

4.69 Die ISO 26000 als „Capacity Building“ begreifen und implementieren

Unternehmensverantwortung und die künftige Herausforderung für die Personalentwicklungsabteilung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Unternehmensverantwortung über ein „Capacity Building“ umgesetzt werden kann,
- dass es auf Seiten des Unternehmens nicht nur um Compliance gehen darf,
- sondern dass es dabei um die Entwicklung moralischer Integrität geht,
- welche Rolle die Personalentwicklung in diesem Prozess hat.

Der Autor
Dr. Alexander Klier ist pädagogischer Leiter der Erwachsenenbildung beim DGB Bildungswerk Bayern.

Kontakt: E-Mail: mail@alexander-klier.net; Website: www.alexander-klier.net

Inhalt

	Seite
1	ISO 26000 und Capacity Building 3
1.1	Die (Vor-)Geschichte der ISO 26000 4
1.2	Von Abfalltrennung bis Zivilgesellschaft 4
1.3	Das Beispiel Arbeit und die Menschenrechte 8
1.4	„Capacity Building“ als Aufgabe der Personalentwicklung 10
2.	Unternehmensverantwortung zwischen Compliance und moralischer Integrität 11
2.1	Compliance allein genügt nicht 13
2.2	... denn es kommt auf die moralische Integrität des Unternehmens an 14
3	Nicht nur auf die Menschen kommt es an – auch auf die Strukturen 15
3.1	Die Betrachtung der Wertschöpfungskette 16
3.2	Die „Handlungsvollmacht“ von Unternehmen 19
3.3	Weitreichende Verantwortung bezüglich der Stakeholder 20
4	Wie ein Capacity Building in der Wertschöpfungskette gelingen kann 22
4.1	Vom internen Ethikmanagement 23
4.2	... zum externen Capacity Building 24
5	Empfehlungen für die Personalentwicklungsabteilung 27
5.1	Die Stakeholder umfassend einzubeziehen drückt Integrität aus und kann eine Zertifizierung ersetzen . . 28
5.2	Netzwerke bilden hilft bei der Umsetzung außerhalb des eigenen Unternehmens 30
5.3	Der wichtigste Bündnispartner sind die eigenen Beschäftigten und ihre Vertretungen 33
6	Literatur 34

1 ISO 26000 und Capacity Building

„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 an den Tag zu legen, die am meisten von ihrer Geschäftstätigkeit betroffen sind.“ (O'Reilly 2004, S. 1, eigene Übersetzung)

John O'Reilly, von dem dieses Zitat stammt, war führender Mitarbeiter des Ölkonzerns BP, bevor er als Freiwilliger für Amnesty International und die Vereinten Nationen tätig wurde. Er drückt in diesem Zitat aus, was der Grundinhalt der ISO 26000 geworden ist: Sie soll ein Leitfaden sein, der Unternehmen in die Lage versetzt, in Bezug auf ihr Kerngeschäft moralische Verantwortung zu implementieren. Unter „Capacity Building“, das als Begriff und Idee aus der internationalen Entwicklungszusammenarbeit kommt, könnte man vereinfacht eine Art Hilfe zur Selbsthilfe verstehen, die es ganz praktisch ermöglicht, einen Leitfaden wie die ISO 26000 umzusetzen. Genauer meint der Begriff, dass für die Entwicklung von Ressourcen sowohl individuelle Bedingungen berücksichtigt, als auch institutionelle Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit es zum beabsichtigten Effekt kommt. Der Aufbau von Ressourcen (Kapazitäten) im Bereich der Unternehmensverantwortung ist an diesen notwendigen Zusammenhang gebunden, denn eine Fokussierung alleine auf die moralische Entwicklung der Menschen, wie beispielsweise im Rahmen einer Tugendethik, kann in betrieblichen Kontexten nicht funktionieren. Hinzu kommen müssen die „moralischen Komponenten“ der Prozesse im Unternehmen. Eine Personalentwicklung im Bereich unternehmensethischer Fragestellungen erfordert also immer auch, die entsprechenden Strukturen und die Unternehmenskultur mit einzubeziehen und daraufhin zu überprüfen, inwiefern sie die Entwicklung von moralischen Ressourcen befördern können. Das gilt ganz besonders für eine Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der Wertschöpfungskette und stellt Personalentwicklungsabteilungen vor völlig neue Herausforderungen. Im weiteren Verlauf dieser Ausführungen wird das Thema „Arbeit“ im Vordergrund stehen, weil es hier auf unterschiedliche Art sehr viele Berührungspunkte mit der Personalentwicklungsabteilung gibt.

1.1 Die (Vor-)Geschichte der ISO 26000

In der Debatte um die Internationale Norm ISO 26000 „Guidance on Social Responsibility“ gab es mit dem Thema „Soziale Verantwortung von Unternehmen“ – oder einer Corporate Social Responsibility (CSR) – einen zentralen Vorläufer. Hierbei handelt(e) es sich um eine freiwillige Vereinbarung, die Regeln für den Fall beinhaltet, dass sich Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung stellen wollen. Gesellschaftsverantwortung wurde dabei als ein ganzheitliches und integrierendes Unternehmenskonzept aufgefasst, das „auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange“ in die Unternehmenstätigkeit aufnimmt (Strauss 2009, S. 4). Bereits das CSR-Konzept steht in einem engen Zusammenhang mit der Perspektive einer Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern eines Unternehmens. Mit CSR Maßnahmen über den gesamten Verantwortungsbereich waren auch hier bereits Maßnahmen und Verpflichtungen über die gesamte Wertschöpfungskette und den Produktlebenszyklus angedacht. Doch eine genaue Ausgestaltungsvorschrift war im Regelwerk nicht vorgesehen. Ebenso wenig wie eine Festschreibung bestimmter Inhalte oder Bereiche. Insofern sind bis heute die meisten Maßnahmen, welche die Unternehmen in den Bereich von CSR einordnen, der Unternehmenskommunikation und dem Marketing zugeordnet. Dabei werden zu knapp 60 % ausschließlich lokale Projekte bedacht. Lediglich bei 1,7 % der befragten Unternehmen des „Sponsoring Trends 2010“ sind die Ausgaben für soziale Verantwortung in eigenen CSR Abteilungen beheimatet. Immerhin 24 % siedeln sie beim Vorstand oder der Geschäftsführung des Unternehmens an (BBDH live 2010, S. 30 f.). Trotz aller Bemühungen bleibt bei den meisten Unternehmen, die ein CSR-Programm verfolgen, systematisch unberücksichtigt, dass „Unternehmen auch und zuallererst mit ihrer eigenen wirtschaftlichen Tätigkeit gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollten“ (Strauss 2009, S. 4).

