaft - Gemeinsame Erklärung des Europäischen Parlaments, des Rates und der Kommission zur Vertretung der Arbeitnehmer, ABI. Nr. L 80 S. 29, 2002.
- Europäische Kommission: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. KOM(2001) 366 endgültig, Brüssel, 2001. URL: <http://www.bmsk.gv.at/> [8.01.2010].
- Europäische Kommission: Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates vom 2. Juli 2008 über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen (Neufassung), KOM(2008) 0419 endgültig, Brüssel, 2008.
- Habisch, André/Schmidpeter, René/Neureiter, Martin (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship, 2008.
- Hahne: CSR – Partnerschaftliches Verhalten als Unternehmensstrategie, Präsentation, 2009.

- Hauser-Ditz, Axel/Wilke, Peter: Corporate Social Responsibility – Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Eine Betriebsrätebefragung zu den Handlungsfeldern für Arbeitnehmervertretungen, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, 2004.
- IUF: IUF/DANONE agreements, 2001. URL: <http://www.iuf.org/> [30.11.2009].
- IUL/IUF: IUF/Danone Group Launch International Union/Management Meetings, 2009. URL: <http://www.iuf.org/> [30.11.2009].
- Kirchhoff: Good Company Ranking. Corporate Social Responsibility Wettbewerb der 90 größten Konzerne Europas, 2009. URL: <http://www.kirchhoff.de/> [30.11.2009].
- Kluge, Norbert/Wilke, Peter: Mitbestimmung und finanzielle Arbeitnehmerbeteiligung in Europa. Diskussionspapier zu aktuellen Entwicklungstrends. Arbeitspapier, Nr. 4 aus dem Projekt TiM, Universität Rostock, 2006.
- Mutz, Gerd/Egbringhoff, Julia: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin/München, 2006.
- Norsk Hydro: Corporate Social Responsibility – Invitation to Action, 2004. URL: <http://www.hydro.com/> [30.11.2009].
- Norsk Hydro: The Hydro Way. Our way of working, 2007. URL: <http://www.hydro.com/> [30.11.2009].
- Norsk Hydro: Annual Report. Viability performance, 2008. URL: <http://www.hydro.com/> [30.11.2009].
- Norsk Hydro: Homepage, 2009a. URL: <http://www.hydro.com/> [30.11.2009].
- Norsk Hydro: Corporate Social Responsibility Principles, 2009b. URL: <http://www.hydro.com/> [30.11.2009].
- Norwegisches Außenministerium (Ministry of Foreign Affairs): Corporate social responsibility in a global economy, Report No. 10 (2008 – 2009) to the Storting, 2009.
- Ohne Verfasser: Suche nach dem Schurken im Drama Herztod. In: Der Spiegel, Nr. 17, 1979a, S. 38-55.
- Ohne Verfasser: Zerbeulte Zellen. In: Der Spiegel, Nr. 38, 1979b, S. 265-270.
- Ohne Verfasser: Corporate Social Responsibility: Gutes tun und daran verdienen. In: Financial Times Deutschland, 31.05.2006.

- UN: Brundtlandt-Bericht: Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Transmitted to the General Assembly as an annex to document A/42/427 – Development and International Cooperation: Environment, 1987.
- Unilever: Stakeholder Consultation feedback, 2005. URL:<http://www.unilever.com/> [30.11.2009].
- Unilever: Mehr Lebensqualität, Publikation, 2006.
- Unilever: Homepage, 2009a, URL:<http://www.unilever.com/> [30.11.2009].
- Unilever: Sustainable Development Overview 2008, 2009b, URL:<http://www.unilever.com/> [30.11.2009].
- Unilever: Business Partner Code, 2009c. URL:<http://www.unilever.com/> [30.11.2009].
- Unilever Deutschland: Homepage, 2009a. URL:<http://www.unilever.de/> [30.11.2009].
- Unilever Deutschland: Unternehmensgrundsätze, 2009b. URL:<http://www.unilever.de/> [30.11.2009].
- Unilever Deutschland: Unsere Verantwortung für Menschen, Gesellschaft und Umwelt, Publikation, 2009c.
- Voss, Eckhard/Wilke, Peter/Sobczak, André/Schömann, Isabelle: Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2008.
- Wilkhahn: Mehrwerte, Publikation, 2000.
- Wilkhahn: Konsolidierte Umwelterklärung 2008, Publikation, 2008.
- Wilkhahn: Selbstverpflichtung zur Corporate Responsibility, 2007. URL: <http://www.wilkhahn.de/> [30.11.2009].
- Wilkhahn: Homepage, 2009a. URL: <http://www.wilkhahn.de/> [30.11.2009].
- Wilkhahn: Fortgeschriebene Umwelterklärung 2009, 2009b.
- Wilkhahn: Grün, 2009c. URL: <http://www.wilkhahn.de/> [30.11.2009].

