

Herzner, Alexander

**Working Paper**

## Managementansätze sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit: State of the Art

Weidener Diskussionspapiere, No. 34

**Provided in Cooperation with:**

University of Applied Sciences Amberg-Weiden (OTH)

*Suggested Citation:* Herzner, Alexander (2013) : Managementansätze sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit: State of the Art, Weidener Diskussionspapiere, No. 34, ISBN 978-3-937804-36-1, Hochschule für angewandte Wissenschaften Amberg-Weiden (HAW), Weiden i.d.OPf.

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/80344>

**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.*

A large orange circle on the left side of the page, containing the text 'HAW' in white, bold, sans-serif font.

**HAW**

# im Dialog

Weidener Diskussionspapiere

**Managementansätze sozialer, ökologischer  
und ökonomischer Nachhaltigkeit:  
State of the Art**

**Alexander Herzner**

**Diskussionspapier Nr. 34  
Juli 2013**

## Impressum

Herausgeber                      Alexander Herzner

Hochschule Amberg-Weiden, University of Applied Sciences, Abt. Weiden,

Hetzenrichter Weg 15, D-92637 Weiden

Telefon: +49 961 382-0

Telefax: +49 961 382-2991

e-mail: [Weiden@haw-aw.de](mailto:Weiden@haw-aw.de)

Internet: [www.haw-aw.de](http://www.haw-aw.de)

Druck                      Hausdruck

Die Beiträge der Reihe "HAW im Dialog: Weidener Diskussionspapiere" erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

Bestellungen schriftlich erbeten an: Hochschule Amberg-Weiden, Abt. Weiden,

Bibliothek, Hetzenrichter Weg 15, D-92637 Weiden

Die Diskussionsbeiträge können elektronisch unter [www.haw-aw.de](http://www.haw-aw.de) abgerufen werden.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Nachdruck nur mit Quellenangabe gestattet.

ISBN 978-3-937804-36-1

# **Managementansätze sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit:**

## **State of the Art**

Alexander Herzner

Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Amberg-Weiden  
Hetzenrichter Weg 15  
D-92637 Weiden  
E-Mail: [alexander.herzner@gmail.com](mailto:alexander.herzner@gmail.com)

**Juli 2013**

### **Abstract:**

Im Laufe der letzten Jahre hat sich das Thema "nachhaltiges Wirtschaften und soziale Verantwortung von Unternehmen" längst in der Betriebswirtschaft etabliert, worauf vermehrt international anerkannte Rahmenwerke entwickelt wurden. Allerdings haben wenige Beiträge einen Überblick über bestehen Rahmenwerke geschaffen, sondern konzentrierten sich auf spezielle Untersuchungen. Der vorliegende State of the Art zeigt eine Zusammenfassung international legitimierter Managementansätze.

Over the past few years, the topic of "sustainable management and corporate social responsibility" has been established it business management, whereupon international recognized frameworks have been developed increasingly. However, little research created an overview of the existing frameworks, but focused on specific studies. The paper will focus a state of the art and shows a summary of internationally legitimized management approaches.

**JEL: M10, M14, Q01**

**Schlüsselwörter:** Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, CSR, Corporate Citizenship, Wertemanagement, Managementansätze

## **Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
<b>1. Einleitung und Problemstellung</b>	<b>1</b>
<b>2. Theoretische Grundlagen und Abgrenzungen</b>	<b>2</b>
2.1. Abgrenzung Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Nachhaltigkeitsmanagement	2
2.2. Wertemanagementsysteme im Allgemeinen	4
<b>3. Vorstellung: Managementansätze sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit</b>	<b>5</b>
3.1. Social Accountability 8000	5
3.1.1. Wesen und Inhalt	5
3.1.2. Diskussion	6
3.2. ISO 26000	8
3.2.1. Wesen und Inhalt	8
3.2.2. Diskussion	9
3.3. Global Compact	11
3.3.1. Wesen und Inhalt	11
3.3.2. Diskussion	12
3.4. WerteManagementSystemZfW	13
3.4.1. Wesen und Inhalt	13
3.4.2. Diskussion	20
<b>4. Resümee</b>	<b>21</b>
4.1. Das Begründungsproblem	21
4.2. Diskussionsanregung und Ausblick	21
Literaturverzeichnis	IV

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Übersicht bestehender Managementansätze sozialer Nachhaltigkeit	1
Abbildung 2: Aufbau und Inhalte der ISO 26000	9
Abbildung 3: Mögliche Werte als Werteviereck	14
Abbildung 4: Die vier Prozessstufen des WerteManagementSystems	19

## **Abkürzungsverzeichnis**

bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
GC	Global Compact
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	International Labor Organization
ISO	International Organization for Standardization
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
WMS	WerteManagementSystem <sup>ZfW</sup>
ZfW	Zentrum für Wirtschaftsethik

# 1. Einleitung und Problemstellung

Aktuelle Beispiele negativer Zusammenarbeit innerhalb der Supply Chain zeigen: Die Bedingungen und Zustände regen wiederholt eine normative Diskussion an. Manche dieser Zustände erinnern teilweise an "Sklaverei". Auch die Medien berichten regelmäßig von sozialen, ökologischen und ökonomischen Missständen (z.B. Ölteppich von BP, Diskussion über Managergehälter, Brand oder Einsturz bei Fabriken usw.). Dabei befassen sich viele Institutionen mit einer normativen Auseinandersetzung und der Möglichkeit Wertemanagement in Organisationen zu ermöglichen. Die Abbildung 1 zeigt eine Übersicht über die aktuellen Managementansätze sozialer Nachhaltigkeit. Diese wurden von unterschiedlichen Institutionen zusammen entwickelt und zielen sowohl auf die normative, management- und operative Ebene von Organisationen ab.<sup>2</sup>

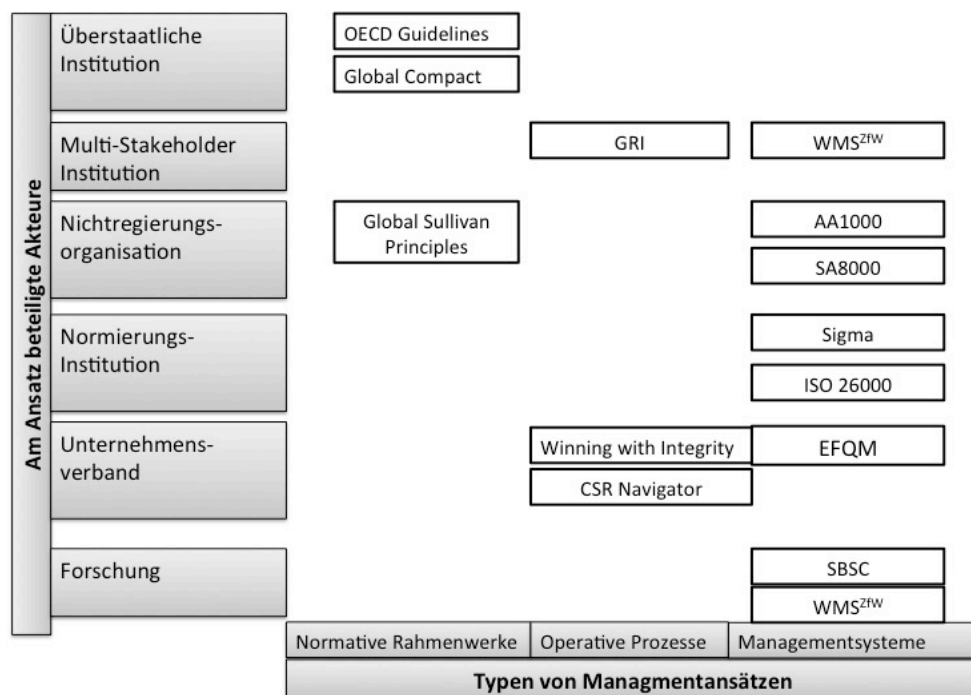


Abbildung 1: Übersicht bestehender Managementansätze sozialer Nachhaltigkeit (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Dubielzig (2009), S. 39.)

1 Papst Franziskus (2013): Generalaudienz, [http://de.radiovaticana.va/news/2013/05/01/papst\\_franziskus\\_zum\\_1.\\_mai:\\_„arbeit\\_heißt\\_an\\_der\\_schöpfung\\_teilhaben“/ted-687949](http://de.radiovaticana.va/news/2013/05/01/papst_franziskus_zum_1._mai:_„arbeit_heißt_an_der_schöpfung_teilhaben“/ted-687949), Zugriff am 02. Mai 2013.

2 Vgl. Dubielzig (2009), S. 38 f.

In diesem Beitrag werden einige dieser Ansätze vorgestellt. Dazu gehören wegen seiner internationalen Ausrichtung und Beachtung der Menschenrechte auf normativer Ebene der Global Compact (GC) der United Nations. Als Beispiel eines Rahmenwerkes verfasst von Nichtregierungsorganisationen (NGO) dient der Social Accountability 8000. Der ISO 26000 ist erst in den letzten Jahren entwickelt worden und bietet Leitlinien einer Normierungsinstitution. Er findet bereits breite Beachtung und ist aufgrund der erst relativ kurzen Veröffentlichung ein aktuelles Beispiel für ein CSR-Rahmenwerk. Der Schwerpunkt und damit die Aufmerksamkeit richtet sich auf das WerteManagementSystem<sup>ZW</sup> als ganzheitlicher Managementansatz aus dem deutschsprachigen Raum.<sup>3</sup> Dieser Fokus liegt vor allem darin begründet, dass es nicht nur ein Rahmenwerk ist oder normative Forderungen stellt, sondern dass ihm eine zu Beginn des Jahrtausends neue Theorie einer Unternehmensethik, die "Ethik der Governance"<sup>4</sup> zugrunde liegt.

