



Mit der ISO Norm 26000 zu einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen?

Alexander Klier

Ende 2010 wurde – von der deutschen Öffentlichkeit fast unbemerkt – die DIN / ISO Norm 26000 "Guidance on Social Responsibility" unter einer enormen internationalen Beteiligung verabschiedet. Auch für die ISO war neu, dass bei der Konzeption nicht nur die offiziellen Vertreter der ISO-Organisationen beteiligt waren. Dem Leitgedanken folgend wirkten auch wichtige internationale Stakeholder wie Gewerkschaften, Konsumenten, Regierungen und Nichtregierungsorganisationen an der Festlegung der Standards mit. Als Leitfaden konzipiert soll sie helfen, dass Organisationen von einer (ehrlichen) unternehmensethischen Absicht zu einer guten Praxis kommen. Im Kern geht es auch bei dieser Norm darum, „global akzeptierte Standards guten Organisationsverhaltens zu definieren" (Wieland 2010). Die hinterlegten Standards sollen vor allem deshalb global akzeptiert werden, weil sie in einem fairen und diskursiven Prozess transnational erarbeitet wurden. Aus Sicht der Befürworter geht es um einen weiteren „Beitrag gegen das Institutions- und Organisationsdefizit der Globalisierung" (a.a.O.).¹

Die Norm gilt dem Anspruch nach nicht nur für große transnationale Unternehmen, sondern prinzipiell für alle denkbaren Organisationen: Für die Arztpraxis wie für eine politische Partei, die Rechtsanwaltskanzlei wie für ein transnational agierendes Unternehmen, den Energieversorger wie die kommunale Einrichtung und schließlich auch für Nichtregierungsorga-

¹ Ein weiteres Ziel der Norm ist eine Vereinheitlichung der mittlerweile unzähligen und zum Teil völlig disparaten Kodizes. Denn im Ergebnis führt die Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit zum Gegenteil dessen, was bewirkt werden soll. "Da in komplexen Zulieferketten irgendwann irgendjemand immer der Zulieferer eines anderen ist, führt die [...] nicht mehr überschaubare Flut von Selbsterklärungen und Selbstverpflichtungen, [zu einer Überforderung der] [...] Rechtsabteilungen, Compliance-Büros oder [...] CSR Stabsstellen in den Unternehmen" (Bode 2010, S. 19). Ob das allerdings mit der ISO Norm 26000 gelingt, bleibt abzuwarten.

nisationen wie etwa Greenpeace oder die Gewerkschaften. Und schließlich können sich sogar Staaten dieser Norm stellen. Doch kann mit einem Prozess, der technischen Normierungen entstammt – und nicht etwa der politischen Willensbildung – tatsächlich eine echte gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen erreicht werden? Die deutsche Industrie (BDI) und die Gewerkschaften im DGB waren sich einig in der Ablehnung dieses Prozesses und seines Ergebnisses, was schließlich zur Enthaltung der Bundesrepublik Deutschland bei der Abstimmung führte. Doch vielleicht geht auch etwas Wesentliches an den unterschiedlichen Argumenten der ablehnenden Kritiker vorbei.

1. Von Themen und Prinzipien

„Meine Erfahrung ‚vor Ort‘ in Umgebungen, die durch ernste Verstöße gegen die Menschenrechte charakterisiert sind, haben mich zu der festen Überzeugung gebracht, dass Normen (oder etwas ihnen ähnliches) wertvoll sind, um transnationalen und anderen Firmen zu helfen, einen sensibleren, effektiveren und verantwortlicheren Umgang mit der Beachtung der grundlegenden Menschenrechte in den Gemeinschaften und Gesellschaften zu erreichen, die am meisten von ihrer Geschäftstätigkeit betroffen sind“ (O'Reilly 2004, S. 1, eigene Übersetzung).²

Es erfolgt im Rahmen der ISO 26000 an keiner Stelle eine explizite Benennung von Mindestanforderungen. Dies soll, nach offizieller Lesart, die Einstiegshürden für Unternehmen möglichst niedrig halten. Insofern ist jede Organisation gehalten, für sich die relevanten Handlungsfelder festzulegen. Die ISO 26000 nennt hierfür sieben Kernthemen:

1. *Organisationsführung*: Dieses zentrale Thema ist insofern von doppelter Bedeutung, als es einerseits ein Werkzeug darstellt, die gesellschaftliche Verantwortung in der Organisation umzusetzen, andererseits aber auch dahingehend zu überprüfen ist, diesem Anspruch gerecht zu werden und die Führung der Organisation daran auszurichten.

² John O'Reilly war führender Mitarbeiter des Ölkonzerns BP, bevor er als Freiwilliger für Amnesty International und die Vereinten Nationen tätig wurde.