10 Verzeichnis von Begriffen/ Glossar zum Thema CSR

Begriff / sinnverwandte Begriffe (Abkürzung)	Beschreibung
Audit	Verfahren zur Kontrolle der Einhaltung von Qualitäts-, Sozial- oder Umweltstandards durch geschulte Auditoren. I.d.R. werden Zielsetzungen mit dem Ist-Zustand verglichen. Audits sind z.B. Teil des <i>Nachhaltigkeitsmanagement-Systems SA 8000</i> .
Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V.-Sektorenmodell (AVE)	Das AVE-Sektorenmodell „Sozialverantwortung“ ist eine Gemeinschaftsinitiative des deutschen Einzelhandels. Sie soll die Zulieferer zur Einhaltung bestimmter Sozialstandards auf Grundlage des <i>AVE-Verhaltenskodex</i> verpflichten und damit die Arbeitsbedingungen verbessern. Mit dem AVE-Sektorenmodell hat sich 2003 erstmals eine ganze Branche auf bestimmte Sozialstandards verständigt. Das A. orientiert sich an den <i>Kernarbeitsnormen der ILO</i> und am <i>SA 8000</i> .
Best Practice / Beste Praxis	Erfolgsmethode, vorbildliche sozial / gesellschaftlich verantwortliche Unternehmenstätigkeit. Die beste Praxis eines Unternehmens wird oft als Beispiel herausgestellt oder veröffentlicht.
Brundtland-Bericht	Der Brundtland-Bericht der Brundtland-Kommission der Vereinten Nationen „Our Common Future“ („Unsere gemeinsame Zukunft“) wurde im April 1987 veröffentlicht und gilt als historischer Meilenstein zur öffentlichen Wahrnehmung der Notwendigkeit ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens. (Gro Harlem Brundtland ist eine ehemalige norwegische Ministerpräsidentin.)
Business Compliance Initiative (BSCI)	Die BSCI wurde im März 2003 durch den europäischen Außenhandelsverband gegründet. Sie versteht sich als gemeinsames Managementsystem von Unternehmen verschiedener Branchen zur Einführung bzw. Verbesserung von Sozialstandards bei Zulieferunternehmen. Kern der BSCI ist die Einhaltung der <i>ILO-Kernarbeitsnormen</i> . Die Einbindung von Gewerkschaften bei der Kontrolle der Arbeitsbedingungen ist allerdings nicht zwingend vorgesehen.