1.2 Von Abfalltrennung bis Zivilgesellschaft

So weit gestreut die Aktivitäten im Bereich einer CSR sein können, sie reichen immerhin „von A wie 'Abfalltrennung im Büro' bis Z wie 'Zivilgesellschaft in Schwellen und Entwicklungsländern fördern“ (Strauss 2009, S. 6), so problematisch sind sie in Bezug auf eine echte moralische Verantwortung eines Unternehmens für sein wirtschaftliches Handeln. Analog sieht es mit den zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten

Nationen aus. Beide Regelwerke beschreiben zwar, was Unternehmen machen können, nicht aber, wie sie dies berücksichtigen und umsetzen sollen.

Global Compact	ISO 26000	Kernthema / Angelegenheit
Menschenrechte	6.3.10	Fundamentale Prinzipien und Arbeitsrechte
Arbeit	6.4.4	Arbeitsbedingungen und sozialer Schutz
	6.4.7	Menschliche Entwicklung und betriebliche Fortbildung
Umwelt	6.6.6	Soziale Verantwortung in der Wertschöpfungskette

Tab. 1: Vergleich zwischen dem Global Compact und der ISO 26000 (Quelle: UN 2010, S. 2)

In einem entsprechenden Vergleich zeigt sich, dass die ISO 26000 alle Prinzipien des Global Compact beinhaltet. Die zentrale Debatte ist dabei die, welchen rechtlichen Charakter diese Normen haben bzw. wie verpflichtend sie für Unternehmen sind. Die Praxis zeigt, dass die Unternehmen dies überwiegend als Kommunikationsinstrument gebrauchen. „Das extern korrekte Verhalten und die Förderung externer Projekte in Kultur, Bildung usw. sollen sich günstig auf die Meinung externer Zielgruppen (Kunden, Geschäftspartner, Aktionäre, Medien, Bewerber) auswirken“ (Strauss 2009, S. 6).

Die Diskussionen um eine soziale Verantwortung wurden im Rahmen der ISO 26000 aufgenommen und verallgemeinert. Verallgemeinert einerseits dahin gehend, dass prinzipiell alle Organisationen damit gemeint sind. Verallgemeinert aber auch dergestalt, dass die Normen und Regeln eines solchen Konzepts fixiert und zu einem eigenen Standard gemacht wurden. Als Leitfaden soll die Norm dabei helfen, dass Organisationen von einer moralisch guten Absicht zu einer ethisch guten und vor allem verantwortungsvollen Geschäftspraxis kommen. Dem Leitgedanken folgend wirkten im Entstehungsprozess auch wichtige Stakeholder wie Gewerkschaften, Konsumenten, Regierungen und Nichtregierungsorga-

nisationen an der Festlegung der Standards mit. Und schließlich waren auch die sogenannten Entwicklungsländer prominent in den Prozess eingebunden, denn sie verfügen oft nicht über verbindliche nationale Regelungen. „Es geht im Kern darum, global akzeptierte Standards guten Organisationsverhaltens zu definieren, die deshalb global und nicht nur international sind, weil sie in einem fairen und diskursiven Prozess global erarbeitet und akzeptiert wurden. Es ist also auch ein Beitrag gegen das Institutions- und Organisationsdefizit der Globalisierung“ (Wieland 2010).

Mit der ISO 26000 wird an den Vorläuferkonzepten zweierlei korrigiert: Es erfolgt die explizite Benennung des Tatbestandes, dass unternehmerische Verantwortung darin besteht, sich auf die Kernprozesse und ihre Folgen zu konzentrieren. Und dies nicht lokal zu begrenzen, sondern über die gesamte Wertschöpfungskette auszuweiten. Es erfolgt zwar auch in der ISO 26000 an keiner Stelle eine explizite Benennung von Mindestanforderungen. Dies soll, nach offizieller Lesart, die Einstiegshürden für Unternehmen möglichst niedrig halten. Doch die Betonung liegt unmissverständlich darauf, dass eine Organisation darauf zu achten hat, dass die Verantwortung im Bereich ihres Kerngeschäfts greift. Dabei ist jede Organisation gehalten, für sich die relevanten Handlungsfelder festzulegen. Die ISO 26000 nennt hierfür sieben Kernthemen, die einen Zusammenhang darstellen und wiederum einzeln daraufhin zu überprüfen sind, wie sie im Kerngeschäft umgesetzt werden können.

- 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 dahin gehend zu thematisieren ist, diesem Anspruch gerecht zu werden, also die Führung der Organisation daran auszurichten.
- 2. Menschenrechte:** Hier werden acht Handlungsfelder unterschieden. Inhalt und Ziel ist dabei, auch als Gesamtunternehmen global für die Einhaltung der Menschenrechte zu sorgen und für deren Verbreitung zuständig zu sein.
- 3. Arbeitsbedingungen:** Hier werden fünf Handlungsfelder definiert, die später noch genauer ausgeführt werden.
- 4. Umwelt:** Hier gibt es vier aufgelistete Handlungsfelder, 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 bis 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.



Abb. 1: Die sieben Kernthemen und ihr Zusammenhang (Quelle: ISO 2010)

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.