Abbildung 1: Die sieben Kernthemen und ihr Zusammenhang

Die ISO 26000 versteht sich als Leitfaden, der ein ganzheitliches Konzept in der jeweiligen Organisation zum Tragen bringen will. Insofern sind die Kernthemen und Prinzipien nicht zusammenhanglos zu sehen. Auch wenn die Auswahl einzelner Themen der jeweiligen Organisation obliegt - Ziel ist eine systematische Implementierung *aller* Kernthemen. Quelle: ISO 2010

2. *Menschenrechte*: Hier werden acht Handlungsfelder unterschieden. Inhalt und Ziel ist dabei, global für die Einhaltung der Menschenrechte zu sorgen und für deren Verbreitung zuständig zu sein.
3. *Arbeitsbedingungen*: Auch hier werden fünf Handlungsfelder definiert, die im dritten Teil genauer ausgeführt werden.
4. *Umwelt*: Hier werden vier Handlungsfelder aufgelistet, welche beispielsweise eine nachhaltige Ressourcennutzung und Antizipation des Klimawandels beinhalten.
5. *Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken*: In fünf Handlungsfeldern wird vom fairen Wettbewerb über die Bekämpfung der Korruption hin zur verantwortungsvollen politischen Mitwirkung ethisches Verhalten eingefordert.

6. *Konsumenten Anliegen*: Die sieben Handlungsfelder im Bereich der Konsumenten reichen von angemessenem Vorgehen beim Marketing über Konfliktlösungsmechanismen bis hin zum Thema nachhaltiger Konsum und seiner Beförderung.
7. *Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft*: Hier wird ebenfalls in sieben Handlungsfeldern beschrieben, wie eine solche gesellschaftliche Verantwortung im Detail aussehen könnte.

Neben den identifizierten Kernthemen werden Prinzipien benannt, die bei der Umsetzung dieser Kernthemen beachtet werden und das Thema gesellschaftlicher Verantwortung greifbarer machen sollen. Die Prinzipien beinhalten:

- Eine Rechenschaftspflicht, d.h. über die Auswirkungen organisationalen Handelns umfassend Auskunft zu geben. Dazu gehört auch die Übernahme von Verantwortung bei Fehlverhalten.
- Die Forderung nach Transparenz, also die Veröffentlichung klarer, vollständiger und zeitnaher Informationen, um Auswirkungen adäquat beurteilen zu können.
- Die Verwirklichung des Prinzips eines ethischen Verhaltens. Dies setzt die Identifikation von Werten der Organisation und deren Kommunikation voraus.
- Eine Achtung der Interessen aller Stakeholder der Organisation.
- Eine strikte Achtung der Rechtsstaatlichkeit. Gesetze und internationale Abkommen haben in jedem Fall Vorrang vor der Norm.
- Die Achtung internationaler Verhaltensstandards vor allem in den vor- und nachgelagerten Prozessen. Es geht dabei nicht nur um ein juristisches Schuldverständnis, sondern umfasst auch eine Mitschuld auch dann, wenn eine Organisation von Verstößen anderer Organisationen gegen die Standards profitiert.
- Die Achtung der Menschenrechte und Anerkennung ihrer universalen Gültigkeit.

Sollten diese Aspekte umfassend und über die Kette hinweg umgesetzt werden, so werden im Idealfall die Menschen in ihren jeweiligen Organisationen „in die Lage versetzt, ein langes, gesundes, unterrichtetes, kreatives, produktives und von Selbstrespekt geprägtes Leben zu führen“ (Bay 2010, S. 38). Davon, das soll an dieser Stelle kritisch angemerkt werden, sind die meisten transnationalen Unternehmen jedoch meilenweit entfernt.

2. Arbeit und Arbeitsbedingungen – Die Wertschöpfungskette im Blick

„Gesellschaftliche Verantwortung betrifft sämtliche potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen der Entscheidungen und Handlungen einer Organisation. Einen besonders wichtigen Ansatzpunkt bilden dabei Tätigkeiten mit Bezug zum Kerngeschäft“
(Bay 2010, S. 29).

Unbestritten gehört der Schutz der Menschenrechte gegen Verstöße durch Dritte, also beispielsweise von Unternehmen, zu den Pflichten von Staaten. Dabei ist die internationale Rechtsordnung insgesamt wenig kohärent. Mittlerweile ist deshalb auch unbestritten, dass die Privatwirtschaft eine eigenständige Verantwortung für die Einhaltung und Verbreitung der Menschenrechte hat. Dies korreliert wohl nicht zufällig mit der Feststellung, dass die Missachtung der Kollektivrechte, also beispielsweise die Gründung von Gewerkschaften, eines der am meisten missachteten Menschenrechte in Unternehmen darstellt. Zu wesentlichen Grundrechten im Bereich der Arbeit und vor allem von Arbeitsbedingungen macht die ISO 26000 insofern auch grundsätzliche Aussagen. Die zunächst wichtigste ist die Feststellung, dass Arbeit keine Ware ist. Demzufolge soll Arbeit auch nicht alleine den Marktbedingungen unterworfen und/oder ausschließlich als Produktionsfaktor behandelt werden. Gleichzeitig wird betont, dass die Schaffung von Arbeitsplätzen mit einer adäquaten Entlohnung eine der wichtigsten ökonomischen und sozialen Aufgaben von Organisationen darstellt.