Code of Conduct / Verhaltenskodex (CoC)	Ein Code of Conduct / Verhaltenskodex ist eine Zusammenstellung angestrebter Verhaltensweisen eines Unternehmens, die nicht zwingend eingehalten werden müssen, sondern eine „freiwillige Selbstverpflichtung“ sind. Sie beinhalten in der Regel <i>soziale Mindeststandards</i> . Im Unterschied zu rechtlichen Vorgaben können Unternehmen für die Nichteinhaltung des CoC nicht rechtlich belangt werden.
Compliance	Die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch die Einhaltung freiwilliger <i>Verhaltenskodizes</i> von Unternehmen. Ziel ist die Vermeidung eines negativen Ansehens z.B. infolge einer Korruptionsaffäre und der Ausschluss von Haftungsfällen bzw. Schadensersatzklagen. Compliance gilt als Voraussetzung der ordnungsgemäßen Unternehmensführung / <i>Corporate Governance</i> .
Corporate Citizenship (CC)	Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgeht. Ein Beispiel hierfür ist das Corporate Volunteering (siehe unten) sowie die Förderung von kulturellen Einrichtungen oder von Sportereignissen im regionalen Umfeld eines Unternehmens („Sponsoring“). Die Unterscheidung zwischen CC und CSR ist unscharf, CC gilt in der Regel als Teilbereich von CSR. Es wird kritisiert, dass es sich bei CC häufig nur um punktuelle Aktivitäten zur Imagepflege ohne längerfristige Auswirkungen handelt, die besser in der Verantwortung der öffentlichen Hand liegen sollten.
Corporate Governance	Corporate Governance umfasst verpflichtende und freiwillige Grundsätze, Methoden und Instrumente für eine gute Unternehmensführung und -Kontrolle. Es gibt länderspezifische Corporate-Governance-Bestimmungen (in Deutschland: insbesondere der <i>Deutsche Corporate Governance Kodex</i>). Sie basieren auf internationalen und nationalen Werten, Grundsätzen und Rechtsvorgaben und gelten für die Unternehmensorgane. Eine „Gute Corporate Governance“ gewährleistet eine verantwortliche, qualifizierte, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Unternehmensführung und soll so dem Unternehmen selbst, seinen Anteilseignern und Mitarbeitern, aber auch externen <i>Stakeholdern</i> dienen.
Corporate Responsibility (CR)	Unternehmerische Verantwortung, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, häufig gleichbedeutend mit <i>CSR</i> gebraucht.

<p>Corporate Social Responsibility / Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR)</p>	<p>Nach Definition der EU-Kommission im <i>Grünbuch</i> von 2001 ist CSR ein <i>„...Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“</i> Die EU-Kommission unterscheidet zwischen interner (z.B. <i>Human Resource Management</i>, Arbeitsschutz) und externer Dimension (z.B. Umweltschutz, Arbeitsbedingungen bei Zulieferern) von CSR. Das CSR-Konzept bezieht sich auf die Vorteile, die sich für die Unternehmen und ihre <i>Stakeholder</i> gleichermaßen ergeben (Win-Win-Situation). Eine glaubwürdige CSR ist Teil der Unternehmensstrategie und orientiert sich am <i>Kerngeschäft</i> eines Unternehmens.</p>
<p>Corporate Volunteering</p>	<p>Corporate Volunteering bedeutet „betriebliche Freiwilligenprogramme“, Mitarbeiterengagement im Rahmen des Corporate Citizenship. Hierbei handelt es sich um den Einsatz der Mitarbeiter eines Unternehmens für gemeinnützige Zwecke im lokalen Umfeld, z.B. die Gestaltung von Ferienprogrammen sozial benachteiligter Kinder. Diese Aktivitäten sind i.d.R. nicht an das Kerngeschäft der Unternehmen gebunden.</p>
<p>Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)</p>	<p>Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist ein Regelwerk, das gesetzergänzende Verhaltensempfehlungen darüber enthält, was eine gute und somit auch zukunftsfähige Corporate Governance, also gute Unternehmensleitung und -überwachung, ausmacht. Er wurde von einer Regierungskommission (Cromme-Kommission, jetzt Müller-Kommission) erarbeitet und wird regelmäßig aktualisiert. Börsennotierte Unternehmen müssen sich jährlich erklären, inwieweit sie den Kodex befolgen. Die aktuelle Fassung ist zu finden unter: http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/index.html [15.01.2010]</p>
<p>Ethisches Investment / Sozial verantwortliches Investieren / Socially Responsible Investment / (SRI)</p>	<p>Unter ethischem Investment versteht man Geldanlagen, die neben Renditekriterien auch ethische bzw. an Nachhaltigkeit orientierte Wertvorstellungen des Anlegers berücksichtigen. Der Anteil der sozial verantwortlichen Investitionen ist in Deutschland noch relativ gering, zeichnet sich aber durch hohe Wachstumsraten aus. Nachhaltigkeitsratings liefern die Informationen für entsprechende Investitionsentscheidungen.</p>