Neben den identifizierten Kernthemen werden Prinzipien benannt, die bei der Umsetzung dieser Kernthemen beachtet werden und das Thema „Gesellschaftliche 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 mit den 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 und internen Regelungen.
- Die Achtung internationaler Verhaltensstandards vor allem in den vor- und nachgelagerten Prozessen. Es geht dabei nicht nur um ein juristisches Schuldverständnis, sondern umfasst eine Mitschuld auch dann, wenn eine Organisation von Verstößen anderer Organisationen (oder Staaten) gegen die internationalen Standards profitiert. Beispielsweise durch günstige Preise oder aber exklusiven Marktzugang.
- Die Achtung der Menschenrechte und Anerkennung ihrer universellen Gültigkeit.

1.3 Das Beispiel Arbeit und die Menschenrechte

„Sorgt das Unternehmen für eine gleiche Bezahlung bei gleicher Arbeit?“ (UN 2010, S. 8, eigene Übersetzung). Mit solchen Fragen bereitet die ISO 26000 Organisationen und Unternehmen darauf vor, das Thema Beschäftigung und Arbeitsbedingungen genauer zu untersuchen. Zu wesentlichen Grundrechten im Bereich der Arbeit und vor allem von Arbeitsbedingungen macht die ISO 26000 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. Zum Thema Arbeit und unternehmerische Verantwortung gibt es, wie bereits angeführt, fünf identifizierbare Handlungsfelder. Sie sollen als Beispiel dafür genommen werden, wie die Kernthemen genauer zu fassen sind:

1. Die Wahl eines angemessenen und rechtlich sicheren Arbeitsverhältnisses bzw. adäquat ausgestatteter Vertragsverhältnisse.
2. Die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und kollektiver Vereinbarungen (beispielsweise Tarifverträge) neben der Beachtung der Mindeststandards der ILO (Internationale Arbeitsagentur). Angemessen heißt in jedem Fall auch die Beachtung der Fürsorgepflicht (Mutter-schutz, Erholungsurlaub etc.), in vielen Ländern der sogenannten „Dritten Welt“ verbunden mit der Verfügbarkeit von sauberem Trinkwasser, sanitärer Einrichtungen etc.
3. Das Führen eines sozialen Dialogs zwischen Regierungen, Arbeitgebern und Arbeitnehmerorganisationen, um langfristig stabile Lösungen zu finden, die unterschiedlichen Interessen in Bezug auf Arbeitsbedingungen auszugleichen.
4. Das Sicherstellen von Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz im weiten Sinne eines körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens sowie einer Risikovermeidung.
5. Die Überprüfung der Arbeitsplätze darauf, ob sie durch die Entwicklung von Fähigkeiten dazu geeignet sind, Menschen zu befähigen, zu politischen, wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten Stellung – auch und gerade außerhalb des Unternehmens – beziehen zu können.

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). Ein hehres Ziel – sollte es tatsächlich ernst gemeint sein. Und ein Beispiel gelungener gesellschaftlicher Verantwortung, in den Fällen, in denen dieser Anspruch tatsächlich umgesetzt werden kann. Doch das ist alles andere als einfach zu implementieren.

1.4 „Capacity Building“ als Aufgabe der Personalentwicklung in Bezug auf Verantwortung des Unternehmens

Technische Normen sind in einer modernen Wirtschaft und Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Ihre Standards vereinheitlichen Prozesse und Transfers enorm und steigern dadurch die Effizienz globaler Logistik- und Produktionsketten. Einem solchen Normungsprozess entspringt die ISO 26000. Dabei gilt die Norm nicht nur für 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 Nichtregierungsorganisationen wie etwa Greenpeace oder die Gewerkschaften. Und schließlich können sich sogar Staaten dieser Norm stellen. Doch kann nun mit einem Leitfaden, der analog zu einer technischen Normierung entwickelt wurde – und nicht etwa der politischen Willensbildung entstammt – eine echte gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen erreicht werden? Oder geht es abermals nur um „Green-Washing“, also eine geschickte Werbestrategie bzw. die Geldbeschaffung für Consultants, Wirtschaftsprüfer und Berater/-innen, die zur einwandfreien Umsetzung hinzugezogen werden müssen? Auch das Capacity Building war ursprünglich als technische Unterstützung in der Entwicklungszusammenarbeit konzipiert. Doch spätestens dann, wenn man eine kontinuierliche und dynamische Perspektive anwendet, dann wird Capacity Building zu einem Prozess, „innerhalb dessen die einzelnen Personen, Gruppen, Institutionen, Organisationen und Gesellschaften ihre Fähigkeit entwickeln, die Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung zu ermitteln und sich diesen zu stellen“ (Ferrer 2003, S. 3).

Man kann sich deshalb an die ernsthafte Implementierung der ISO 26000 Vorgaben über die Aufgabe eines Capacity Building heranwagen. Die Vereinten Nationen definieren Capacity Building als Befähigung von Menschen, Institutionen und Gemeinschaften kooperativ zu handeln und dabei nicht nur in einer nachhaltigen Art und Weise Ziele zu verfolgen, sondern bei der Lösung von Problemen ebenfalls nachhaltig zu denken und zu handeln. Dabei umschreibt der Begriff nicht nur die personalen Voraussetzungen, die dazu gegeben sein müssen, sondern auch den genauso wichtigen Anteil der Entwicklung von Strukturen und Rahmenbedingungen und damit eine organisationale Entwicklung bzw. Organisationsentwicklung. „Der Begriff 'Capacity

Building' steht in der internationalen Zusammenarbeit für Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung“ (BMZ & InWEnt 2008, S. 1). Im Bereich der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ist der Begriff mittlerweile untrennbar mit Strategien zur nachhaltigen Weiterentwicklung von Gesellschaften verknüpft. Auch die Verantwortung für die Nachhaltigkeit und Verantwortlichkeit von Unternehmen in der Wertschöpfungskette hat viel mit einem solchen Lernen zu tun: sowohl mit dem individuellen Lernen der beteiligten Akteure, als auch mit dem organisationalen Lernen, welches das individuelle Lernen ermöglichen und befördern soll (Guijt 2010). Die Herausforderung und Problematik zugleich ist, dies über die Wertschöpfungskette zu vollziehen, also das eigene Unternehmen zu verlassen und beispielsweise Zulieferer oder Abnehmer dabei zu befähigen, die Grundwerte des Unternehmens – oder auch die Verpflichtungen aus transnationalen Abkommen – einzuhalten. Das kann nur effizient umgesetzt werden, wenn es Partner und Partnerorganisationen, beispielsweise in Form von Netzwerken, gibt.