## **2. Theoretische Grundlagen und Abgrenzungen**

### **2.1. Abgrenzung Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Nachhaltigkeitsmanagement**

#### **Corporate Social Responsibility (CSR)**

Der Begriff der sozialen Verantwortung von Unternehmen wurde 2001 von der europäischen Kommission genauer beschrieben. Sie sieht CSR als eine "*[...] freiwillige Verpflichtung der Unternehmen, auf eine bessere Gesellschaft und eine sauberere Umwelt hinzuwirken.*"<sup>5</sup> CSR ist im deutschen Sprachraum die unternehmerische Verantwortung, die gesetzlich geregelt ist einerseits und andererseits eine im politischen Entscheidungsprozess mit gestaltete Bereitschaft (durch Unternehmensverbände und Gewerkschaften) Verantwortung zu übernehmen.<sup>6</sup> Unternehmen, die über die vereinbarten und gesetzlich vorgeschriebenen Inhalte hinweg Engagement innerhalb

---

3 Vgl. Hardtke (2010b), S. 214; Schmiedeknecht (2010), S. 300 f.

4 Vgl. Wieland (2001); Panther (2004).

5 Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001), S. 4.

6 Vgl. Backhaus-Maul, Kunze (2012), S. 103.



der Gesellschaft übernehmen, wird eine „gut Bürgerrolle“ zugeschrieben, auch als Corporate Citizenship benannt.<sup>7</sup> Die Beteiligung am öffentlichen Leben kann in unterschiedlichster Weise stattfinden (z.B. Sach-, Geld,- oder Dienstleistungen).<sup>8</sup>

## **Corporate Citizenship (CC)**

Unter Corporate Citizenship wird die Übernahme einer Bürgerrolle durch das Unternehmen verstanden (als philanthropisches Momentum<sup>9</sup>).<sup>10</sup> Der Begriff ist dabei noch nicht endgültig definiert, da er sehr jung ist.<sup>11</sup> Dabei wird das Unternehmen als kollektiver Akteur der Gesellschaft wahrgenommen und ihm entsprechend die Aufgaben und Pflichten als Teil der Gesellschaft zugeschrieben.<sup>12</sup> Der Begriff "Bürger" ist dabei entsprechend weit gefasst, so fällt auch das Sponsoring örtlicher Vereine darunter, was aber soziales und nachhaltiges Unternehmertum nicht mit einschließen muss. CC ist dementsprechend der Ausdruck für gemeinnützige Aktivitäten von Unternehmen und Organisationen, die ihr Engagement für öffentliche Einrichtungen erbringen.<sup>13</sup> Generell wird der Begriff von Autoren unterschiedlich interpretiert.<sup>14</sup>

## **Nachhaltigkeitsmanagement**

Oftmals findet sich der Begriff "Nachhaltigkeitsmanagement" als Wertvorlage. Aktives Nachhaltigkeitsmanagement stellt ebenso wichtige Werte und Verhaltensmuster auf, welche für Unternehmen richtungsweisend sind. Etabliert hat sich Nachhaltigkeitsmanagement mit den Säulen von "Sozialen", "Wirtschaftlichen" und "Ökologischen". Diese multidimensionale Gliederung stellt zunächst gegenwärtige Belange in den Mittelpunkt und wird häufig in Praxis und Wissenschaft angesprochen. Etwaige Grundprobleme werden gar nicht erst erörtert, wie es EKARDT mit einer Neuinterpretation von liberalen Verfassungen, globaler Freiheit und Gerechtigkeit identifizierte.<sup>15</sup>

---

7 Vgl. Backhaus-Maul, Kunze (2012), S. 104.

8 Vgl. Backhaus-Maul, Kunze (2012), S. 104.

9 Momentum als Impuls für einen altruistischen Prozess

10 Vgl. Beschorner, Schank (2012), S. 155.

11 Vgl. Seitz (2002), S. 29.

12 Vgl. Beschorner, Schank (2012), S. 156 ff.

13 Vgl. Seitz (2002), S. 29 f.

14 Vgl. Seitz (2002), S. 30 ff.; Beschorner, Schank (2012), S. 155 f.

15 Vgl. Ekardt (2005), S. 27, 112 ff.

Um die Vision der zukünftigen Perspektive, eine dauerhaft und global lebenswerten Welt realisieren zu können, bedarf es normativer Handlungsvorgaben. Selbst nicht explizit hervorgehoben, spielen Werte (z.B. Ressourceneffizienz, Umweltschutz) bei einer nachhaltigen Ausrichtung einer Organisation eine wichtige Rolle. Kritisch sei angemerkt, dass diese aktuell vorgenommene Gliederung eines Nachhaltigkeitsmanagements dem altliberalen Werten folgt.<sup>16</sup> Zwar können der Säule "sozialem" humane Werte zugeordnet werden, ebenso wie den ökonomischen und ökologischen Zielen bestimmte Werte zugrunde liegen müssen. Diese isolierte Aufteilung stößt relativ schnell an ihre Grenzen, denn lässt sich eine exakte Zuordnung vornehmen? EKHARD verdeutlicht dies durch das Ziel "Gesundheit". Stellt dies ein soziales Ziel dar (z.B. gesunde Arbeitsumgebung - insb. Lärm, Ergonomie etc.) oder ein ökologisches (z.B. möglichst geringe Giftstoffausstöße) wenn nicht sogar ein ökonomisches (z.B. geringere Krankheitstage) dar.<sup>17</sup>

## 2.2. Wertemanagementsysteme im Allgemeinen

Spätestens mit grenz- und gesellschaftsüberschreitenden Transaktionen von Unternehmen nahm die Komplexität der Wertschöpfungsketten zu und mit ihnen die Vereinbarkeit von Wertvorstellung unterschiedlicher Kulturen. Diese Situation erfordert Mechanismen zur Definition von gemeinsamen Werten und deren Umsetzung in der alltäglichen Unternehmenspraxis zur Steuerung der moralischen Verfassung einer Organisation.<sup>18</sup> Demnach ist die Aufgabe von Wertemanagementsystemen die Ordnung von einzelnen Werten, nach denen sich die Steuerung von Unternehmen richtet, und deren Implementierung im Geschäftsalltag. Dabei ist es wichtig nicht nur die *"[...] Tugend der einzelnen Person, ihre moralischen Überzeugungen und Werte [...]"*<sup>19</sup> sondern auch die *"[...] moralische Qualität des Unternehmens als Organisation, seiner Abläufe, Anreize und Kontrollmechanismen"*<sup>20</sup> zu regeln. Dies gelingt durch eine Anzahl von elementaren Instrumenten, die sicherstellen, dass Werte Teil eines integrierten systematischen Managements darstellen. WIELAND definiert ein Werte-

---

16 Vgl. Ekardt (2005), S. 27.

17 Vgl. Ekardt (2005), S. 28.; Vgl. ebenfalls für weitere Kritikpunkte Ekardt (2011), S. 41 ff.

18 Vgl. Wieland (2007), S. 97.

19 Wieland (2004), S. 14.

20 Wieland (2004), S. 14.

managementsystem zur nachhaltigen Wertschöpfung als "[...] *firmenspezifische Instrumente, die darauf abstellen, die moralische Verfassung eines Teams oder einer Organisation und deren Leitwerte zu definieren und in der alltäglichen Praxis mit Leben zu erfüllen.*"<sup>21</sup> Diese Werte geben einer Organisation Identität und lassen gegenüber potentiellen Kooperationspartnern eine bestimmte Erwartungssicherheit im Hinblick auf das Handeln und das Verhalten erkennen.

Eine bestimmte Ausgestaltungsform von Wertemanagementsystemen ist nicht klar definiert.

### **3. Vorstellung: Managementansätze sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit**

Unabhängig der begrifflichen Definition von werte-orientierter Unternehmensführung interessiert vor allem eine Möglichkeit kontinuierlich eine werteorientierte Unternehmenskultur zur ermöglichen.<sup>22</sup> Daher wird nachfolgend auf einige globalen und legitimierte Standards eingegangen.