Fair Labor Association (FLA)	US-amerikanische Organisation bestehend aus Privatunternehmen, regierungsunabhängigen Organisationen und Universitäten. Die FLA stellt Arbeitsnormen und Richtlinien für Sicherheit, Gesundheit und Umweltbedingungen am Arbeitsplatz auf und ernennt geprüfte Inspektoren zur Durchführung unangekündigter Kontrollen in den Zulieferbetrieben ihrer Mitglieder zwecks Einhaltung dieser Standards.
Forest Stewardship Council	Internationale Nichtregierungsorganisation, die das erste System zur Zertifizierung nachhaltiger Forstwirtschaft schuf, umsetzt und weiterentwickelt. Das „FSC“ ist das weltweit anspruchsvollste Zertifikat für „umweltschonende, sozial faire und nachhaltige Waldwirtschaft“.
Global Compact (GC)	Der GC ist eine Initiative der Vereinten Nationen, der sich Unternehmen auf freiwilliger Basis anschließen können. Ziel ist, Grundsätze aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsstandards, Umweltschutz und Antikorruption als Mindeststandards in den Mitgliedsunternehmen und ihren Zulieferern zu verankern. Inzwischen gibt es über 4300 Mitgliedsunternehmen in 120 Ländern. Sie sind zur regelmäßigen Berichterstattung verpflichtet. Es findet jedoch keine Überprüfung der in den Berichten der Unternehmen gemachten Angaben statt. Im Unterschied zu Internationalen Rahmenvereinbarungen ist die Beteiligung von Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretungen keine Bedingung für die Mitgliedschaft.
Global Reporting Initiative (GRI)	Die GRI wurde 1997 von der Organisation „Environmentalists for Sustainable Prosperity“ und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) gegründet. Sie entwickelt weltweit anwendbare Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten insbesondere von Großunternehmen, aber auch von kleineren und mittleren Unternehmen, Regierungen und Nichtregierungsorganisationen. Ziel ist die standardisierte und damit vergleichbare Darstellung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistung des jeweils Berichtenden. Die GRI-Richtlinien sind inzwischen wichtigster Orientierungsrahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Grünbuch der EU-Kommission	Das <i>Grünbuch der EU-Kommission</i> „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ von 2001 bildet die Grundlage der CSR-Strategie der Kommission. Schwerpunkte sind u.a. das Wissen über CSR zu vertiefen, den Austausch von <i>Good Practice</i> zu unterstützen und CSR insbesondere den kleineren und mittleren Unternehmen näher zu bringen.
Humanressourcen/Management/ Human Resource Management (HRM)	Modernes Personalmanagement. Es zielt auf nachhaltigen Unternehmenserfolg ab, d.h. Werterhaltung und Wertschöpfung auf lange Sicht durch Gewinnung und Haltung qualifizierter Arbeitskräfte. Hier stehen die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter, zielorientierte Maßnahmen und Ressourcenplanung im Personalbereich und eine geeignete <i>Unternehmenskultur</i> im Mittelpunkt. Bsp. sind lebenslanges Lernen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Gewinn- und Kapitalbeteiligung. Lt. <i>Grünbuch der EU-Kommission</i> ist HRM Teil der internen Dimension von CSR.
Internationales Rahmenabkommen/ International Framework Agreement (IRA/IFA)	Internationale Rahmenabkommen werden zwischen global agierenden Unternehmen und einer Internationalen Gewerkschaftsorganisation abgeschlossen. Sie dienen der Sicherung von Arbeitnehmerrechten auf Grundlage der ILO-Kernarbeitsnormen an allen Standorten eines Unternehmens. Im Unterschied zu Code of Conducts und der Mitgliedschaft im Global Compact ist die aktive Beteiligung von Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretungen an allen Standorten Grundlage der IRA. Bis Mitte 2008 haben weltweit etwa 53 Unternehmen, davon 49 europäische, darunter 14 deutsche, ein IRA abgeschlossen vgl.: http://www.imfmetal.org/main/index.cfm?n=47&l=2&c=10266 [15.01.2010]
ISO 26000	Die „Ethiknorm“ der Internationalen Organisation für Normung ISO 26000 beschreibt die Kriterien freiwilliger sozialer Verantwortung privater und öffentlicher Unternehmen und Organisationen im weltweiten Kontext. Sie soll zu glaubwürdigeren Geschäftspraktiken führen, Korruption und problematische Arbeitsbedingungen unterbinden. Die Erstveröffentlichung der Norm ist für 2009 geplant. Es wird kritisiert, dass die Ethiknorm für Unternehmen nicht verbindlicher ist als die bereits vorhandenen Codes of Conducts.