2. Unternehmensverantwortung zwischen Compliance und moralischer Integrität

„Handlungsspielräume können Unternehmen jedoch von der Gesellschaft nur dann eingeräumt werden, wenn die Unternehmen die damit verbundene Verantwortung auch wahrnehmen, d. h. wenn man in die Integrität des Unternehmens vertrauen kann.“ (Suchanek/Lin-Hi 2006, S. 15)

Mit der ISO-Norm 26000 wird komplettes Neuland betreten. Mit ihr sollen – in einer Art „Bedienungsanleitung“ – Standards sozialer Normen für das Verhalten von Organisationen in ihren Entscheidungen und Transaktionen festgelegt werden. Es geht dabei um die Beurteilung und Zuschreibung einer Verantwortung für alle (intendierten und nicht-intendierten) Folgen. In Anlehnung an Handlungen von Menschen als Personen gibt es verschiedene Kriterien, die zur Beurteilung der Verantwortung von Unternehmen herangezogen werden können. Verantwortlich sind dabei – international sehr unterschiedlich geregelt – eben nicht nur konkret handelnde Subjekte in den Unternehmen, sondern auch Teams und Gruppen in ihren Bereichen. Sowie natürlich das Gesamtunternehmen als „juristische Person“. Der Grund für die Verantwortung liegt bei einer bloßen Compliance in den Gesetzen und Vorschriften, die zugleich festlegen,

wofür das Unternehmen verantwortlich ist. Das betrifft auch Unterlassungen, denn diese sind, entsprechendes Wissen vorausgesetzt, eben auch Handlungen. Verantwortlich ist das Unternehmen für die Folgen der Produktion oder des Erbringens von Dienstleistungen gegenüber anderen Personen, der Natur und auch den unterschiedlichen Gemeinschaften. Eine Verantwortung besteht auch für die Nebenwirkungen und das nicht nur für die bekannten, also intendierten, sondern auch die unbekannt, nicht-intendierten. Gerade die Diskussion um die Nebenwirkungen ist der Hebel für die Wertschöpfungskette: Wenn es bei der Gewinnung von Rohstoffen für das Kerngeschäft Sklavenarbeit gibt, dann ist das Unternehmen dafür verantwortlich und hat durch geeignete Maßnahmen dafür zu sorgen, dass dies unterbleibt. Was Verantwortung von Unternehmen konkret bedeutet, soll folgendes Schaubild zeigen.

Grund für Verantwortung

- Gesetze und Vorschriften
- Standards und Vereinbarungen

Wer ist verantwortlich?

Gruppen, Teams und Unternehmen als rechtliche Subjekte



Wofür ist das Unternehmen verantwortlich?

Produktion / Dienstleistung

Aktion = Handlung
Auch eine „Unterlassungshandlung“



Gruppe oder Unternehmen

= moralisch und juristisch zurechnungsfähig

Wem gegenüber Verantwortung?

- Sich selbst
- Anderen Personen (Adressaten)
- Natur
- Gemeinschaft

Abb. 2: Die Behandlung der Verantwortung von Unternehmen analog zur personalen Verantwortung

Die Skizze zeigt, wie man die Verantwortung von Unternehmen verstehen kann und warum sie auf die Wertschöpfungskette übertragbar ist. „Nun ist es von der Natur der Sache her nicht möglich, bei der Frage nach unternehmerischer Verantwortung die Präzision und Eindeutigkeit zu erreichen, die im Falle des Chirurgen gegeben sind“ (Suchanek/Lin-Hi 2006, S. 11). Soziale Normen können dennoch für eine Präzisierung sorgen und dadurch wiederum die Grundlage für eine rechtliche Vorschrift, eine Rechtsnorm, darstellen.

Da in Bezug auf die Verantwortung von Unternehmen in keinem Fall die Gesetzgebung ersetzt oder aushebelt werden soll, gibt es immer wieder Querverweise, beispielsweise zu den ILO-Normen, was die Frage der Arbeitsplätze und Beschäftigten betrifft. Vor allem im Verhältnis zu der geschilderten nationalen und internationalen Verpflichtung stellt der Status der ISO 26000 jedoch zunächst ein grundsätzliches Problem dar. Normen sind keine Gesetze und schon gar nicht völkerrechtlich bindende Verträge. Sie können bzw. sollen diese auch nicht ersetzen. Die ISO 26000 versteht sich in diesem Sinne jedoch noch nicht einmal als Norm, sondern als ein Leitfaden zur Umsetzung unternehmerischer Gesamtverantwortung. Insofern ist eine Anwendung der Norm – bzw. ihre Umsetzung – auch nicht zur Zertifizierung vorgesehen. „Die Wahrnehmung von unternehmerischer Verantwortung ist indes weder mit einigen 'guten Taten' noch mit bloßen Compliance-Programmen dauerhaft Erfolg versprechend“ (Suchanek/Han-Li 2006, S. 19). Weil der rechtliche Rahmen den moralischen Entwicklungen immer hinterher hinkt, muss die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen auch auf einer Basis von Freiwilligkeit innerhalb der transnational und national agierenden Organisationen stattfinden. Das war und ist die Basis der mittlerweile weitverbreiteten Kodizes wie etwa dem Global Compact oder auch der Corporate Social Responsibility. Nur wenn es nicht alleine auf den gesetzlichen Zwang für ein entsprechendes Handeln ankommt, sondern weil es moralisch geboten ist, können tatsächlich umweltmäßig nachhaltige und ethisch neue Pfade der gesellschaftlichen Verantwortung entwickelt werden. Dies legt auch die Debatte um eine „moralische Integrität“ von Unternehmen, in Abgrenzung zur Compliance, nahe.