#### **3.1. Social Accountability 8000**

##### **3.1.1. Wesen und Inhalt**

Der Social Accountability 8000 (SA 8000) ist ein Managementsystem und war der erste weltweit gültige Zertifizierungsstandard, "[...] *der Unternehmen darauf verpflichtet, in bestimmten Bereichen der operativen Geschäftsführung aktiv ethische bzw. soziale Verantwortung zu übernehmen und dies durch unabhängige Prüfer zertifizieren zu lassen.*"<sup>23</sup> Der Standard wurde 1997 durch Social Accountability International (SAI), einer NGO und multi-stakeholder Gesellschaft, ins Leben gerufen. Der Standard basiert dabei inhaltlich auf der International Labor Organization (ILO) und den UN Menschenrechtskonventionen und bietet auf freiwilliger Basis einen der strengsten Standards.<sup>24</sup> Inhaltlich umfasst der SA 8000 überwiegend Themenbereiche, die

---

21 Wieland (2004), S. 23.

22 Vgl. grundlegend Fürst (2005).

23 Gilbert (2001), S. 128.

24 Vgl. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=490>, Zugriff am 16. Mai 2013.

Arbeitsbedingungen beschreiben. Dazu zählen (1) Kinderarbeit, (2) Zwangsarbeit, (3) Gesundheit und Sicherheit, (4) freie Vereinigung und das Recht kollektiven Verhandlungen (Gewerkschaften), (5) Diskriminierung, (6) Disziplinarmaßnahmen, (7) Arbeitszeiten, (8) Vergütung und Management Systeme.<sup>25</sup> Die Zertifizierung erfolgt durch unabhängige Zertifizierungsgesellschaften, die nach der SAI überwacht und bestätigt werden.<sup>26</sup> Bei der Implementierung steht den Unternehmen das "Guidance Document" mit genauen Hilfestellungen und Best-Practice Lösungen zur Verfügung.<sup>27</sup>

### 3.1.2. Diskussion

Der SA 8000 ist ein freiwilliger Arbeitsplatzstandard, der sich im Sinne der Nachhaltigkeit den sozialen Belangen der Mitarbeiter annimmt. Für diese Thematik kann das Unternehmen sich regelmäßigen Audits unterziehen und somit für das immer wieder aktuelle Thema "Mitarbeiterumgang" zertifizieren lassen. Der SA 8000 ermöglicht eine "*ethische Zertifizierung*"<sup>28</sup>. Dafür greift der SA 8000 auf die Erfahrung der ISO mit über weltweit 300.000 zertifizierten Unternehmen zurück und entwickelt bestehende Zertifizierungsmöglichkeiten der ISO weiter.<sup>29</sup> Zielgruppe dieser Zertifizierungen sind Handels- und Produktionsunternehmen (Dienstleistungsunternehmen bleiben weitgehend unberücksichtigt). Die Zertifizierung und Audits folgen dabei einem standardisierten Prozess und sind drei Jahre gültig.<sup>30</sup> Diese Zertifizierung zeigt vor allem bei internationalen Geschäftsbeziehungen Transparenz im Umgang mit Mitarbeiterrechten auf und ist somit ein Instrument zum Aufbau einer ethisch unbedenklichen Produktion und Reputation.<sup>31</sup> Der SA 8000 ist damit ein Ansatz zur Implementierung von Sozialstandards auf internationale Ebene. Dies nicht zuletzt, da er auf Basis anerkannter Standards der ILO basiert.<sup>32</sup>

---

25 Vgl. SAI (2008), S. 5 ff.

26 Gilbert (2001), S. 128.

27 Vgl. SAI Guidance (2013).

28 Gilbert (2001), S. 125.

29 Gilbert (2001), S. 128 f.

30 Vgl. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pagelD=1459&parentID=479#Certification>, Zugriff am 18. Juni 2013.

31 Gilbert (2001), S. 129.

32 Vgl. Gilbert (2001), S. 139.

Der SA 8000 bietet den Unternehmen auch die Möglichkeit aktiv in den Dialog mit Stakeholder zu treten und deren Interessen zu antizipieren, was dem Gedanken von "corporate citizens" näher kommt und Vertrauen schafft.<sup>33</sup> Auch im operativen Geschäftsalltag bietet der SA 8000 Vorteile. So werden durch die Reorganisation auf SA 8000 verschwenderische Prozesse eliminiert und Kosten gespart. Zudem bietet das Zertifikat eine einheitliche Sprache innerhalb von Supply Chains, was in der Beschaffung ebenfalls zu Kosteneinsparungen innerhalb der Lieferkette führen kann, indem es die Transaktionskosten senkt.<sup>34</sup> Letztendlich aber verbessert sich durch die Transparenz der Arbeitsbedingungen durch die Zertifizierung auch der Umgang mit den Mitarbeitern.

Kritik am SA 8000 wird vor allem durch das Begründungsproblem laut.<sup>35</sup> Internationale Normen können nur universale Geltung erlangen, wenn sie ausreichend begründet werden.<sup>36</sup> Weiterhin verliert der SA 8000 die freiwillige Selbstverpflichtung, wenn Unternehmen ihre Zulieferer die Zertifizierung und Standardisierung verlangen und diese zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung verpflichten.<sup>37</sup> Diese Verpflichtung, aber auch die freiwillige Zertifizierung, haben Investitionskosten zur Folge, da die Produktionskosten durch die Umstellung auf SA 8000 Standard steigen. Ebenfalls müssen Mitarbeiter geschult werden. Ob dadurch allerdings mittelfristig ein Wettbewerbnachteil entsteht, ist nicht erwiesen.<sup>38</sup>

Letztendlich ist auch die Wirkung des SA 8000 umstritten. Immer wieder wird auf die Problematik von Kinderarbeit hingewiesen. Es bleibt fraglich, ob sich die familiären Situationen durch den SA 8000 verbessern oder verschlimmern. Übergangslösungen seitens der Unternehmen können bezweifelt werden.

---

33 Vgl. Gilbert (2001), S. 139.

34 Vgl. Gilbert (2001), S. 140.

35 dies gilt nicht nur für den SA8000, sondern allgemein für internationale Standards, Vgl. Punkt 4.

36 Vgl. Gilbert (2001), S. 141.

37 Vgl. Gilbert (2001), S. 141.

38 Vgl. Gilbert (2001), S. 141 f.

## 3.2. ISO 26000

### 3.2.1. Wesen und Inhalt

Der ISO 26000 wurde von der Internationale Organisation für Standardisierung (ISO) im Jahr 2010 verabschiedet. Über 400 Experten und Vertreter von Regierungen, Wirtschaftsunternehmen, Gewerkschaften, NGOs, Verbraucherverbänden und Wissenschaftler aus 80 Nationen wirkten seit 2005 an der Entstehung der Norm, die sich an alle Organisationen (nicht nur Wirtschaftsunternehmen) richtet. Ziel ist es, die Organisationen bei der Entwicklung, Umsetzung und Optimierung bestehender CSR-Instrumente zu unterstützen.<sup>39</sup>

Der Leitfaden beruht auf Freiwilligkeit und beschreibt kein SR-Managementsystem. Somit kann er auch nicht zur Prüfung und Zertifizierung der SR-Leistungen einer Organisation herangezogen werden. Bereits etablierte Grundsätze und Standards der Vereinten Nationen, OECD oder der ILO werden als Ausgangspunkt herangezogen.<sup>40</sup>

Der Aufbau der Norm gliedert sich in sechs Kapitel. Die ersten drei Kapitel enthalten alle wichtigen Definitionen und beschreiben den Begriff der sozialen Verantwortlichkeit. Das vierte Kapitel stellt die grundlegenden Prinzipien genauer vor, während das fünfte Kapitel beschreibt, wie sich Organisationen mit der gesellschaftlichen Verantwortung auseinandersetzen können. Das sechste Kapitel zeigt anschließend detailliert auf, wie Organisationen die sieben Kernthemen der Norm berücksichtigen können.<sup>41</sup>

Die Abbildung 2 zeigt den Aufbau und die Inhalte der ISO 26000 basierend auf den sieben Kernthemen (1) *Rechenschaftspflicht*, (2) *Transparenz*, (3) *Ethisches Verhalten*, (4) *Achtung der (legitimen) Interessen der Anspruchsgruppen*, (5) *Gesetzestreue*, (6) *Achtung internationaler Verhaltensstandards (darunter fallen Normen, Leitlinien etc.)*, (7) *Achtung der Menschenrechte*.<sup>42</sup> Die Norm erläutert diese Kern-

---

39 Vgl. Hardtke (2010b), S. 204.; Schmiedeknecht, Wieland (2012), S. 261 f.

40 Vgl. ISO 26000; Hardtke (2010a), S. 36.

41 Vgl. ISO 26000; Hardtke (2010b), S. 204 f.

42 Vgl. Hardtke (2010a), S. 39.

themen ebenfalls ausgehender, einen guten Überblick verschafft HARDTKE 2010A und 2010B.<sup>43</sup>