<p>Kernarbeitsnormen der International Labour Organisation (ILO)/ Internationalen Arbeitsorganisation (ILO-KAN)</p>	<p>Unternehmenseigene CoC bzw. <i>Verhaltenskodizes</i>, die OECD-Leitsätze, die Prinzipien des <i>Global Compact</i> sowie <i>Internationale Rahmenabkommen</i> enthalten <i>soziale Mindeststandards</i>, die i.d.R. den 8 <i>Kernarbeitsnormen</i> der ILO entsprechen: Vereinigungsfreiheit und Schutz des Vereinigungsrechtes, Vereinigungsrecht und Recht zu Kollektivverhandlungen, Zwangsarbeit; Abschaffung der Zwangsarbeit, Gleichheit des Entgelts, Diskriminierung, Mindestalter, Verbot und unverzügliche Maßnahmen zur Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit. http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/kernarbeitsnormen/index.htm [15.01.2010] Alle Mitgliedstaaten der ILO bekennen sich seit 1998 ausdrücklich zu den <i>Kernarbeitsnormen</i>. Jeder Mitgliedsstaat stellt in der ILO zwei Vertreter der Regierung, und jeweils ein Vertreter der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen.</p>
<p>Kerngeschäft</p>	<p>Das Kerngeschäft ist die zentrale Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, der es den größten Teil seiner Einnahmen verdankt. Der strategische Einsatz der Ressourcen konzentriert sich auf das Kerngeschäft. Eine glaubwürdige CSR-Strategie ist Teil der Unternehmensstrategie und orientiert sich daher am Kerngeschäft.</p>
<p>Lissabon-Strategie/ Lissabon-Prozess/ Lissabon-Agenda</p>	<p>Die <i>Lissabon-Strategie</i> ist ein auf einem Sondergipfel der europäischen Staats- und Regierungschefs im März 2000 in Lissabon verabschiedetes Programm, das zum Ziel hatte, die EU innerhalb von zehn Jahren, also bis 2010, zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissenschaftsgetriebenen Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Mit dieser Strategie will die EU „im Rahmen des globalen Ziels der nachhaltigen Entwicklung ein Vorbild für den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fortschritt in der Welt sein“. Auf europäischer Ebene hat CSR mit der L. an Bedeutung gewonnen. Inzwischen ist deutlich geworden, dass die Lissabon-Ziele erst sehr viel später verwirklicht sein werden.</p>
<p>Nachhaltigkeit/ <i>Sustainability</i></p>	<p>Die <i>Nachhaltigkeit</i> ist das Leitbild einer zukunftsfähigen Entwicklung, welche den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen ermöglicht (Vgl.: <i>Brundlandt-Bericht</i>). Heute werden neben der Ökologie auch die Bereiche Soziales und Ökonomie in das Leitbild der Nachhaltigkeit integriert.</p>