Dabei ist das Bekenntnis zur Verantwortung über die gesamte Produktionskette hinweg mutig. Speziell in Bezug auf den Lebenszyklus sollen – auf freiwilliger Basis – alle potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen von Entscheidungen im Rahmen der Produktionskette auf die Organisation hin bezogen werden. Das ist von Beginn an zentral, denn im extraktiven Bereich, also bereits beim Rohstoffabbau, sind Menschen- und Arbeitsrechtsverletzungen an der Tagesordnung. Sie und die enormen Umweltauswirkungen stehen bisher jedoch noch nicht im Fokus einer unternehmerischen Gesamtverantwortung. Die zu einem großen Teil menschenunwürdige Beschaffung der Rohstoffe und Materialien setzt sich am anderen Ende, nach dem Gebrauch der entsprechenden Artikel, oft genauso unwürdig fort.

Verantwortung im extraktiven Bereich

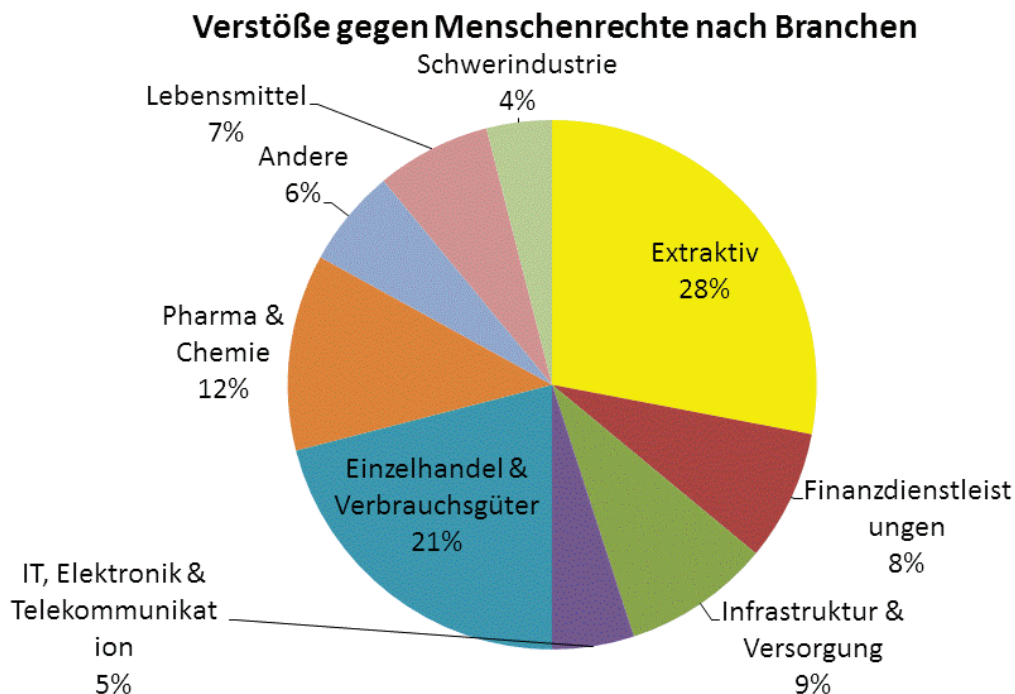


Abbildung 2: Besondere Verantwortung von Unternehmen im extraktiven Bereich

Nach einem offiziellen Bericht des UN-Sonderbeauftragten für Wirtschaft und Menschenrechte von 2008 gab es, nach Branchen gegliedert, im extraktiven Bereich besonders viele Verstöße gegen die Menschenrechte. Einnahmen aus dem extraktiven Bereich sind für viele Länder von enormer wirtschaftlicher Bedeutung. Ihre Gewinnung hat jedoch oft verheerende Folgen für die ökonomische Entwicklung und den Frieden. Für die ISO 26000 sind Vorteile, die sich daraus für Firmen im Anschluss ergeben, nicht statthaft. Quelle: Wright 2008, S. 7

Im Rahmen der ISO 26000 soll das Augenmerk auf dem Bezug zum Kerngeschäft liegen. Wenn das Kerngeschäft darin besteht, Elektronik zu produzieren und zu verkaufen, dann bedeutet unternehmerische Verantwortung in diesem Zusammenhang eben auch, die Abbaubedingungen der Metalle zu kennen. Sowie die Probleme, die sich aus der Entsorgung ergeben, in den Blick zu nehmen. Nicht nur in den Blick zu nehmen: Über geeignete Prozesse und Audits dafür zu sorgen, dass sich die Bedingungen ändern und global akzeptierte Standards umgesetzt werden. Wird das Konzept also ernsthaft implementiert, dann müssen entsprechende Kennzahlen entwickelt werden, die zur nachhaltigen Steuerung des Unternehmens im Sin-

ne einer gesellschaftlichen Verantwortung beitragen. Gleichberechtigt und balanciert mit den Gewinnzielen, nicht als ‚add on‘.

3. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zwischen Compliance, Business Case und ‚Integrity‘

„Was wir beobachten, ist in allen Gesellschaften des Westens das Gleiche – dass sich die Öffentlichkeit zunehmend Gedanken macht über die soziale und die öffentliche Verantwortung der grossen Companies [...] bei uns hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass jedes Business sich vor der Gesellschaft rechtfertigen muss – von ihr erhalten wir das, was man als licence to operate bezeichnet, die Berechtigung, zu handeln und zu existieren“.
(Tom Delfgaaw, zitiert nach Ulrich & Streiff 2003)³

Eine Norm (aus dem lateinischen *norma*, etwa ‚Richtschnur‘ oder ‚Maßstab‘) kann einen allgemein anerkannten Standard oder eine anerkannte Regel der Technik genauso bedeuten wie etwa eine Werteordnung innerhalb einer Gesellschaft. Eine *technische Norm* bezeichnet einen praktischen Standard, d.h. eine möglichst einheitliche oder weithin anerkannte Art und Weise, etwas zu tun. Als Norm geregelte technischen Verfahren werden im transnationalen Austausch länderübergreifend vereinbart und formalisiert, d.h. als Regelwerk schriftlich fixiert. Normen sind als Standards prinzipiell bei fast allen Verfahren anwendbar. Dennoch wird mit der DIN / ISO Norm 26000 für eine nichtstaatliche international normgebende Organisation komplettes Neuland betreten. Mit ihr sollen nicht nur technische Standards gesetzt, sondern in einer Art ‚Bedienungsanleitung‘ Standards sozialer Normen für das Verhalten von Organisationen in ihren Entscheidungen und Transaktionen festgelegt werden. Soziale Normen betreffen das Verhalten von Individuen in der Gesellschaft und sind mit Wertvorstellungen behaftet. Soziale Normen können die Grundlage für eine rechtliche Vorschrift, eine Rechtsnorm, darstellen. Echte menschenrechtliche Vertragspflichten können nur Staaten als Subjekte des Völkerrechts übernehmen. Unbestritten ist dabei in der internationalen Debatte, dass es extraterritoriale Verpflichtungen der Staaten zum Menschenrechtsschutz gibt. In der politischen Praxis schlägt sich das jedoch nur selten nieder. Unternehmen sind in

³ Tom Delfgaauw war Shell Manager zum Zeitpunkt der Diskussion um die Versenkung des Öltanks Brent Spar. Das Zitat war abgedruckt in: Keller, Ch. und Sutter, D. (2000): Das Ende eines Feindbildes, in: Tagesanzeiger-Magazin Nr. 40 vom 7.10. 2000, 20–35, S. 26.

diesem Sinn keine eigenständigen völkerrechtlichen Subjekte. Insofern kann ein Anspruch nur über die jeweiligen Staaten rechtlich verbindlich eingefordert werden. Dabei ist es bisher offen, „ob angesichts der Verringerung staatlicher Einflussmöglichkeiten und der nicht nur ökonomischen, sondern zunehmend auch politischen Macht von TNK [Transnationalen Konzernen, A.K.] die Staaten ihren wachsenden Schutzpflichten tatsächlich nachkommen (können)“ (Hamm, Scheper & Weber 2010, S. 219).

3.1. Von Normen und Normen

Normen sind keine Gesetze und schon gar nicht völkerrechtlich bindende Verträge. Sie können bzw. sollen diese auch nicht ersetzen. Können verbindliche Normen also diese Lücke auffüllen? Zumindest dann, wenn sich Regierungen und Gerichte darauf berufen. Im Laufe der Zeit könnten Normen sogar Gewohnheitsrecht werden (Strohscheidt 2005). Doch im Verhältnis zu verpflichtenden Normen beinhaltet der Status der ISO ein weiteres grundsätzliches Problem: Sie soll ‚nur‘ als ein Leitfaden zur Umsetzung unternehmerischer Gesamtverantwortung verstanden werden. Die Grundidee der ISO 26000 ist also die eines Ratgebers. Da in keinem Fall die Gesetzgebung ersetzt oder ausgehebelt werden soll, gibt es immer wieder Querverweise, beispielsweise zu den ILO Normen. Im Rahmen der ISO 26000 soll umgekehrt gegenüber der Gesellschaft insgesamt Rechenschaft abgelegt werden, nicht nur gegenüber Aktionären und Mitarbeitervertretungen in Aufsichtsräten. Dabei „sollen sämtliche Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft transparent gemacht werden“ (Bay 2010, S. 64). Eine Regelung, die wesentlich weiter geht als beispielsweise die deutsche Gesetzgebung, die sich hierbei meist nur auf die betriebliche Rechnungslegung bezieht. Aber ein Anspruch, der von Unternehmen erst einmal ernst genommen und umgesetzt werden will.

3.2. Ein Ratgeber ohne Verbindlichkeit

Die Verantwortung einer Organisation wird im Rahmen der ISO 26000 beschrieben als Verpflichtung „für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten“ gerade zu stehen. Damit wird ein Organisationsziel angestrebt, „das zur nachhaltigen Entwicklung, einschließlich Gesundheit und Gemeinwohl“ beiträgt, und dabei „die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, anwendbares Recht erfüllt und mit internationalen Verhaltensstandards übereinstimmt“. Möglich wird das laut ISO dann, wenn die gesellschaftliche Verantwortung „in der gesamten Organisation

integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird“ (Bay 2010, S. 27). Wie kann man die Umsetzung eines solch weitgehenden Ansatzes feststellen? Entgegen den bisher etablierten Standards wie etwa SA 8000 oder auch der BSCI (Business Social Compliance Initiative)⁴ sieht die ISO 26000 keinerlei Auditierung vor. Insofern ist eine Anwendung der Norm – bzw. ihre Umsetzung – auch nicht zur Zertifizierung vorgesehen. Eine Forderung, die insbesondere der Deutschen Industrie wichtig war und dennoch auch ungewöhnlich für ISO / DIN Norm ist, die in der Regel Managementsysteme zur Normimplementierung vorsehen.