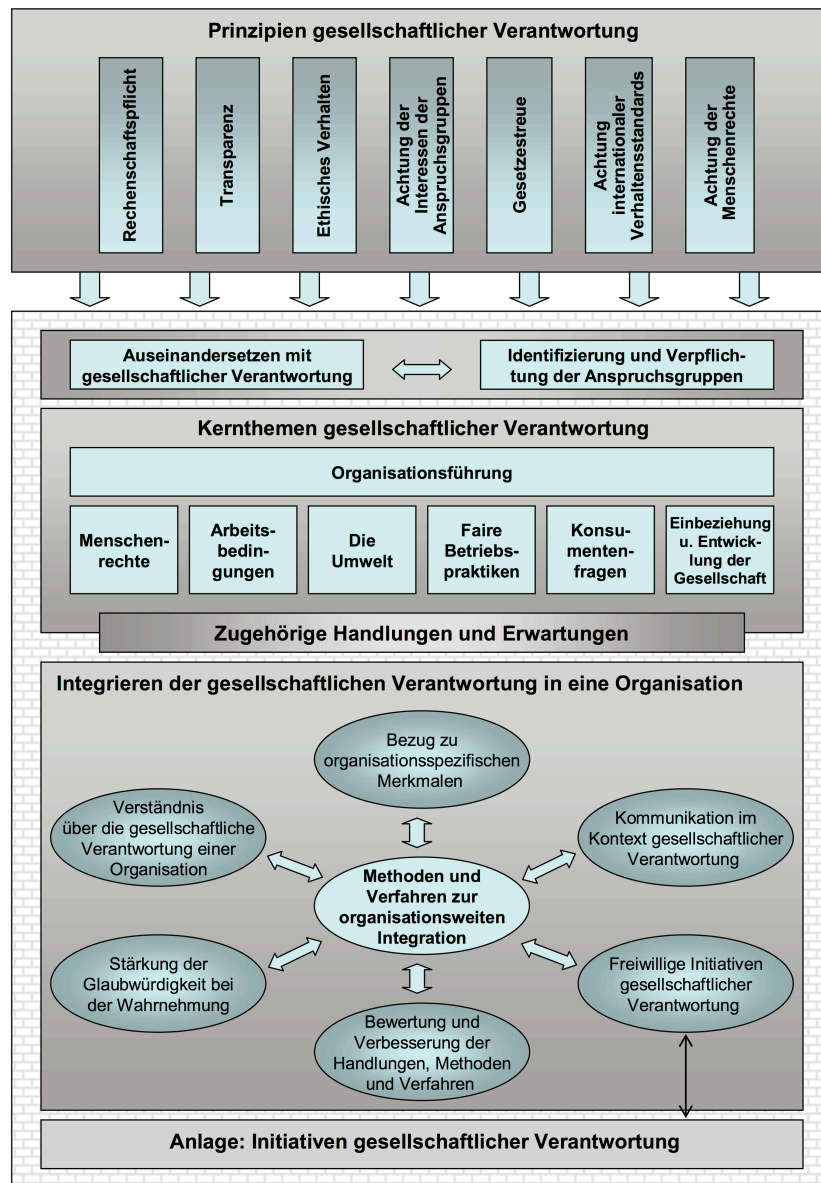


Abbildung 2: Aufbau und Inhalte der ISO 26000 (Hardtke (2010a), S. 38.)

### 3.2.2. Diskussion

Das Vorhaben und der damit angestoßene Prozess zur Formulierung einer Norm, die zu einer gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen aufruft, ließ in der deutschen Wirtschaft gewisse Zweifel aufkommen. Denn allein die Herausforderun-

43 Vgl. Hardtke (2010a), S. 40 ff.; Hardtke (2010b), S. 207 ff.

gen eine einheitliche Norm zu kreieren ist angesichts der vielen unterschiedlichen Rechtssituationen (alleine das Arbeitsrecht) in den einzelnen Ländern enorm. Hier eine Einigung zu treffen erscheint auf den ersten Blick ausweglos. Dennoch und den Zweiflern zum Trotz wurde das Projekt initiiert. Somit waren weitere Schritte notwendig, z.B. den Zweck und den Inhalt der Norm zu definieren. Eine grundlegende Frage war die Zielgruppe der Organisationen. Soll sich der ISO 26000 nicht nur für Unternehmen, sondern für alle Organisationen eignen? Oder sollte ISO 26000 vielmehr analog zu den Normenreihen ISO 9000 und 14000 ebenfalls den Aufbau eines Managementsystems beschreiben und damit auch als Grundlage für eine mögliche Zertifizierung von CSR- Performance dienen können?<sup>44</sup>

Nach den anfänglichen organisatorischen Herausforderungen erhält der ISO 26000 aufgrund der umfangreichen und unterschiedlichsten Arbeitsgruppe eine Legitimität, was sich auch aus der Inklusivität und Beteiligung aller relevanten Stakeholdern ergibt. Entsprechend brachten alle Stakeholder aus unterschiedlichsten Ländern (Entwicklungs-, Schwellen und Industrieländer) ihre Interessen mit ein. Es war eine konsensorientierte und demokratische Entwicklung.<sup>45</sup>

Inhaltlich bietet der ISO 26000 einen gemeinsamen Standard für Organisationen, der global in jeder Organisation angewendet werden kann. Es besteht somit auch bei internationalen Kooperationen die Basis eines gemeinsamen Referenzdokuments. Ebenfalls ist der ISO 26000 inhaltlich offen, auch weitere Normen zu berücksichtigen (z.B. den SA 8000 oder GRI, Global Compact). Damit eignet er sich für jede Unternehmensgröße und wird auch Betrieben in Wertschöpfungsketten gerecht, die seitens Auftraggeber auf bestimmte Zertifikate verpflichtet werden.

Obwohl der ISO 26000 nicht für Zertifizierungen geschaffen wurde, gibt es bereits entsprechende Angebote von diversen Zertifizierungsfirmen. Damit gerät die Freiwilligkeit in Gefahr

---

44 Vgl. Hardtke (2010b), S. 203.

45 Vgl. Schmiedeknecht, Wieland (2012), S. 263.; Jastram (2012), S. 130.



### **3.3. Global Compact**

#### **3.3.1. Wesen und Inhalt**

Der Global Compact (GC) wurde im Jahr 1999 von dem damaligen UN Generalsekretär Kofi Annan angestoßen. An der konkreten Entwicklung waren zahlreiche Vertreter von Nichtregierungsorganisationen, Unternehmen, sowie internationale Vereinigungen beteiligt. Inzwischen gehört es mit über 7.000 teilnehmenden Unternehmen zu einem der größten weltweiten Netzwerke, das sich mit CSR auseinandersetzt.<sup>46</sup> Es besteht die Möglichkeit für Organisationen, dem UNGC beizutreten und sich somit den Prinzipien zu verpflichten. Eine zwingende Überprüfung der Einhaltung ist nicht vorgeschrieben, allerdings müssen die Organisationen in ihren Ergebnisberichten über die einzelnen Maßnahmen berichten, z.B. im Rahmen eines CSR-Berichtes. Überprüft werden diese Fakten aber nicht. Der GC ist daher eine freiwillige Möglichkeit, global verabschiedete Regeln und Prinzipien für das tägliche Geschäft zu integrieren. Dabei unterscheidet der GC vier Bereiche: Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz, Korruptionsbekämpfung.<sup>47</sup> Explizit fordert der GC:<sup>48</sup>

Prinzip 1: Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.

Prinzip 2: Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Prinzip 3: Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.

Prinzip 4: Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.

Prinzip 5: Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.

Prinzip 6: Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.

---

46 Vgl. <http://www.globalcompact.de/themen/un-global-compact>, Zugriff am 01. Mai 2013.

47 Vgl. <http://www.globalcompact.de/themen/un-global-compact>, Zugriff am 01. Mai 2013.

48 Vgl. DGCN (2013),

Prinzip 7: Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.

Prinzip 8: Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.

Prinzip 9: Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.

Prinzip 10: Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Entschließt sich eine Organisation zur Anerkennung dieser Prinzipien besteht die Möglichkeit der Lern- und Dialogplattform beizutreten und sich zu engagieren, indem sie im Dialog konkret an aktuellen Fragen mitarbeiten, sich innerhalb des Lernforums über den Fortschritt der Implementierung und die Dokumentation der Umsetzung austauschen, andere Unternehmen im Rahmen von Partnerschaftsprojekten motiviert, sich dem Netzwerk anzuschließen und natürlich Kontakte innerhalb des Netzwerkes aufbauen, zu pflegen und so für eine breite Verankerung in der Gesellschaft zu schaffen.<sup>49</sup>

### **3.3.2. Diskussion**

Trotz seiner weiten Verbreitung kommen am GC auch Zweifel auf. Bei steigender Skepsis fällt es schwer für die Forderung nach der Übernahme von Verantwortung die Legitimität zu gewinnen. Zumal sich der GC durch die Mitgliedschaften von Organisationen finanziert, da ihm eine breite Basis an finanziellen Rückhalt fehlt.<sup>50</sup> Auch seine eigenen verwurzelten und eingegrabenen Governance Strukturen des GC ermutigen weder zur Übernahme von Verantwortung, noch zur Transparenz durch externe Kommunikation.<sup>51</sup>

Die fehlende Legitimation ist auf zwei Ursachen zurück zu führen. Einerseits wird dem GC unterstellt, lediglich einer von vielen Codes of Conducts zu sein. Es sei ein

---

49 Vgl. Hölz (2008), S. 513.

50 Vgl. Sethi, Schepers (2013), S. 7.

51 Vgl. Sethi, Schepers (2013), S. 7

öffentliches Dokument, aber es fehle an Tiefe und Substanz. Auch das Monitoring, ob das Unternehmen sich an den GC halte, fehlt. (Es werden aber zumindest durch den GRI die Möglichkeit zur Berichtserstattung gewährleistet.) Es fehlt aber die konkrete Realisierbarkeit der Prinzipien in das tägliche Geschäft.<sup>52</sup> SETHI und SCHEPERS fassen dies so zusammen: *"The UNGC has further diminished its own credibility by creating an insular governance system controlled by UNGC insiders, lacking strong independent external voices."*<sup>53</sup>

Die zweite Kritik kommt von NGOs und Wirtschaftsvertretern. In ihren Augen ist der GC eine Verhüllungsgeschichte, die einer Idee Legitimität gewähren soll, die selbst noch auf dem Prüfstand steht. Sie plädieren eher für einen zwingenden rechtlichen Rahmen, der Unternehmen in die Verantwortung für ihre globalen Tätigkeiten zieht.<sup>54</sup>

Verstärkt wird das ganze durch die Art und Weise, wie der GC auftritt. Finanziert wird die Initiative einerseits durch internationale Institutionen aber auch durch die Beiträge von Unternehmen. Daher wird bezweifelt, ob der GC unabhängig eine Wertbasis darstellen kann. *"The success of the system depends on the ability of SOs [supporting organisations] to create and sustain a high level of transparency and credibility that is commensurate with the nature of the particular code and its built-in societal expectations promoted by the code's sponsors"*<sup>55</sup> Denn konsequenterweise können signifikante Konflikte entstehen, wenn private mikroökonomische Interessen gegen die politische und öffentliche Meinung und Themen laufen.