Nachhaltigkeitsbericht/ CSR-Bericht	Mit <i>Nachhaltigkeitsberichten</i> stellen Unternehmen ihre Aktivitäten und Leistungen im Hinblick auf <i>Nachhaltigkeit</i> dar. Vorgänger waren in den 1990er Jahren die Umweltberichte. Der freiwillige Nachhaltigkeitsbericht bildet neben dem Geschäftsbericht einen wichtigen Bestandteil der Informationspolitik des Unternehmens. Nachhaltigkeitsberichte sind wichtige Grundlage für <i>Nachhaltigkeitsratings</i> .
Nachhaltigkeitsmanagement	Als <i>Nachhaltigkeitsmanagement</i> bezeichnet man das integrierte Management sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte auf der Ebene eines Unternehmens. Es gilt, <i>Nachhaltigkeit</i> im Unternehmen zu verankern und systematisch in internen Strukturen und Prozessen umzusetzen. Ein Beispiel für Nachhaltigkeits-Managementsysteme ist SA 8000.
Nachhaltigkeitsrating	<i>Nachhaltigkeitsratings</i> sind Instrumente zur Bewertung der Aktivitäten eines Unternehmens in allen drei Bereichen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Die Ergebnisse fließen in die Anlageentscheidungen von ethisch bzw. nachhaltig orientierten Investoren und Fondsmanagern ein (vgl. <i>Ethisches Investment</i>). Wichtige Grundlage der Nachhaltigkeitsratings sind die <i>Nachhaltigkeitsberichte</i> der Unternehmen. Beispiele für Ratingagenturen: scoris, oekom research und future.
Nichtregierungsorganisation (NRO)/ <i>Non-governmental organization (NGO)</i>	Eine <i>Nichtregierungsorganisation</i> , d.h. eine nicht-staatliche Organisation, ist eine nicht auf Gewinn gerichtete, von staatlichen Stellen weder organisierte noch abhängige Organisation. Als externe <i>Stakeholder</i> setzen sich NRO v.a. für die weltweite Einhaltung der Menschenrechte und den Umweltschutz ein, indem sie problematisches Verhalten von Unternehmen öffentlich kritisieren und Verbesserung einfordern.
OECD-Leitsätze/ Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung -Leitsätze für multinationale Unternehmen	Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind ein <i>Verhaltenskodex</i> für weltweit verantwortliches Handeln von Unternehmen. Sie sind Empfehlungen von Regierungen an alle transnationalen Konzerne, deren Hauptsitz in einem der 40 Unterzeichnerstaaten liegt. In Anlehnung an die <i>Kernarbeitsnormen der ILO</i> enthalten sie Empfehlungen für verantwortliches Unternehmensverhalten bezüglich Transparenz, Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Umwelt, Korruption, Verbraucherschutz, Technologietransfer, Wettbewerb und

	<p>Steuern und betonen das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Nationale Kontaktstellen dienen der Umsetzung der Leitsätze, der Information und der Bearbeitung von Beschwerdefällen, die von Gewerkschaften und <i>Nichtregierungsorganisationen</i> vorgebracht werden. In Deutschland ist die nationale Kontaktstelle beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie angesiedelt.</p>
Runder Tisch Verhaltenskodizes	<p>Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) initiierte 2001 gemeinsam mit Vertretern von Unternehmen, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, <i>Nichtregierungsorganisationen</i> und Bundesministerien den Runden Tisch. Er hat die Aufgabe, Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern zu verbessern. Er fördert die Einführung freiwilliger Verhaltenskodizes in deutschen Unternehmen mit Produktionsstätten oder Zulieferern in Entwicklungsländern. (http://www.coc-runder-tisch.de/)</p>
Social Accountability Standard 8000 (SA 8000)	<p>Der <i>Social Accountability Standard 8000</i> ist ein weit verbreitetes Instrument der <i>NRO</i> „Social Accountability International“ zur Umsetzung und Kontrolle sozialer Mindeststandards in Produktionsbetrieben weltweit. Er basiert u.a. auf Konventionen der ILO und soll gewährleisten, dass in zertifizierten Betrieben keine Kinder- und Zwangsarbeit vorkommt, Gesundheit, Sicherheit, das Recht auf Vereinigungsfreiheit, Organisation in Gewerkschaften und kollektive Lohnverhandlungen garantiert sind, keine Diskriminierung sowie keine unerlaubten Disziplinarmaßnahmen ausgeübt werden, Normalarbeitszeiten von höchstens 48 Stunden gelten und Überstunden begrenzt und angemessen entlohnt werden.</p>
Soziale Mindeststandards	<p>Mit <i>sozialen Mindeststandards</i> sollen weltweit vergleichbare Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die als Gemeinsamkeit einen bestimmten Minimalstandard haben. Sie sind Inhalt von freiwilligen <i>Code of Conducts</i> oder <i>Verhaltenskodizes</i> von Unternehmen und orientieren sich i.d.R. an den <i>Kernarbeitsnormen der ILO</i> oder den <i>OECD-Leitsätzen</i>.</p>