Die Frage von Verbindlichkeit oder Freiwilligkeit ist „ein zentraler politischer Streitpunkt“ (Hamm, Scheper & Weber 2010, S. 203). Zündstoff für Kritik ist die immer wieder betonte Freiwilligkeit. Und damit verbunden die Beliebigkeit bei der Auswahl von Maßnahmen. Es bleibt angesichts der Freiwilligkeit auch die kritische Rückfrage erlaubt, ob es sich nicht in Wahrheit um die Implementierung ökonomisch vernünftiger Vorgehensweisen handelt, also beispielsweise eine Risikovorsorge gegenüber zu erwartenden ökologischen oder sozialen Problemen. Dann wird die ISO 26000 schnell zu einem "Business Case", also einem Geschäftsmodell. Mit dem das Unternehmen zwar zusätzlich Werbung machen kann, jedoch im strengen Sinn kein Handeln aufgrund einer moralischen Überlegung zum Thema gesellschaftliche Verantwortung offenbart. Und schließlich stellt sich die Frage, wer denn nun kontrollieren kann, ob sich die jeweiligen Organisationen tatsächlich konform zur ISO 26000 verhalten. Bzw. was passiert, sollten Unternehmen dagegen verstoßen. Andererseits ist noch lange nicht geklärt, "inwiefern sich die Arbeits-, Umwelt- und Sozialstandards durch Zertifizierungs- und Auditierungssysteme tatsächlich heben lassen" (Bode 2010, S. 22).

3.3. Integrity als organisationsethischer Ernstfall

Weil der rechtliche Rahmen den moralischen Entwicklungen immer hinterher hinkt, muss die gesellschaftliche Verantwortung auch auf Basis von Freiwilligkeit innerhalb der transnational und national agierenden Organi-

⁴ Für die Einhaltung von Verhaltenskodizes sind Auditierungs- und Zertifizierungssysteme auch nicht die zentrale Bedingung. Im Vordergrund muss vielmehr das als ‚Capacity Building‘ bezeichnete Ansinnen stehen, die Lieferanten und ihre Beschäftigten durch Trainings und Schulungen dazu zu befähigen, Kodizes einzuhalten. „BSCI bietet weder ein Zertifikat noch eine Garantie, dass Produktionsstätten, die in den BSCI Prozess eingebunden sind, die Kriterien des Verhaltenskodizes auch einhalten“ (Berzau 2010, S. 79).

sationen stattfinden. Nur wenn es nicht alleine auf den gesetzlichen Zwang für ein entsprechendes Handeln ankommt, sondern weil es moralisch geboten ist, können tatsächlich nachhaltige und neue Pfade der gesellschaftlichen Verantwortung entwickelt werden. Dies legt jedenfalls die Debatte um eine unternehmensethische Integrität, in Abgrenzung zur Compliance, nahe. Compliance meint im Rahmen der unternehmensethischen Debatten die Regeleinhaltung durch die jeweiligen Organisationen. Sobald also globale Rahmenbedingungen gesetzt werden bzw. die internationalen Märkte stärker reguliert werden, steigt der Anspruch an die betroffenen Organisationen auf Compliance. Die Regeleinhaltung im Sinne einer Compliance stellt unternehmensethisch wiederum ‚nur‘ eine Mindestanforderung an ein Unternehmen dar. Hier ist auch ‚der Verdacht nicht von der Hand zu weisen, dass statt mehr Verantwortung weniger Verantwortung übernommen werden soll‘ (Bode 2010, S. 20). Vor allem dann, wenn beispielsweise die Verantwortung an die Zulieferer und Entsorger delegiert wird. Ein Verzicht auf eine legale Compliance ist für Unternehmen einfach riskant. Insofern ist ein Compliance System eher eine Maßnahme des Risikomanagements denn einer echten Verantwortlichkeit.