### **3.4. WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>**

#### **3.4.1. Wesen und Inhalt**

Neben diversen Ausgestaltungen von Wertemanagementsystemen im Rahmen der Nachhaltigkeit entwickelte das Forschungsteam von WIELAND im Rahmen des Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) ein eigenständiges Konzept. Der Fokus ist auf Werte als Ausdruck von Wertschätzung einer Gesellschaft und inmitten dieser Gesellschaft

---

52 Vgl. Williams (2007), S. 290.

53 Sethi, Schepers (2013), S. 7.

54 Vgl. Williams (2007), S. 290.

55 Sethi, Schepers (2013), S. 2, sowie die dort aufgeführte Literatur.

die Organisation, für deren Existenzsicherung und nachhaltige Wertschöpfung moralische Prinzipien und Überzeugungen unerlässlich sind, gesetzt.<sup>56</sup>

Methodisch setzt das ZfW auf die Schaffung einer werteorientierten Organisation, gesteuert durch Selbstverpflichtung- und -bindung.<sup>57</sup> *"Die Tugend der einzelnen Person, ihre moralischen Überzeugungen und Werte sind entscheidende Grundpfeiler eines gelingenden Wertemanagements, aber nicht die einzigen."*<sup>58</sup> Neben diesen "Grundpfeilern" bedarf es einer Organisation, welche die individuelle Moral der einzelnen unterstützt, um diese weder zu überfordern, noch deren Realisierung zu verhindern. Diese moralische Organisation zeigt sich in der Qualität seiner Abläufe, Anreize und Kontrollmechanismen.<sup>59</sup>

Konzeptionell besteht das WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup> aus firmenspezifischen Instrumenten zur Implementierung der firmenspezifischen Werte. Eine Übersicht möglicher aktueller Werte, die soziale Verantwortung, Kooperationsfähigkeit, Regeltreue und soziale Transparenz herausstellen können, ist in Abbildung 3 aufgezeigt.<sup>60</sup>



Abbildung 3: Mögliche Werte als Werteviereck (eigene Darstellung, in Anlehnung an Wieland (2010a), S. 105.)

56 Vgl. Wieland (2010a), S. 92 ff.

57 Vgl. Wirtschaftsethik (2012), S. 5.

58 Wieland (2004), S. 14.

59 Vgl. Wieland (2004), S. 14.

60 Diese Aufzählung von Werten wurde aus einer Analyse deutscher und amerikanischer Unternehmensstandards gewonnen. Vgl. Wieland (2004), S. 15-22; Wieland (2010a), S. 104 f.

Die Einführung eines WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup> bildet die "*Grundlage für jedes Stakeholder-Management*"<sup>61</sup>. Es ist nicht ausreichend für die Organisation Werte zu definieren. Es bedarf einer Implementierung in den alltäglichen Betriebsablauf. Das ZfW konzentriert sich auf folgende wesentliche Prozessphasen:<sup>62</sup>

### **1. Kodifizieren:**

Mit Werten und Normen als Teil der Unternehmenskultur<sup>63</sup> wird dem Einzelnen bzw. der Organisation ein bestimmtes Verhalten zugesprochen. Dabei variieren Normen "*bei gleicher Person - mit den Situationen und - bei gleicher Situation - mit verschiedenen Personen ( als Inhaber best. sozialer Positionen )*".<sup>64</sup> Eine Einigung auf diverse Normen ist demnach notwendig und bildet als Grundlage das Kernstück eines Wertemanagementsystems. Die Normen werden in einem "Codes of Ethics" oder "Codes of Conduct" festgehalten und stellen als Visitenkarte die Identität<sup>65</sup> des Unternehmens gegenüber Externen dar.<sup>66</sup> Inhaltlich bieten sich die möglichen aufgezeigten Werte der Abbildung 1 an, eine Fixierung auf die jeweils relevanten Stakeholder ist dabei zu beachten.<sup>67</sup> Bereits in der Phase der Kodifizierung kann das Unternehmen sich durch das Festlegen auf bestimmte Werte von anderen Organisationen abgrenzen, da in heutigen Gesellschaften nicht nur finanzielle Größen sondern auch die Zusammenstellung der Werte (und Unternehmenskultur) für eine Kooperationsbereitschaft und dem daraus erwirtschafteten Erfolg ausschlaggebend sind.<sup>68</sup> Diese Grundwerteerklärung ist dafür in die organisationale Geschäftsstrategie und Organisation einzubetten.<sup>69</sup> Die Grundwerte und Visions nur "auf ein Papier" eines Code of Conducts zu schreiben, bietet eine Angriffsfläche für Konflikte oder Verletzungen.<sup>70</sup> Für eine Festigung der Organisation sind Sanktionen von Seiten sozialer Gruppen

---

61 Vgl. Wieland (2010a), S. 104.

62 Vgl. Wieland (2004).

63 Vgl. Schmid (1996), S. 30 ff.

64 Kmiecik (1976), S. 156.

65 Vgl. Kmiecik (1976), S. 157.

66 Vgl. Wieland (2010a), S. 23.

67 Vgl. Wirtschaftsethik (2012), S. 15.

68 Vgl. Kotter, Heskett (1992), S. 142 f.; Hambrecht, Kokott (2004), S. 55 ff.

69 Vgl. Wieland (2010a), S. 126.

70 Vgl. zur Gestaltung eines Code of Ethics Gaumnitz, Lere (2004).

sowie eine direkte Kontrolle notwendig, *"zumal ein Minimum an Normkonformität eine wesentliche Voraussetzung für effektives Handeln und den Bestand jedes Sozialsystems darstellt."*<sup>71</sup> Aus dieser Forderung heraus ist eine Implementierung und Kommunikation mit anschließenden Kontrollmechanismen notwendig.

## **2. Kommunikation:**

Die Kommunikation stellt ein Bindeglied einer erfolgreichen Implementierung dar. Während reine Interaktion für sich genommen nur funktionale Abhängigkeiten mehrerer Größen darstellt, ist Kommunikation innerhalb der Interaktion der zwischenmenschliche Austausch von Informationen.<sup>72</sup> Im organisationalen Umfeld ist für eine erfolgreiche Implementierung von Werten und deren handlungsweisende Funktion Kommunikation unerlässlich.<sup>73</sup> In dieser Phase betont WIELAND, dass eine reine Kommunikation keinesfalls ausreichend ist und hebt die notwendige Integration in den Geschäftsalltag hervor. Dadurch ergeben sich durch die Implementierung von Verhaltenstandards Konsequenzen.<sup>74</sup> Dieser Schritt ist wichtig, da so die Werte sowohl innerhalb der Organisation als auch grenzüberschreitend die Verhaltenspräferenzen abbilden. Da Werte ein Auswahlkriterium in Entscheidungssituationen darstellen, rückt die reine Informationsfunktion in den Hintergrund und stellt vor allem die Glaubwürdigkeit, Erwartungssicherheit und Selbstbindungswirkung eines Wertemanagementsystems heraus.<sup>75</sup> Für eine erfolgreiche Implementierung bieten sich Policies and Procedures an, in denen operationale Entscheidungskriterien z.B. zu Menschenrechten, Umweltschutz, Kinderarbeit umgesetzt werden können und diese dementsprechend auch öffentlich kommuniziert werden.<sup>76</sup> Ist sich die Organisation seiner Bürgerrolle bewusst und welche Möglichkeiten existieren diese auszuüben?<sup>77</sup> Intraorganisatorisch eignen sich Arbeitsverträge und Arbeitsanweisungen, in denen die Werte zum einen bereits vertraglich akzeptiert werden und im Anschluss auch gelebt

---

71 Kmieciak (1976), S. 156.

72 Vgl. Graumann (1972), S. 1111, 1117.

73 Vgl. Wieland (2004), S. 24.

74 Vgl. Wieland (2010a), S. 107.

75 Vgl. Wieland (2007), S. 100 f.

76 Vgl. Wirtschaftsethik (2012), S. 17.

77 Vgl. Dresewski, Kromminga, von Mutius (2004), S. 489 ff.

werden. Bereits vorvertraglich sind die Policies and Procedures bei der Lieferanten- und Mitarbeiterauswahl zu berücksichtigen, indem verschiedene Screeningverfahren angewandt werden.<sup>78</sup> Ex post gilt es Monitoring oder Auditprozesse zur Optimierung und Kontrolle einzusetzen, um den Einsatz der Instrumente und deren Umsetzungsgrad bzw. Erfolg zu ermitteln.<sup>79</sup>

### **3. Implementierung:**

In dieser Phase erfolgt die Spezifizierung und Konkretisierung der zu installierenden Policies and Procedures durch gezielten Instrumenteneinsatz. Systematisch eignen sich Compliance-Programme, CSR-Management und Human Resource Management.<sup>80</sup> Das Compliance Management richtet sich z.B. nach dem Code of Conduct und umfasst alle Richtlinien, Anweisungen und Prozesse um geltendes Recht einzuhalten.<sup>81</sup> Nach ZIMMERMANN ist Compliance *"die Gesamtheit aller Vorkehrungen, um das rechtskonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organe und Mitarbeiter hinsichtlich aller rechtlichen Vorschriften, die das Unternehmen und seine Aktivitäten betreffen, zu gewährleisten."*<sup>82</sup> Compliance Management hat demnach die Aufgabe *"die Her- und Sicherstellung von regelkonformen Verhalten [...] jedes Managers in seiner jeweiligen Funktion [...]"*<sup>83</sup> Für eine optimale Umsetzung wird ein eigenständiges Compliance Management empfohlen, dass es mit dem CSR Management und HR-Management im Rahmen des Wertemanagementsystems umzusetzen gilt.<sup>84</sup> Plant die Unternehmung eine Implementierung des WerteManagementSystems<sup>ZfW</sup>, kann auf dessen Systemarchitektur bei der Gestaltung des Compliance Management zurückgegriffen werden. Die Implementierungsphasen gleichen dem des Wertemanagementsystems. Selbst bei dem Aufbau der Instrumente und der Verzahnung mit

---

78 Vgl. Fürst, Wieland (2004), S. 397 ff., Kunze (2008), S. 187.

79 Vgl. Karcher, Pfingst (2004), S. 187 f.

80 Vgl. Wieland (2010a), S. 102.

81 Compliance Management soll durch formale und informale Governancestrukturen gestützt werden, dazu zählen formal neben Code of Conduct alle Policies and Procedures als auch informal die Unternehmens- und Führungskultur. Vgl. Wieland (2010b), S. 19 f.