2.1 Compliance allein genügt nicht ...

Eines ist klar: Sobald die globalen Rahmenbedingungen gesetzt werden bzw. die internationalen Märkte stärker reguliert werden, steigt der

Anspruch an die betroffenen Organisationen auf Compliance. Compliance meint im Rahmen der unternehmensethischen Debatten die Regelerhaltung durch die jeweiligen Organisationen. Betroffen sind davon zunächst die gesetzlichen Grundlagen (Gesetzestreue), aber auch die branchenüblichen Kodizes im Sinne einer Corporate Governance. Die Regelerhaltung im Sinne einer Compliance stellt jedoch lediglich eine Mindestanforderung an ein Unternehmen dar. Ein Verzicht auf eine legale Compliance ist vielfach nur riskant. Insofern ist ein Compliance System eher eine Maßnahme des Risikomanagements, denn einer echten moralisch gemeinten Verantwortlichkeit. Gesetzestreue ist eine notwendige Bedingung von gesellschaftlicher Verantwortung und Compliance die Basis verantwortungsvollen Handelns, die nicht infrage zu stellen sind. Aber sie sind noch nicht hinreichend im Sinne einer gelebten Verantwortung und Nachhaltigkeit, denn sollten die Programme nur deshalb vorgesehen werden, um im Schadensfall das Compliance Risiko zu senken, dann handelt es sich um ein drastisch reduziertes Programm, das zudem die Unternehmensleitung unangemessen entlastet, weil es beispielsweise nur eine Bestrafung der Mitarbeiter/-innen im Falle individuellen Fehlverhaltens vorsieht. In diesem Fall tun die Beschäftigten 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.

2.2 ... denn es kommt auf die moralische Integrität des Unternehmens an

Demgegenüber meint „Integrity“ als unternehmensethische Integrität die systematische Integration einer gesellschaftlichen Verantwortung in alle Bereiche einer Organisation. Unternehmerische Verantwortung wird dann „Ausdruck eines grundlegenden Werteverständnisses des Unternehmens, seiner Manager, Eigentümer und Mitarbeiter“ (Strauss 2009, S. 6). Es geht nicht nur um ein bloß pflichtmäßiges Verhalten der Beschäftigten, sondern um ein Handeln aus moralischer Verpflichtung und Einsicht. Integrität in diesem Sinn bedeutet, den Vorrang ethischer Überlegungen im „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). Integrity bzw. moralische Integrität gewinnt man nur durch die Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln in nicht eindeutigen oder schwierigen Situationen. Genau hier will der Leitfaden der ISO 26000 mit seinen Standards eine Orientierungshilfe geben. Die Motivation und Befähigung der Beschäftigten, wie auch der Führung einer Organisation, zu solchem Handeln bedarf nämlich 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. Neu ist, dass dies nicht nur für das Kernunternehmen gilt, sondern bis an beide Enden der Wertschöpfungsketten durchzudenken ist. „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). 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.

3 Nicht nur auf die Menschen kommt es an – auch auf die Strukturen

„Die mangelnde Einhaltung von Umweltstandards und Menschenrechten, auch in der Lieferkette, kann eben nicht durch die Förderung eines lokalen Turnvereins kompensiert werden.“ (Humbert, S. 100)

Die ISO 26000 setzt stark auf das, was man umgangssprachlich „Bewusstseinsbildung“ nennt. Für die konkrete Beachtung und Einhaltung von Umwelt- und Menschenrechten, vor allem innerhalb der Liefer- und Produktionskette, bedarf es jedoch weit mehr als einer reinen Bewusstseinsbildung. Es muss sich auch in den konkreten Geschäftspro-

zessen widerspiegeln. In einigen Firmen gibt es mittlerweile erste interne Audits zu den Bedingungen in der Zulieferkette. Hier listet beispielsweise IBM unter dem Thema „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ auf, dass nur 26 % der Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette vereinbar mit den IBM-Grundsätzen sind. 35 % weisen weniger gravierende Mängel auf und knapp 40 % fallen deutlich unter die Standards ab. Entsprechend halten nur 48 % der Zulieferbetriebe die Arbeitszeitregelungen ein und nur 56 % zahlen Löhne in Übereinstimmung mit dem IBM-Kodex (UBA 2009, S. 24). Die über eine Bewusstseinsbildung hinaus notwendigen Instrumente und Maßnahmen sind zu einem gewichtigen Anteil im Rahmen eines Capacity Building zu lokalisieren und umzusetzen. Hier können Personalentwicklungsabteilungen von der internationalen Entwicklungszusammenarbeit lernen, denn dieses Instrument versteht sich ausdrücklich als ein Instrument, das auch die organisationalen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für eine Bewusstseinsbildung zum Thema macht.

3.1 Die Betrachtung der Wertschöpfungskette

Das Bekenntnis zur Verantwortung über die gesamte Produktionskette hinweg und spezieller zur Produktverantwortung über den Lebenszyklus ist mutig. Konkret heißt es: „In allen Beurteilungen sollte der gesamte Lebenszyklus eines Produkts oder einer Dienstleistung (das heißt von der Förderung des Rohmaterials bis hin zur Entsorgung) einbezogen werden“ (Bay 2010, S. 39). Dies gibt zumindest theoretisch die Chance, zwei äußerst problematische „Enden“ endlich in die Verantwortlichkeit der Unternehmen zu holen: den Beginn und das Ende eines Produktlebens. 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 Probleme, die sich aus der Strategie der Hersteller ergeben, lassen sich sehr deutlich am Beispiel der IT-Industrie zeigen (Germanwatch 2011). Rohstoffgewinnung ist, vor allem im Bereich seltener Metalle, ein überaus lukratives Geschäft. Das Geld verdient, wer über den Abbau und die Gewinnung die Kontrolle hat, was oft mit kriminellen Methoden der Gewinnung einhergeht. Unabhängig davon existiert das Problem, dass beispielsweise in den Minen Kinder zur Arbeit eingesetzt werden und beim Abbau regelrechte Sklaverei herrscht. Hinzu

kommen Landvertreibungen großen Ausmaßes, um die Minen rentabel ausbeuten zu können (makeITfair 2010). 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