Compliance ist eine notwendige Bedingung von gesellschaftlicher Verantwortung. Aber noch nicht hinreichend im Sinne einer gelebten Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit. Sollten die Programme nur deshalb vorgesehen werden, um im Schadensfall das Compliance Risiko zu senken, dann handelt es sich um ein drastisch reduziertes unternehmensethisches Programm. Das zudem die Unternehmensleitung unangemessen entlastet, weil es beispielsweise nur eine Bestrafung der Mitarbeiter /-innen im Falle individuellen Fehlverhaltens vorsieht. Oder eine Streichung der Zulieferer aus der Liste, wenn sie die Anforderungen nicht einhalten. In diesem Fall tun die Beschäftigten (und Zulieferer) nur was sie tun müssen, um nicht bestraft zu werden. Aber sie machen das nicht (zwangsläufig) aus innerer Überzeugung und Motivation. ‚Verkürzt sind sie auch, weil sie nicht an den Ursachen (oder Gründen) unternehmerischen ‚Fehlverhaltens‘ ansetzen‘ (Thielemann 2005, S. 32). Und nicht zuletzt führt eine strikte Ausrichtung an einer Compliance zu viel Bürokratie – in einem schlechten Sinn. Demgegenüber meint ‚Integrity‘ als unternehmensethische Integrität die systematische Integration einer gesellschaftlichen Verantwortung in alle Bereiche einer Organisation. Es geht nicht mehr nur um ein bloß pflichtmäßiges Verhalten der Beschäftigten, sondern um ein Handeln aus moralischer Verpflichtung und Einsicht. ‚Integrität heißt: Das logische Primat der Ethik im Denken und Handeln anzuerkennen und mindestens im Zweifel den ethischen Gesichtspunkten, den Rechten anderer, den Vorrang vor der

Verfolgung der eigenen Interessen einzuräumen“ (Thielemann 2005, S. 35).

Moralische Integrität gewinnt man auch auf der Unternehmensebene nur durch die Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln in uneindeutigen oder schwierigen Situationen. Genau hier will der Leitfaden mit seinen Standards eine Orientierungshilfe geben. Die Motivation und Befähigung der Beschäftigten wie auch der Führung einer Organisation zu solchem Handeln bedarf einer systematischen Integration in die Geschäftspolitik und Kennzahlen. Sonst folgen die meisten dann doch den ‚eigentlichen‘ Zielen im Unternehmen. Beispielsweise den betrieblichen Boni und ihren Vorgaben. Notwendig ist deshalb eine Prozessintegration, d.h. auch die Belohnungs- und Anreizsysteme müssen mit moralischen ‚Komponenten‘ der gesellschaftlichen Verantwortung ausgestattet werden. Schaffen Organisationen und Unternehmen ernsthaft diesen Schritt, dann überwiegen die Vorteile gegenüber einer schlichten Forderung danach, internationale Regularien und gesetzliche Vorgaben seien für die Unternehmen bindend und deshalb einzuführen. So gesehen wäre im Falle einer echten Integrität die gesellschaftliche Verantwortung an der richtigen Stelle angekommen: Bei einer ‚Licence to operate‘, die sich der Verantwortung stellt und gegenüber allen Stakeholdern mit guten Gründen rechtfertigen kann. Zusammen mit einer gelebten Transparenz, welche die Kontrollfrage klärt und die Antwort den Stakeholdern im Sinne einer kritischen Öffentlichkeit überlässt. „Sollte das neue Corporate-Citizenship-Denken erfolgreich umgesetzt werden, müssten die neuen Richtlinien integraler Bestandteil der Unternehmenskultur, der Organisationsstruktur und der Betriebsphilosophie werden. Konkret: Die Mitarbeitenden müssen weltweit auf allen Ebenen ernsthaft und nachhaltig informiert bzw. ausgebildet werden, *konkrete Ziele* müssen vereinbart und deren Einhaltung zum Bestandteil der firmeninternen Beurteilungs- und Belohnungssysteme gemacht werden“ (Leisinger 2004, S. 180).

4. Chancen und Risiken für Gewerkschaften und betriebliche Interessensvertreter

„Dies ist deshalb von so zentraler Bedeutung, da Auditierung allein keine ausreichende Verbesserung der Sozialperformance in der Lieferkette schaffen kann, sondern vielmehr zusätzlich Schulungen auf unterschiedlichen Ebenen notwendig sind, um das nötige Wissen zu vermitteln“
(Berzau 2010, S. 85).

Frank Bsirske lehnt als Vorsitzender der Gewerkschaft ver.di die ISO 26000 ab. Sein Argument, dass freiwillige Selbstverpflichtungen selten eingehalten würden und viel eher die Politik gefordert sei, einen Ordnungsrahmen zu setzen, ist auf den ersten Blick plausibel. Ähnlich verhält es sich mit dem DGB, der die Dominanz wirtschaftlicher Interessen bei der Erstellung der ISO 26000 beklagt. Beides geht jedoch, wie am Beispiel der moralischen Integrität gezeigt werden sollte, an der eigentlichen Frage vorbei, wie man zu einer echten gesellschaftlichen Verantwortung über die Kette hinweg kommen kann. Und hat wiederum Rückwirkungen auf das betriebliche Engagement, sowohl von gewerkschaftlicher als auch auf betriebsräthlicher Seite. Gerade Betriebsräte nutzen die Möglichkeiten, die ihnen beispielsweise der Global Compact in denjenigen Betrieben bietet, die Mitglieder im GC sind, kaum. „Wenn Gewerkschaften bessere Ergebnisse erzielen wollen, sollten sie sich noch stärker in die Nachhaltigkeitspolitik der Unternehmen einmischen und Instrumentarien wie den GC [Global Compact, A.K.] besser nutzen“ (Hamm & Koch 2010, S. 5). Sie sollten auch im Rahmen Runder Tische oder in Multistakeholder-Foren mitarbeiten, um das konkrete Verhalten ihres Unternehmens beurteilen und verändern zu können.