82 Zimmermann (2004), S. 203.

83 Wieland (2010b), S. 19.

84 Vgl. Wieland (2010b), S. 31 ff.; Grüninger (2010), S. 47 ff.

CSR- und HR-Management muss sich das Compliance Managementsystem nicht unterscheiden.<sup>85</sup>

Für das CSR-Management kann auf global gültige Zertifizierungsstandard (z.B. ISO 26.000<sup>86</sup>) zurückgegriffen werden, mit dem sich das Unternehmen für bestimmte Bereiche der operativen Geschäftsführung für ihre aktive soziale und ethische Verantwortung zertifizieren lassen kann. Auch der Zertifizierungsstandard SA 8000 bietet aufbauend auf sozialen Mindestanforderungen eine globale Basis für soziales korporatives Handeln.<sup>87</sup> Normativ basiert der SA 8000 Standard hauptsächlich auf nationale und internationale Gesetze sowie die ILO Core Norms und verpflichtet Unternehmen *"alle von ihnen kontrollier- und beeinflussbaren Bereiche sozialer Verantwortlichkeit auch tatsächlich aktiv zu handhaben."*<sup>88</sup> Im Rahmen eines Qualitäts- und Vertragsmanagements müssen diese Prozesse und Verfahren entlang der Wertschöpfungskette durchgeführt und auf Einhaltung der vereinbarten Werten hin kontrolliert werden.<sup>89</sup> Ergänzt wird das Wertemanagementsystem durch ein HR-Management, indem Führungskräfte als Vorbilder die unternehmerischen Werte vorleben und in ihre Führungskultur integrieren. Daneben stellen sie sicher, dass ein Anreizsystem die Realisierung des Code of Ethics unterstützt.<sup>90</sup>

Als Basisinstrumente für alle drei Elemente dienen jeweils geeignete Trainingsmaßnahmen (v.a. auch Führungskräfteentwicklungsprogramme), Audit- und Assuranceprozesse mit entsprechenden Disziplinarmaßnahmen, Lieferantenmanagement, CSR Projekte, Personalauswahlverfahren und Vergütungsprogramme. Diese Liste lässt sich auch durch Nachhaltigkeitsmanagement und Qualitätssicherungsprogramme erweitern.<sup>91</sup>

---

85 Vgl. Wieland (2010b), S. 21 ff; 26 ff.

86 Vgl. Schmiedeknecht, Wieland (2007), S. 138 f.

87 Vgl. Gilbert (2001), S. 128.

88 Gilbert (2001), S. 130.

89 Vgl. Pforr, Schmiedeknecht (2011), S. 36.

90 Vgl. Wieland (2004); Pforr, Schmiedeknecht (2011), S. 37.

91 Vgl. Wieland (2010a), S. 106.



#### 4. Organisation:

Nach erfolgreicher Instrumentarisierung ist das Wertemanagementsystem organisatorisch in das Unternehmen einzugliedern. Letztendlich hat eine bestimmte organisationale Institution die Verantwortung zu tragen. Die Ausgestaltung durch einen Ethics Officer, Nachhaltigkeitsrat oder ähnliches ist gänzlich dem Unternehmen überlassen. Auch eine funktionale Integration in das Qualitätsmanagement, die interne Revision (oder Controlling) ist denkbar, ebenso wie die Eingliederung in den Verantwortungsbereich der Unternehmensführung.<sup>92</sup> Unabhängig der Entscheidung zur Organisation bleibt der Kernpunkt, dass eine effektive Durchführung und ein aktives Werte-Leben nur gelingt, solange die genannten Varianten vom Topmanagement unterstützt, konstant kommuniziert und aktiv vorgelebt werden.<sup>93</sup>

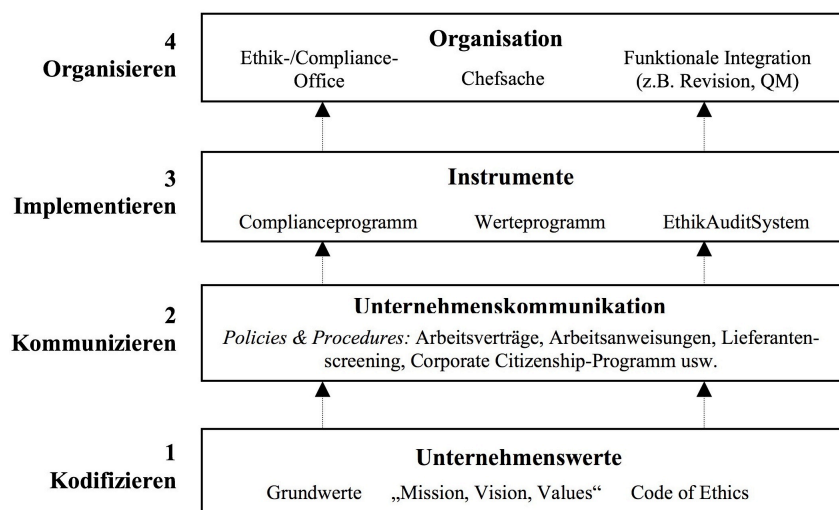


Abbildung 4: Die vier Prozessstufen des Wertemanagementsystems (Wieland (2010a), S. 106.)

In der Abbildung 4 sind die vier Phasen übersichtlich und zusammengefasst aufgeführt. Das Wirkungspotenzial und die Wirkrichtung ist der Instrumentierung des Wertemanagementsystems geschuldet. Nur die Implementierung der handlungs- und entscheidungsmaßgebenden Werte auf den Ebenen Strategie, Organisation, Policies and Procedures sowie Kommunikation und Controlling des Managements ist, so ab-

92 Vgl. Wieland (2010a), S. 108;

93 Vgl. Wieland (2004), S. 26.

schließlich erwähnt, entweder durch Integration in vorhandene Instrumente oder durch Hinzunahme neuer spezifischer Instrumente das Wesentliche.

### **3.4.2. Diskussion**

Die von Wieland angestoßene Diskussion und dessen WerteManagement-SystemZfW wird nicht nur im Forschungskreis von Wieland diskutiert, sondern bekommt von immer mehr Disziplinen Rückmeldungen.<sup>94</sup> Ein erster Anlass zur Reflexion zeigt sich bezüglich der Definition von Wertemanagementsystemen. Es findet sich weder eine klare Abgrenzung noch eine fundierte Begriffsbestimmung. Einige Inhalte sind deckungsgleich zu Konzepten des CSR, Compliance oder Corporate Governance.<sup>95</sup> Das für diese Diskussion zugrunde gelegte WerteManagementSystemZfW offenbart ebenfalls Schwachstellen. Die Trennung in die vier Phasen ist nicht stringent. So überschneiden sich die Stufen "Kodifizieren" und "Kommunizieren" mit der 3. Stufe "Implementieren". Bereits bei der Kodifizierung legt das Unternehmen fest, inwiefern es gesellschaftliche Verantwortung übernehmen will. Die Formulierung eines Kodexes ist bereits Kommunikation und fließt so bereits in die Phase "Implementierung" ein. Ebenfalls sind in der Phase "Implementierung" die einzelnen Programme als Arbeitsanweisungen institutionalisiert.<sup>96</sup> Wieland und ZfW scheinen in ihren Publikationen selbst noch nicht die scharfe Trennung genauer definiert zu haben. In WIELAND (2002) sind die Phase 2 als "Kommunizieren" und Phase 3 als "Implementieren" bezeichnet. WIELAND (2010A) benannte die Phasen zwar um,<sup>97</sup> eine Konkretisierung und tierfergreifende Trennung wurde nicht vorgenommen.<sup>98</sup> Für zukünftige methodische Analysen wäre eine Zusammenführung der Phasen 2 und 3 durchaus angebracht.

---

94 Vgl. Aufderheide (2004), S. 122.

95 Vgl. Wieland, Grüninger (2010); Wieland (2005).

96 Vgl. Kapitel 2.3.2.

97 auf diese Gliederung auch in dieser Arbeit zurückgegriffen wurde.

98 Vgl. weiterführend auch die Notation in Kapitel 2.3.2.

## 4. Resümee

Zum Abschluss des Beitrages soll dieser kurz reflektiert werden. Da nicht auf alle Problemfelder und Managementansätze eingegangen werden konnte, soll zumindest auf weitere hingewiesen werden.