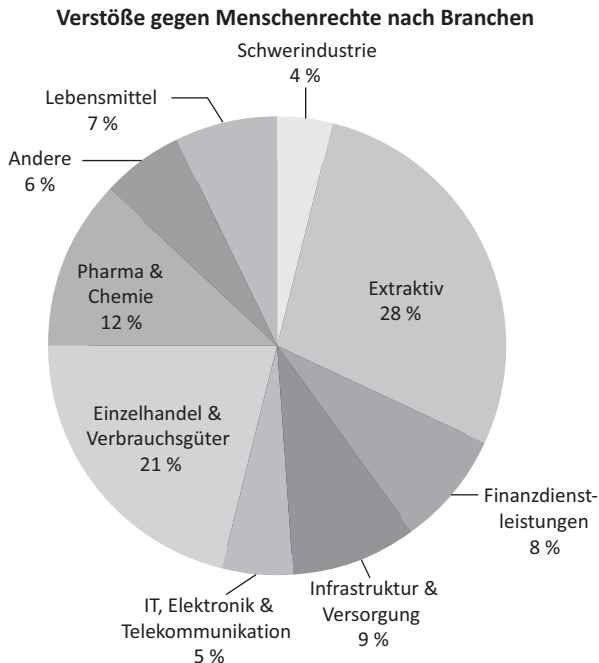


Abb. 3: Besondere Verantwortung von Unternehmen im extraktiven Bereich (Quelle: Wright 2008, S. 7)

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 verhee-

rende Folgen für die ökonomische Entwicklung und den Frieden. Für die ISO 26000 sind Vorteile, die sich daraus für Firmen im Anschluss ergeben, wie beispielsweise günstige Rohstoffe oder billige Arbeitskräfte, nicht statthaft.

Weltweit entstehen mittlerweile jährlich bis zu 50 Millionen Tonnen Elektroschrott. Dazu gehören nicht nur Computer, Drucker und Handys, sondern auch Radios, Fernseher und mittlerweile sogar Kühlschränke und Waschmaschinen mit einer elektronischen Steuerung. Die Crux liegt darin, dass bisher weltweit nur schätzungsweise 1 bis 3 Prozent des Elektroschrotts geordnete Wege eines zweiten Lebens (Weiternutzung / Rohstoffrückgewinnung / Recycling) gehen (Germanwatch 2009). Der übergroße Teil landet auf verschiedenen informellen oder ebenfalls kriminellen Wegen dann wieder dort, wo die Rohstoffe herkommen: In Indien, in Afrika oder China wird unter halblegalen oder auch illegalen Bedingungen deponiert oder recycelt. Die Entsorgungsprinzipien machen das Desaster nur noch größer. Das gilt wiederum insbesondere für die davon betroffenen Menschen, denn diese sind, meist ohne Schutzkleidung, in der Regel durch die primitiven Methoden, wie einzelne Metalle, beispielsweise das Kupfer aus den Platinen, zurückgewonnen werden (Säure in offenen Behältern, offene Feuerstellen zum Schmelzen der Platinen), direkten gesundheitlichen Gefahren ausgesetzt.

Alle fünf größten Handyhersteller haben Verhaltenskodizes vereinbart, gemäß denen die Arbeitnehmerrechte garantiert sind. Doch makeITfair hat festgestellt, dass das in der Realität nicht der Fall ist. Unsere Studie ergab inakzeptable Verstöße gegen arbeitsrechtliche Vorschriften, internationale Konventionen und die Verhaltenskodizes der Unternehmen. Doch eine Verbesserung der Situation ist praktisch unmöglich, weil gewerkschaftsfeindliche Praktiken in dieser Branche sehr verbreitet sind. Deshalb kommt es darauf an, dass die Markenfirmen dem entgegentreten und Anstrengungen der Arbeiter, sich gewerkschaftlich zu organisieren, unterstützen (makeITfair 2009).

Zunächst sollen auf freiwilliger Basis alle potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen von Entscheidungen im Rahmen der Produktionskette auf die Organisation hin bezogen werden. Im Rahmen der ISO 26000 soll das Augenmerk auf dem Bezug zum Kerngeschäft liegen und ist damit „von bloßen philanthropischen Haltungen und Aktivitäten abzugrenzen“ (Bittelmeyer 2011, S. 26). Wenn das Kerngeschäft darin besteht, Elektro-

nik 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: Über geeignete Prozesse und Audits muss dafür gesorgt werden, 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 Sinne einer gesellschaftlichen Verantwortung beitragen; gleichberechtigt und balanciert mit den Gewinnzielen.

3.2 Die „Handlungsvollmacht“ von Unternehmen

Unbestritten gehört der Schutz der Menschenrechte gegen Verstöße durch Dritte, also beispielsweise von Unternehmen, zu den Pflichten von Staaten. Ebenfalls ist mittlerweile unbestritten, dass auch die Privatwirtschaft eine eigenständige Verantwortung für die Einhaltung und Verbreitung der Menschenrechte hat, denn Unternehmen bekommen von der Gesellschaft den Auftrag und die Legitimation für ihr Wirtschaften. Dies korreliert nicht zufällig mit der Feststellung, dass die Missachtung der Kollektivrechte, also beispielsweise die Gründung von Gewerkschaften, eines der global am meisten missachteten Menschenrechte in Unternehmen darstellt. „In konkret definierten und klar abgrenzbaren Handlungskontexten ist die Verantwortung eines Akteurs oft recht genau bestimmt, sowohl was die Anforderungen und Erwartungen betrifft als auch die Grenzen dieser Verantwortung“ (Suchanek/Lin-Hi 2007, S. 10). Durch die soziale „Handlungsvollmacht“ der Gesellschaft gegenüber den Unternehmen werden die moralisch zu beachtenden Prinzipien festgelegt. Das zeigte spätestens der Fall von Shell mit der geplanten Versenkung des Öllagers Brent Spar. Die letzte und nicht zu hintergehende Instanz in der moralischen Beurteilung ökonomischer Aktivitäten, so kann man daraus schließen, bleibt die Gesellschaft (und/oder die Verbraucher) mit ihren Vorstellungen davon, was moralisch legitimes Wirtschaften bedeutet. Für Unternehmen bedeuten Normen eine Art „gesellschaftliche Arbeitserlaubnis“ oder „gesellschaftliche Betriebslizenz“, denn ein „Unternehmen muss ökonomische Ziele auf eine Art und Weise verfolgen, die von der Gesellschaft akzeptiert und getragen wird“ (Dietzfelbinger 2010, S. 190 f.). So gesehen wäre im Falle einer echten Integrität die gesellschaftliche Verantwortung an einer zentralen Stelle angekommen: bei

einer „Licence to operate“, die sich der unternehmerischen Verantwortung stellt und gegenüber allen Stakeholdern mit guten Gründen rechtfertigen kann.