Auch dann, wenn sich Unternehmen, genauer die Vorstände, dafür entscheiden sich im Rahmen von Global Compact oder auch der ISO 26000 zu beteiligen, findet über die Ziele und Mechanismen in der Regel wenig Kommunikation mit der unteren Ebene des Unternehmens statt. Die Betriebsräte werden hier ebenfalls kaum einbezogen (vgl. Hamm & Koch 2010). Andererseits nehmen Unternehmen über die Beschaffungsgrundsätze oder das Qualitätsmanagement zum Teil sehr bewusst Einfluss auf die Arbeitsbedingungen in der Lieferantenkette und vor Ort. Ein simpler Boykott oder gar ein Importverbot beispielsweise von Rohstoffen aus dem Kongo kann auch im gewerkschaftlichen Sinn „nicht das Ziel sein, denn viele Familien leben von deren Verkauf“ (Germanwatch 2011, S. 2). Für die betroffenen Arbeiter /-innen und ihre Familien geht es um die Existenz. Fragt man Betroffene in den entsprechenden Gebieten, so geht es ihnen selbst um Einbeziehung in die Lösungsprozesse (makeITfair 2010 & Germanwatch 2011). Genau das sieht die ISO 26000 vor: Die Stärkung der Arbeiter /-innen vor Ort, damit sie ihre Rechte durchsetzen können und darüber bessere Arbeitsbedingungen erwirken. Hinzu kommt, dass eine langfristig erfolgreiche Strategie nur dann gelingt, wenn es im Rahmen der vorgeschlagenen Maßnahmen umfangreiche Schulungen und Beratungen – gerade der Beschäftigten in der Wertschöpfungskette – gibt. Denn nur „ein verändertes Bewusstsein, Schulungen und die Übertragung der Systemeig-

nerschaft auf die Zulieferer [kann] dazu führen, dass mehr Sicherheit und Verlässlichkeit in der Zulieferkette herrscht“ (Bode 2010, S. 23).

Die ISO 26000 bereitet Organisationen und Unternehmen darauf vor, das Thema Beschäftigung und Arbeitsbedingungen genau zu untersuchen. Die Selbstverpflichtungen einer Organisation können durch die betrieblichen Interessensvertretungen und die Gewerkschaften zum einen überprüfbar gemacht werden, zum anderen tatsächlich in der Umsetzung auf die gesamte Beschaffungskette eingefordert werden. Der systemische Ansatz des Leitfadens weist dabei in die Zukunft. Gerade für die Beschaffung gilt, dass Unternehmen auch auf Initiative des Betriebsrates hin aktiv werden können. Bei der (öffentlichen) Vergabe können Unternehmen, auf Vorschlag der Betriebsräte, Bedingungen formulieren, denen die Lieferanten genügen müssen. Entsprechend können auch hier die Vorlieferanten mit in die Verantwortung genommen werden. Über geeignete betriebliche Kennzahlen werden die Prozesse in der Kette überprüfbar. Und schließlich kann sich auch die Befähigung der Lieferanten durch Trainings oder Schulungen an geeigneten Kennzahlen orientieren. Ein ambitioniertes und weitgehendes Projekt. Dieses kann dann gelingen, wenn auch die Unternehmensleitung von der Richtigkeit des Anliegens überzeugt ist. Zudem muss sie eindeutig zum Kernthema Unternehmensführung stehen und in diesem Sinn die Umsetzung angezeigter Maßnahmen im Sinne der ISO 26000 ernsthaft verfolgen. Daraus können im Idealfall betriebliche Initiativen initiiert werden, die vor Ort Wirkung entfalten und zu einem direkten Austausch der jeweiligen Belegschaften im Sinne eines Verständnisses für die unterschiedlichen Interessenslagen führen. Hier waren die Gewerkschaften auch in vielen Branchen schon äußerst erfolgreich.

„Weitere Methoden dafür sind unabhängige und vertrauenswürdige Zertifizierungen oder der Einbezug unabhängiger und vertrauenswürdiger Dritter (zum Beispiel in Form von Überprüfungsgremien)“ (Bay 2010, S. 53). Um das Anliegen einer gesellschaftlichen Verantwortung auf einer systemischen Ebene von Unternehmen anzugehen empfiehlt es sich, nach internen und externen Bündnispartner /-innen Ausschau zu halten. Solche hat man wahrscheinlich in den betrieblichen Umweltbeauftragten genauso wie in den Verantwortlichen betrieblicher Umweltmanagementsysteme (EMAS, ISO 14.000), den CSR Beauftragten des Unternehmens oder auch spezieller Nichtregierungsorganisationen. Dabei steht es beispielsweise den Betriebsräten sicher gut an, zu diesem komplexen Thema eine eigene Beratung nach § 80 Abs. 9 Punkt 3 BetrVG einzufordern. Gerade wenn es nicht primär um Beschäftigte des eigenen Unternehmens geht, sollten sie sich zur

Beschaffungsproblematik durch NGO's wie makeITfair oder Germanwatch beraten lassen. Dies wäre jedenfalls ganz im Sinne einer Übernahme von Verantwortung im Rahmen der ISO 26000 - im Austausch mit dem großen Stakeholder der Beschäftigten entlang der Wertschöpfungskette.