### 4.1. Das Begründungsproblem

Die Kritik aller internationaler Standards liegt in dem Begründungsproblem. Die Kodizes sollen über Länder und Kulturen hinweg eine gemeinsame Akzeptanz moralischer Normen aufweisen. Für diese universelle Geltung fehlt, trotz breiter normativer Grundlage, die entsprechende Begründung. Allgemeine Gültigkeit kann nur durch ausreichende Begründung erfolgen. Diese durch deduktive Verfahren abzuleiten schlägt allerdings fehl. Dafür müssten Normen durch höhere Normen begründet werden. Diese höheren Normen müssten wiederum ebenfalls durch höhere Normen begründet werden. Dadurch gerät man in das von ALBERT beschreibende "*Münchhausen Trilemma*".<sup>99</sup>

### 4.2. Diskussionsanregung und Ausblick

Auch in Zukunft wird eine Unvollständigkeit von Verträgen und somit die implizite Selbstbindung zur Übernahme sozialer Verantwortung relevant bleiben. Die aktuellen und vielfältigen Möglichkeiten von Standards als praktische Lösung zeigen die Aktualität auf. Weiterhin offen ist allerdings, ob es sich Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten leisten können, moralische Aspekte zu berücksichtigen, oder ob sie müssen. Dies zeigt die Diskussion und Forderung um eine nachhaltige Ausrichtung der Unternehmen, sowie die stetige Verbesserung der Corporate Governance.<sup>100</sup> Eine gezielte Kosten/ Nutzenanalyse fehlt bislang.

Offensichtlich ist das breite Angebot von Standards und Managementansätzen, die nachhaltiges Handeln von Organisationen unterstützen sollen. Sowohl für die normative Werte Findung, Implementierung und Kommunikation (Reporting) werden Ansätze und Werkzeuge zur Verfügung gestellt. Den Überblick über geeignete Standards

---

99 Vgl. Albert (1991), S. 15 ff.

100 Vgl. Schwegler (2008), S. 341 ff.

zu bewahren kann aufwändig werden. DUBIELZIG versucht einen Überblick und eine kurze Bewertung für Unternehmen vorzunehmen.<sup>101</sup>

Die CSR Diskussion im unternehmerischen Kontext ist inzwischen mannigfaltig, so dass die soziale Verantwortung nun auch vor einem politischen Hintergrund aufgegriffen wird.<sup>102</sup> Ebenfalls wird immer noch eine eindeutige Definition vermisst, der ISO 26000 versteht etwas anderes unter CSR, als die Europäische Kommission.<sup>103</sup> Auch die vielfältigen Instrumente und Möglichkeiten sich sozial zu engagieren differieren sehr stark. SCHNEIDER hat dies anhand eines Reifegrades von CSR charakterisiert.<sup>104</sup>

Weniger erforscht ist die Wirksamkeit einer moralischen Selbstbindung und wie es Unternehmen gelingt, moralisches Handeln in ökonomisch messbare Ergebnisse zu transformieren. Eine weitere Lücke im operativen Wertemanagement ist eine Art "Reifegrad"-Modell, welches Organisationen bei der Implementierung und dem Wandel hin zur Wert gesteuerten Organisation unterstützt. Dieses Modell sollte Unternehmen bei der Ableitung einer nachhaltigen Strategie helfen. Auch der "fruchtbare Boden" einer Organisation, die überhaupt eine Wertekultur im Sinne dieser Standards ernsthaft zulässt ist bisweilen unbekannt. Ebenfalls erwähnenswert ist der Hinweis darauf, dass es sich bei der Implementierung von sozialen Standards um Veränderungsprozesse im Unternehmen handelt. Es treten daher noch weitere Barrieren der Veränderungsfähigkeit auf, die oftmals die Projekte zum Scheitern verurteilen.<sup>105</sup>

---

101 Vgl. Dubielzig (2009), S. 38 ff.

102 Vgl. Riess (2012), S. 779 ff.

103 Vgl. Schneider (2012), S. 19 ff.

104 Vgl. Schneider (2012), S. 28 ff.

105 Vgl. Higgs, Rowland (2005), S. 122.

## Literaturverzeichnis

- Albert**, H. (1991): Traktat über die kritische Vernunft, 5. Aufl., J.C.B. Mohr, Tübingen.
- Aufderheide**, D. (2004): Governanceethik und der Ansatz der Regeltransparenz, in: Governanceethik im Diskurs, (Hrsg.) Wieland, J., Metropolis, Marburg, S. 121-146.
- Backhaus-Maul**, H./**Kunze**, M. (2012): Unternehmen in Gesellschaft. Soziologische Zugänge, in: Corporate Social Responsibility, (Hrsg.) Schneider, A./Schmidpeter, R., Springer, Heidelberg, S. 99-112.
- Beschorner**, D./**Schank**, C. (2012): CSR - Zur Bürgerrolle und Verantwortung von Unternehmen, in: Corporate Social Responsibility, (Hrsg.) Schneider, A./Schmidpeter, R., Springer, Heidelberg, S. 155-164.
- Dreowski**, F./**Kromminga**, P./**von Mutius**, B. (2004): Corporate Citizenship oder: Mit sozialer Verantwortung gewinnen, (Hrsg.) Wieland, J., Murmann, Hamburg, S. 489-525.
- Dubielzig**, F. (2009): Sozio-Controlling im Unternehmen, Gabler, Wiesbaden.
- Ekardt**, F. (2005): Das Prinzip Nachhaltigkeit, Verlag C.H. Beck, München.
- Ekardt**, F. (2011): Theorie der Nachhaltigkeit, Nomos, Baden-Baden.
- Fürst**, M. (2005): Risiko-Governance: Die Wahrnehmung und Steuerung moralökonomischer Risiken, Metropolis, Marburg.
- Fürst**, M./**Wieland**, J. (2004): Integrität in der Lieferantenbewertung - Konzeption und Umsetzung, in: WerteManagement, (Hrsg.) Wieland, J., Murmann, Hamburg, S. 316-347.
- Gaumnitz**, B.R./**Lere**, J.C. (2004): A classification scheme for codes of business ethics, in: Journal of Business Ethics. Jg. 49(4), S. 329-335.
- Gilbert**, D.U. (2001): Social Accountability 8000 – Ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen ?, in: Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik. Jg. 2, S. 123-148.

**Graumann, C.** (1972): Interaktion und Kommunikation, in: Sozialpsychologie 7. Band, (Hrsg:) Graumann, C., Verlag für Psychologie, Göttingen, S. 1109-1262.

**Grüninger, S.** (2010): Werteorientiertes Compliance Management System, in: Handbuch Compliance-Management, (Hrsg:) Wieland, J./Steinmeyer, R./Grüninger, S., Erich Schmidt, Berlin, S. 39-88.

**Hambrecht, J./Kokott, D.** (2004): Erfolgsformel Wertemanagement, in: WerteManagement, (Hrsg:) Wieland, J., Murmann, Hamburg, S. 55-81.

**Hardtke, A.** (2010a): Das CSR-Universum, in: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, (Hrsg:) Hardtke, A./Kleinfeld, A., Gabler, Wiesbaden, S. 13-70.

**Hardtke, A.** (2010b): ISO 26000: Eine kurze Geschichte zur Normierung gesellschaftlicher Verantwortung, in: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, (Hrsg:) Braun, S., VS Verlag, Wiesbaden, S. 202-219.

**Higgs, M./Rowland, D.** (2005): All Changes Great and Small : Exploring Approaches to Change and its Leadership, in: Journal of Change Management. Jg. 5, S. 121-1151.

**Hölz, H.M.** (2008): Der UN Global Compact, in: Handbuch Corporate Citizenship, (Hrsg:) Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M., Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 511-517.

**Jastram, S.** (2012): Legitimation privater Governance, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

**Karcher, M./Pfungst, I.** (2004): Verhaltenstandards, in: WerteManagement, (Hrsg:) Wieland, J., Murmann, Hamburg, S. 263-288.

**Kmieciak, P.** (1976): Wertstrukturen und Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland, Verlag Otto Schwartz, Göttingen.

**Kommission der europäischen Gemeinschaften** (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel.

**Kotter, J.P./Heskett, J.L.** (1992): Corporate Culture and Performance, Free Press, New York.

**Kunze, M.** (2008): Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen, Gabler, Wiesbaden.

**Panther, S.** (2004): Governanceethik als Wirtschaftsethik, in: Governanceethik im Diskurs, (Hrsg:) Wieland, J., Metropolis, Marburg, S. 101-120.

**Pfarr, S./Schmiedeknecht, M.** (2011): Governanceethik und Wertemanagement, in: Verantwortung in der globalen Ökonomie gestalten - Governanceethik und Wertemanagement, (Hrsg:) Grüniger, S. et al., Metropolis, Marburg, S. 15-54.

**Riess, B.** (2012): Quo vadis CSR?, in: Corporate Social Responsibility, (Hrsg:) Schneider, A./Schmidpeter, R., Springer, Heidelberg, S. 779-787.