3.3 Weitreichende Verantwortung bezüglich der Stakeholder

Die notwendige „gesellschaftliche Betriebslizenz“ (Dietzfelbinger 2008, S. 190) erreicht man aber nur zusammen mit einer gelebten Transparenz, welche die Kontrollfrage klärt und die Antwort den Stakeholdern im Sinne einer kritischen Öffentlichkeit überlässt. Die Verantwortung einer Organisation im Rahmen der Wertschöpfungskette wird nämlich im Rahmen der ISO 26000 genauer beschrieben als Verpflichtung „für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten“ geradezustehen. 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? Und was kann die Personalentwicklungsabteilung dazu beitragen? Dazu muss zunächst noch einmal festgehalten werden, wem gegenüber die Verantwortung des Unternehmens zutrifft: In der Literatur werden hier auch „indirekte Stakeholder“ genannt. Gemeint sind damit beispielsweise Beschäftigte der Zulieferindustrie. Auch für diese sind die Unternehmensstandards anzuwenden. Das heißt bezüglich des Kernthemas Arbeit, dass die Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsbedingungen dieser Mitarbeiter/-innen Thema und Aufgabe eines Capacity Building sein muss. Informationen dazu findet man bei Verbraucherschutzgruppen oder speziellen NGOs wie etwa „Human Rights Watch“ oder auch „Germanwatch“ sowie „Make-IT-Fair“.

„Capacity Building“ und Unternehmensverantwortung

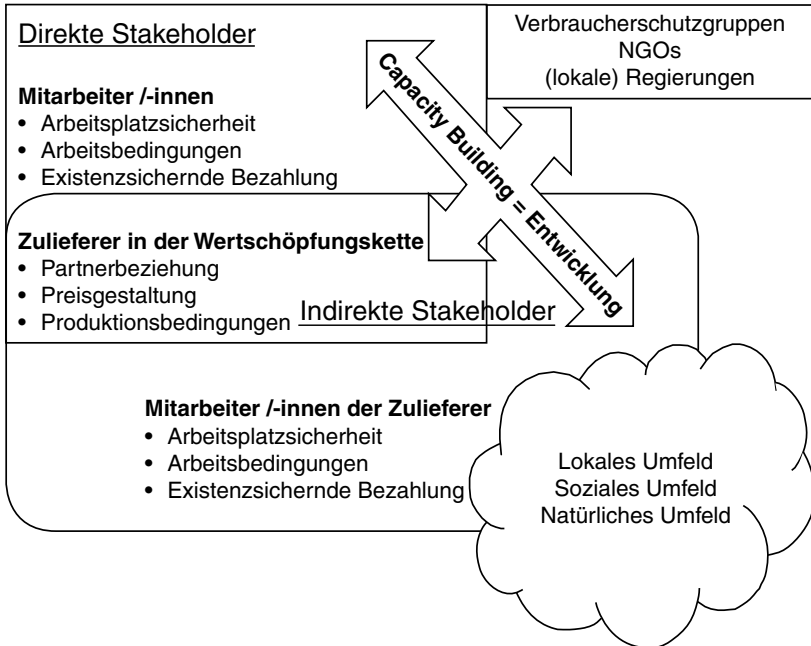


Abb. 4: Unternehmensverantwortung und Capacity Building

Dieses Schaubild zeigt den Zusammenhang von Capacity Building und Unternehmensverantwortung. Im Prinzip geht es darum, dass Personalentwicklung in diesem Fall auch heißen muss, Entwicklungsprozesse entlang der Wertschöpfungskette zu initiieren. Wenn es also entsprechende Kriterien der Zulieferer gibt, dann diese in die Lage zu versetzen, die Bedingungen einzuhalten und ihre Mitarbeiter/-innen entsprechend zu schulen.

Für die Beschaffung gilt beispielsweise, dass Unternehmen hier relativ schnell aktiv werden können. Bei der (öffentlichen) Auftragsvergabe können sie Bedingungen formulieren, denen die Lieferanten genügen müssen. Entsprechend können auch hier die Vorlieferanten mit in die Verantwortung genommen werden. Dabei genügt es nicht, nur die entsprechenden Vorgaben zu machen. Es muss über geeignete Pro-

zesse geklärt werden, wie die Vorlieferanten oder auch die Abnehmer in die Lage versetzt werden können, diese Vorgaben zu erfüllen. Über geeignete betriebliche Kennzahlen werden diese Prozesse in der Kette auch überprüfbar. Ein ambitioniertes und weitgehendes Projekt. Es kann dann gelingen, wenn die Unternehmensleitung von der Richtigkeit des Anliegens überzeugt ist, zum Kernthema Unternehmensführung eindeutig steht und dadurch die Umsetzung verschiedener Maßnahmen im Rahmen der ISO 26000 ernsthaft verfolgt. Daraus können im Idealfall betriebliche Initiativen der Personalentwicklung entstehen, die vor Ort Wirkung entfalten und zu einem direkten Austausch der jeweiligen Belegschaften im Sinne eines Verständnisses für die unterschiedlichen Interessenslagen führen. Hier waren Unternehmen in einigen Branchen (notgedrungen!) schon äußerst erfolgreich, wie man an Beispielen der Beschaffungskette in der Textilindustrie oder auch Spielwarenindustrie zeigen kann.