Literatur

Bay, K.-C. (2010)(Hrsg.): ISO 26000 in der Praxis. München: Oldenbourg

Berzau, L. (2010): Die BSCI macht weitere Fortschritte - und rüstet sich für die Herausforderungen. In: Fonari, A. & Stamm, N. (Hrsg.): Vierter Runder Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen, S. 79 - 87

Bode, A. (2010): Trends und Entwicklungen bei Audits und Zertifizierungen von Arbeits- und Sozialstandards. Eine Bestandsaufnahme. In: Fonari, A. & Stamm, N. (Hrsg.): Vierter Runder Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen, S. 17 – 23

Germanwatch (2009)(Hrsg.): Faire Handys im Angebot? Vergleichende Studie zur Unternehmensverantwortung von deutschen und europäischen Mobilfunkanbietern [PDF]. Verfügbar unter: <http://makeitfair.org/die-fakten/studien> [08.08.2011]

Germanwatch (2011): Weitblick Nr. 1/2011 - Unternehmensverantwortung. Verfügbar unter: <http://www.germanwatch.org/> [07.08.2011]

Hamm, B.; Scheper, C. & Weber, A. (2010): Privatwirtschaft und Menschenrechte: Wachsende Verantwortung. In: SEF (Hrsg.): Globale Trends 2010, S. 201 - 221. Bonn: bpb - Band 1025

Hamm, B. & Koch, H. (2010): Soziale und ökologische Verantwortung. Zur Umsetzung des Global Compact in deutschen Mitgliedsunternehmen [PDF]. Verfügbar unter: http://www.otto-brenner-shop.de/uploads/tx_mplightshop/OBS_AH64_01.pdf [12.11.2011]

ISO (2010): Discovering ISO 26000 [PDF]. Verfügbar unter: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm [06.11.2011]

Leisinger, K. M. (2004): Zur Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen in der Praxis. Das Beispiel Novartis [PDF]. In: Ruh, H. & Leisinger, K. M. (Hrsg.): Ethik im Management. Orell Füssli - Zürich. Verfügbar unter: <http://www.novartisfoundation.org/platform/apps/Publication/getfmfile.asp?id=612&el=1921&se=4222854&doc=76&dse=5> [18.09.2011]

makeITfair (2010)(Hrsg.): Voices from the inside. Local views on mining reform in Eastern DR Congo. FinnWatch & SwedWatch. Verfügbar unter: <http://makeitfair.org/die-fakten/studien> [14.08.2012]

Mayntz, R. (2007): Globalisierung politisch steuern [PDF]. In: Jahrbuch der Max-Planck-Gesellschaft für Gesellschaftsforschung 2007/2008, S. 79 - 84. Verfügbar unter: http://www.mpifg.de/pu/ueber_mpifg/mpifg_jb/JB-0708/MPIfG_07-08_12_Mayntz.pdf

O'Reilly, J. (2004): Responsibilities of transnational Corporations and related Business Enterprises with regard to human rights [DOC]. Verfügbar unter: <http://www.reports-and-materials.org/OReilly-submission-to-UN.doc> [12.11.2011]

Strohscheidt, E. (2005): UN-Normen zur Unternehmensverantwortung. Schreckgespenst für die Wirtschaft oder notwendiges Instrument zur politischen Steuerung wirtschaftlicher Globalisierung? [PDF]. In: Vereinte Nationen Nr. 4/2005, S. 138 - 144. Verfügbar unter: http://www.dgvn.de/fileadmin/user_upload/PUBLIKATIONEN/Zeitschrift_VN/VN_2005/Strohscheidt_VN_04-05.pdf [12.11.2011]

UN (2003): Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights [HTML]. Verfügbar unter: [http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/\(Symbol\)/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.En](http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/(Symbol)/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.En) [12.11.2011]

UN (2004): Normen der Vereinten Nationen für die Verantwortlichkeiten transnationaler Unternehmen und anderer Wirtschaftsunternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte [PDF]. Blaue Reihe Nr. 88. Verfügbar unter:

http://www.dgvn.de/fileadmin/user_upload/PUBLIKATIONEN/Blaue_Reihe/BL_88.pdf [13.11.2011]

Ulrich, P. & Streiff, S. (2003): Der unternehmensethisch kompetente Aufsichts- und Verwaltungsrat [PDF]. Verfügbar unter: www.alexandria.unisg.ch/export/DL/17833.pdf [05.09.2011]

Thielemann, U. (2005): Compliance und Integrity - Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung [PDF]. In: zfwu 6/1, S. 31 - 45. Verfügbar unter: http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/1_2005/ThielemannBeschorner.pdf [04.09.2011]

Wieland, J. (2010): Interview verfügbar unter http://www.dnwe.de/news_CG/items/iso-26000-die-leitlinie-zur-gesellschaftlichen-verantwortung-ist-verabschiedet-was-folgt.html)

Wright, M. (2008): Corporations and Human Rights: A Survey of the Scope and Patterns of Alleged Corporate Related Human Rights Abuse [PDF]. Verfügbar unter: <http://www.etiskhandel.no/noop/file.php?id=2455>