**SAI** (2008): Social Accountability 8000, SAI, New York.

**SAI Guidance** (2013): SA8000 Guidance - 2008 Standard, SAI, New York.

**Schmid, C.-H.** (1996): Planung von Unternehmenskultur, Gabler, Wiesbaden.

**Schmiedeknecht, M.** (2010): Was bedeutet gesellschaftliche Verantwortung in Zeiten der Globalisierung und des wirtschaftlichen Umbruchs? Die Konstruktion einer globalen Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen (ISO 26000), in: Konstruierte Normalitäten - normale Abweichungen, (Hrsg:) Drews-Sylla, G. et al., VS Verlag, Wiesbaden, S. 299-311.

**Schmiedeknecht, M./Wieland, J.** (2007): ISO 26000 as a Network Discourse, in: Governanceethik und Diskursethik - ein zwangloser Diskurs, (Hrsg:) Wieland, J., Metropolis, Marburg, S. 137 - 170.

**Schmiedeknecht, M./Wieland, J.** (2012): ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen, in: Corporate Social Responsibility, (Hrsg:) Schneider, A./Schmidpeter, R., Springer Gabler, S. 259-270.

**Schneider, A.** (2012): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung, in: Corporate Social Responsibility, (Hrsg:) Schneider, A./Schmidpeter, R., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 17-38.

**Schwegler, R.** (2008): Moralisches Handeln von Unternehmen, Gabler, Wiesbaden.

**Seitz, B.** (2002): Corporate Citizenship, Gabler, Wiesbaden.

**Sethi, P.S./Schepers, D.** (2013): United Nations Global Compact: The Promise-Performance Gap, in: Journal of Business Ethics. Jg. February, S. o.S.

**Wieland, J.** (2001): Eine Theorie der Governanceethik, in: zfwu. Jg. 2, S. 8-33.

**Wieland, J.** (2002): WerteManagement und Corporate Governance, KleM - Working Paper Nr. 03/2002, Konstanz.

**Wieland, J.** (2004): Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: Handbuch Wertemanagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, (Hrsg:) Wieland, J., Murmann, Hamburg, S. 13-54.

**Wieland, J.** (2005): Corporate Governance, Values Management, and Standards: A European Perspective, in: Business and Society. Jg. 44 (1), S. 74-93.

**Wieland, J.** (2007): Die Ethik der Governance, 5., Metropolis-Verlag, Marburg.

**Wieland, J.** (2010a): Wie kann man Werte managen? Ein Leitfaden für die Praxis, in: Manifest Globales Wirtschaftsethos, (Hrsg:) Küng, H./Leisinger, K.M./Wieland, J., dtv, München, S. 92-139.

**Wieland, J.** (2010b): Compliance Management als Corporate Governance - konzeptionelle Grundlage und Erfolgsfaktoren, in: Handbuch Compliance-Management, (Hrsg:) Wieland, J./Steinmeyer, R./Grüninger, S., Erich Schmidt, Berlin, S. 15-38.

**Wieland, J./Grüninger, S.** (2010): Die 10 Bausteine des Compliance Management: ComplianceProgramMonitor, in: Handbuch Compliance-Management, (Hrsg:) Wieland, J./Grüninger, S./Steinmeyer, R., Erich Schmidt, Berlin, S. 111-136.



**Williams, O.** (2007): The UN Global Compact: The Challenge and the Promise, in: Corporate Ethics and Corporate Governance, (Hrsg:) Zimmerli, W./Holzinger, M./Richter, K., Springer-Verlag, Berlin Wiesbaden, S. 287-308.

**Zentrum für Wirtschaftsethik** (2012): WerteManagementSystem - Standards & Guidance Document, Weingarten.

**Zimmermann, R.** (2004): Compliance - Grundlage der Corporate Governance, in: Werte Management, (Hrsg:) Wieland, J., Murmann, Hamburg, S. 200-221.

### **Internetquellen:**

<http://www.globalcompact.de/themen/un-global-compact>, Zugriff am 01. Mai 2013.

<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=1459&parentID=479#Certification>, Zugriff am 18. Juni 2013.

<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=490>, Zugriff am 16. Mai 2013.

[http://de.radiovaticana.va/news/2013/05/01/papst\\_franziskus\\_zum\\_1.\\_mai:\\_„arbeit\\_heißt\\_an\\_der\\_schöpfung\\_teilhaben“/ted-687949](http://de.radiovaticana.va/news/2013/05/01/papst_franziskus_zum_1._mai:_„arbeit_heißt_an_der_schöpfung_teilhaben“/ted-687949), Zugriff am 02. Mai 2013

## **Bisher erschienene Weidener Diskussionspapiere**

- 1 "Warum gehen die Leute in die Fußballstadien? Eine empirische Analyse der Fußball-Bundesliga"  
von Horst Rottmann und Franz Seitz**
- 2 "Explaining the US Bond Yield Conundrum"  
von Harm Bandholz, Jörg Clostermann und Franz Seitz**
- 3 "Employment Effects of Innovation at the Firm Level"  
von Horst Rottmann und Stefan Lachenmaier**
- 4 "Financial Benefits of Business Process Management"  
von Helmut Pirzer, Christian Forstner, Wolfgang Kotschenreuther und Wolfgang Renninger**
- 5 "Die Performance Deutscher Aktienfonds"  
von Horst Rottmann und Thomas Franz**
- 6 "Bilanzzweck der öffentlichen Verwaltung im Kontext zu HGB, ISAS und IPSAS"  
von Bärbel Stein**
- 7 Fallstudie: "Pathologie der Organisation" – Fehlentwicklungen in Organisationen, ihre Bedeutung und Ansätze zur Vermeidung  
von Helmut Klein**
- 8 "Kürzung der Vorsorgeaufwendungen nach dem Jahressteuergesetz 2008 bei betrieblicher Altersversorgung für den GGF."  
von Thomas Dommermuth**
- 9 "Zur Entwicklung von E-Learning an bayerischen Fachhochschulen-  
Auf dem Weg zum nachhaltigen Einsatz?"  
von Heribert Popp und Wolfgang Renninger**
- 10 "Wie viele ausländische Euro-Münzen fließen nach Deutschland?"  
von Dietrich Stoyan und Franz Seitz**
- 11 Modell zur Losgrößenoptimierung am Beispiel der Blechteilindustrie für Automobilzulieferer  
von Bärbel Stein und Christian Voith**
- 12 Performancemessung  
Theoretische Maße und empirische Umsetzung mit VBA  
von Franz Seitz und Benjamin R. Auer**

- 13 Sovereign Wealth Funds – Size, Economic Effects and Policy Reactions  
von Thomas Jost**
- 14 The Polish Investor Compensation System Versus EU –  
15 Systems and Model Solutions  
von Bogna Janik**
- 15 Controlling in virtuellen Unternehmen -eine Studie-  
Teil 1: State of the art  
von Bärbel Stein, Alexander Herzner, Matthias Riedl**
- 16 Modell zur Ermittlung des Erhaltungsaufwandes von Kunst- und Kulturgütern in  
kommunalen Bilanzen  
von Bärbel Held**
- 17 Arbeitsmarktinstitutionen und die langfristige Entwicklung der Arbeitslosigkeit -  
Empirische Ergebnisse für 19 OECD-Länder  
von Horst Rottmann und Gebhard Flaig**
- 18 Controlling in virtuellen Unternehmen -eine Studie–  
Teil 2: -Auswertung-  
von Bärbel Held, Alexander Herzner, Matthias Riedl**
- 19 DIAKONIE und DRG´s –antagonistisch oder vereinbar?  
von Bärbel Held und Claus-Peter Held**
- 20 Traditionelle Budgetierung versus Beyond Budgeting-  
Darstellung und Wertung anhand eines Praxisbeispiels  
von Bärbel Held**
- 21 Ein Factor Augmented Stepwise Probit Prognosemodell  
für den ifo-Geschäftserwartungsindex  
von Jörg Clostermann, Alexander Koch, Andreas Rees und Franz Seitz**
- 22 Bewertungsmodell der musealen Kunstgegenstände von Kommunen  
von Bärbel Held**
- 23 An Empirical Study on Paths of Creating Harmonious Corporate Culture  
von Lianke Song und Bernt Mayer**
- 24 A Micro Data Approach to the Identification of Credit Crunches  
von Timo Wollmershäuser und Horst Rottmann**
- 25 Strategies and possible directions to improve Technology  
Scouting in China  
von Wolfgang Renninger und Mirjam Riesemann**

- 26 Wohn-Riester-Konstruktion, Effizienz und Reformbedarf  
von Thomas Dommermuth**
- 27 Sorting on the Labour Market: A Literature Overview and Theoretical Framework  
von Stephan O.Hornig, Horst Rottmann und Rüdiger Wapler**
- 28 Der Beitrag der Kirche zur Demokratisierungsgestaltung der Wirtschaft  
von Bärbel Held**
- 29 Lebenslanges Lernen auf Basis Neurowissenschaftlicher Erkenntnisse  
-Schlussfolgerungen für Didaktik und Personalentwicklung-  
von Sarah Brückner und Bernt Mayer**
- 30 Currency Movements Within and Outside a Currency Union: The case of Germany  
and the euro area  
von Franz Seitz, Gerhard Rösl und Nikolaus Bartzsch**
- 31 Labour Market Institutions and Unemployment. An International Comparison  
von Horst Rottmann und Gebhard Flaig**
- 32 The Rule of the IMF in the European Debt Crisis  
von Franz Seitz und Thomas Jost**
- 33 Die Rolle monetärer Variablen für die Geldpolitik vor, während und nach der Krise:  
Nicht nur für die EWU geltende Überlegungen  
von Franz Seitz**
- 34 Managementansätze sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit:  
State of the Art  
Von Alexander Herzner**