Stakeholder/ Anspruchsgruppen/ Interessengruppen	<i>Stakeholder</i> sind alle diejenigen, die zur Leistungserbringung von Unternehmen beitragen oder von den Auswirkungen unternehmerischer Aktivitäten betroffen sind und somit besondere Ansprüche an das unternehmerische Handeln haben. Stakeholder können beispielsweise Eigen- und Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer und Gewerkschaften, Kunden und Lieferanten, Anwohner, <i>NRO</i> , Verbraucherverbände sowie die Medien oder aber allgemein die Öffentlichkeit sein. Inzwischen gilt die Kooperation mit ihnen als Voraussetzung für eine glaubwürdige gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und genießt einen wichtigen Stellenwert in den Nachhaltigkeitsberichten.
Unternehmensethik	Die <i>Unternehmensethik</i> beschäftigt sich als Teilgebiet der Wirtschaftsethik mit den ethischen Pflichten, Werten und Tugenden der auf Gewinnerzielung ausgerichteten Unternehmen. Im Unterschied zum CSR-Konzept legt die Unternehmensethik den Schwerpunkt auf die moralischen Pflichten von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft.
Unternehmenskultur	Kulturell geprägte Wertvorstellungen, die das Handeln von Unternehmen nach außen und den menschlichen Umgang im Unternehmen regulieren. In der CSR-Diskussion wird davon ausgegangen, dass eine „gute Unternehmenskultur“ den Unternehmenserfolg (Gewinn und Wertsteigerung) unterstützt.
Verhaltenskodex	Siehe: <i>Code of Conduct</i>
Whistleblowing	Das Hinweisgeben oder <i>Whistleblowing</i> (engl. „Pfeifenblasen“ - vgl. im Deutschen »jemanden verpfeifen«) ist die Information durch Beschäftigte über Missstände (z.B. Verstöße gegen <i>Verhaltenskodizes</i>), illegales Handeln (z. B. Korruption) oder allgemeine Gefahren, von denen sie am Arbeitsplatz erfahren. In manchen Unternehmen ist das W. von Seiten der Unternehmensleitung erwünscht und somit institutionalisiert. Die Informationen richten sich dann an den Vorgesetzten oder an eine zuständige Stelle im Betrieb. Das W. kann Bestandteil von <i>Compliance</i> sein.

edition der Hans-Böckler-Stiftung
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 215

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
Oliver Pfirrmann Stand und Perspektiven der Beschäftigung in der Nanotechnologie in Deutschland	13215	978-3-86593-097-2	10,00
Ulrich Zachert Verfahren und Kosten von Betriebsverlagerungen in ausgewählten Europäischen Ländern	13216	978-3-86593-098-9	10,00
Hans-Joachim Voth Transparency and Fairness in The European Capital Market	13217	978-3-86593-099-6	12,00
Klaus Maack, Judith Beile, Stefan Schott, Eckhard Voß Zukunft der Süßwarenindustrie	13218	978-3-86593-100-9	15,00
Wolfgang Schroeder, Dorothea Keudel Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung	13219	978-3-86593-107-8	12,00
Ralf-Peter Hayen, Manuela Maschke (Hsg.) Boombranche Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für betriebliche Akteure	13220	978-3-86593-106-1	10,00
Peter Thomas Ein Bündnis für Arbeit und Umwelt zur integralen energetischen Gebäudemodernisierung	13221	978-3-86593-108-5	15,00
Wolfgang Schroeder Zur Reform der sozialen Selbstverwaltung in der Gesetzlichen Krankenversicherung – Kasseler Konzept	13222	978-3-86593-109-2	12,00
Rolf Dobischat, Marcell Fischell, Anna Rosendahl Auswirkungen der Studienreform durch die Einführung des Bachelorabschlusses auf das Berufsbildungssystem	13223	978-3-86593-110-8	15,00
Lutz Bellmann, Alexander Kühl Expansion der Leiharbeit Matthias Kemm, Christian Sandig, Judith Schuberth Fallstudien zu Leiharbeit in deutschen Betrieben	13224	978-3-86593-113-9	20,00
Henry Schäfer, Beate Frank Derivate Finanzinstrumente im Jahresabschluss nach HGB und IFRS	13225	978-3-86593-114-6	18,00
Tobias Wolters Leiharbeit – Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz (AÜG)	13226	978-3-86593-110-8	15,00
Klaus Löbke Die Chemiefaserindustrie am Standort Deutschland	13227	978-3-86593-116-0	30,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
Siegfried Roth Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb – Zum Bedarf strategischer Neuausrichtung der Automobilzulieferindustrie	13229	978-3-86593-118-4	18,00
Hans-Erich Müller Autozulieferer: Partner auch in der Krise?	13230	978-3-86593-120-7	10,00
Judith Beile, Ina Drescher-Bonny, Klaus Maack Zukunft des Backgewerbes	13231	978-3-86593-121-4	15,00
Ulrich Zachert Demografischer Wandel und Beschäftigungssicherung im Betrieb und Unternehmen	13232	978-3-86593-122-1	12,00
Gerd Busse, Hartmut Seifert Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung	13233	978-3-86593-123-8	15,00
Wolfgang Böttcher, Heinz-Hermann Krüger Evaluation der Qualität der Promotionskollegs der Hans-Böckler-Stiftung	13234	978-3-86593-124-5	25,00
Winfried Heidemann, Michaela Kuhnhenne (Hrsg.) Zukunft der Berufsausbildung	13235	978-3-86593-125-2	18,00
Werner Voß, Norbert in der Weide Beschäftigungsentwicklung der DAX-30- Unternehmen in den Jahren 2000 – 2006	13236	978-3-86593-126-9	22,00
Markus Sendel-Müller Aktienrückkäufe und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit	13237	978-3-86593-128-3	29,00
Sedik Bibouche, Josef Held, Gudrun Merkle Rechtspopulismus in der Arbeitswelt	13238	978-3-86593-130-6	20,00
Svenja Pfahl, Stefan Reuyß Das neue Elterngeld	13239	978-3-86593-132-0	28,00
Arno Prangenberg, Martin Stahl Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13240	978-3-86593-133-7	15,00
Samuel Greef, Viktoria Kalass Wolfgang Schroeder (Hrsg.) Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch	13241	978-3-86593-134-4	28,00
Anne Ames Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen nach § 31 SGB II	13242	978-3-86593-135-1	23,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
Ulrich Zachert Tarifeinheit durch Satzungsrecht der Gewerkschaften	13243	978-3-86593-136-8	10,00
Mathias Knut, Gernot Mühge Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen	13244	978-3-86593-137-5	15,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

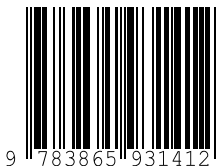
Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

Die zunehmende Betonung des Themas CSR in Politik, Gesellschaft und in Unternehmen führt nicht automatisch dazu, dass die Mitarbeiter der Unternehmen und ihre Vertretungen, also die Betriebsräte und die Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat, in die CSR-Strategien der Unternehmen eingebunden werden. Für die Untersuchung wurden daher fünf Unternehmen ausgesucht, bei denen aufgrund ihres Selbstverständnisses und ihres Rufs davon auszugehen war, dass es ein vergleichsweise hohes Maß an Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen an den CSR-Aktivitäten gibt. Anhand dieser fünf Unternehmen wird in Form von Fallstudien untersucht, in welchem Maße es Beteiligung der Arbeitnehmervertreter an CSR-Strategien bzw. an CSR-Maßnahmen und ihrer Umsetzung gibt, wodurch sie befördert oder auch gehemmt wird und wie bzw. aus welchen Motiven heraus sie genutzt wird. Aus der vergleichenden Auswertung der Fallstudien werden am Ende Thesen entwickelt und Hinweise für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat abgeleitet.



9 783865 931412

ISBN 978-3-86593-141-2
€ 20,00