4 Wie ein Capacity Building in der Wertschöpfungskette gelingen kann

„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 Delfgaauw, zitiert nach Ulrich/Streiff 2003, Auslassungen durch A. K.)

Tom Delfgaauw, er war zum Zeitpunkt des Interviews und der Diskussion um die Versenkung des Öllagers Brent Spar Manager bei Shell, hat sehr genau beschrieben, auf was es in Zukunft ankommen wird, wenn die Verantwortung von Unternehmen zum Thema wird. Dass sie ihre ökonomischen Ziele auf eine Art und Weise verfolgen müssen, die „von der Gesellschaft akzeptiert und getragen wird“ (Dietzfelbinger 2008, S. 191). Die Aktivitäten von Unternehmen im Rahmen des Global Compact sind oft schon vor einem tatsächlichen Beitritt angelegt gewesen. „Ihr von den Vorständen beschlossener Beitritt zum GC stellt [...] keinen Einschnitt in die Unternehmenspolitik dar, sondern ist als Fortführung einer bereits vorher entwickelten umfassenden Nachhaltigkeitspolitik zu verstehen“

(Hamm/Koch 2010, S. 4). Doch wenn sich Unternehmen, genauer die Vorstände, dafür entscheiden, sich im Rahmen von Global Compact oder auch einer Corporate Social Responsibility zu beteiligen, findet in der Regel bereits innerhalb des Unternehmens über die Ziele und Mechanismen wenig Kommunikation mit der unteren Ebene des Unternehmens statt. Auch die betrieblichen Interessenvertretungen, die in Bezug auf die Frage der Arbeitsbedingungen großes Interesse haben, werden kaum einbezogen (vgl. Hamm/Koch 2010). Gleiches gilt auch für die Personalentwicklungsabteilungen, deren Aufgabe es nun wäre, für entsprechende Ethikprogramme und Schulungen zu sorgen. Andererseits nehmen die gleichen Unternehmen über die Beschaffungsgrundsätze oder das Qualitätsmanagement zum Teil sehr bewusst Einfluss auf die Arbeitsbedingungen in der Lieferantenkette und vor Ort. Oft genug konträr zum Anliegen des Beitritts zu einem globalen Verhaltenskodex. Nicht nur solche Widersprüchlichkeiten müssen ernsthaft angegangen werden.

4.1 Vom internen Ethikmanagement ...

Unternehmensethische Programme sind mittlerweile in den Personalentwicklungsabteilungen angekommen. Sie sind äußerst vielfältig und werden auch sehr unterschiedlich benannt. Neben einfachen Verhaltensrichtlinien geht es um die Unternehmensführung im Code of Conduct oder es gibt sogar eine Corporate Compliance Policy. Auch eine Ethik-Charta kann Grundsätze integrieren moralischen Verhaltens im Unternehmen befördern. Damit moralische Fragen „keine Sonderfragen in Ausnahmefällen“ darstellen, sondern zum Alltag in Unternehmen werden, empfiehlt es sich, das Ethikprogramm in die normalen Prozesse und Managementzyklen, wie etwa dem Qualitätsmanagementprozess, zu integrieren (Kreuzhof/Hacker 2010, S. 2). Die derzeitige Debatte um die Stärkung des „Whistleblowing“ innerhalb eines Betriebes kann auch im Sinne eines Ethikmanagements hilfreich sein. Das Blasen einer Trillerpfeife (blowing a whistle) erregt – intern und extern – Aufmerksamkeit. Im unternehmensethischen Kontext weist es auf Missstände wie etwa Korruption, unmoralisches Verhalten von Führungskräften oder auch Umweltskandale hin. Die Hinweisgeber auf solche Missstände werden eben Whistleblower genannt. Sie haben keinen besonders guten Ruf, vor allem wenn Regelungen nur dafür vorgesehen werden, das rechtskonforme Handeln im Sinne einer Compliance zu überwachen. Wenn jedoch an Werten orientiertes und integres Handeln von Personen in den Vor-

dergrund gerückt werden soll, dann können die Whistleblower ein Vorbild für Loyalität und Respekt gegenüber Mitmenschen und der Natur abgeben. Damit sie diese Funktion, ganz im Sinne einer Personalentwicklung, wahrnehmen können, wird in einigen Unternehmen zweierlei unternommen:

- Es werden auf breiter Ebene ethische Entscheidungsgrundlagen und moralische Überlegungen vermittelt.
- Das Whistleblowing wird als allgemeines Meldesystem nach außen hin geöffnet, sodass beispielsweise auch Kunden und Lieferanten als Hinweisgeber (Whistleblower) fungieren können.

Hinweisgebersysteme, die für jeden offen stehen, sind bisher eine große Ausnahme, aber es ist ein sehr praktischer Schritt im Sinne eines Capacity Building. Es gibt darüber hinaus noch andere Möglichkeiten, die Wertschöpfungskette in die Entwicklung einzubeziehen. Eine besondere Rolle hat beispielsweise auch der Abfallbeauftragte eines Betriebes nach dem Abfallwirtschaftsgesetz. Seine Verpflichtung, beispielsweise den Elektronikschrott auf ordnungsgemäße Entsorgung hin zu überwachen, endet nämlich gerade nicht am Betriebstor. Im Prinzip muss er bereits jetzt die Kette bis zur wirklichen Entsorgung nachvollziehen und überprüfen können. Er darf sich dabei nicht nur auf die Zusicherung der beauftragten Unternehmen verlassen. Was für ihn gilt, sollte künftig auch für die Beschaffung normal werden: Dass Unternehmen bei der (öffentlichen) Ausschreibung und Vergabe von Aufträgen die sozialen und moralischen Bedingungen formulieren, denen die Lieferanten genügen müssen, also nicht nur preisliche Vorgaben machen. Entsprechend können nach den Managementsystemen auch die Vorlieferanten mit in die Verantwortung genommen werden. Dabei ist durchaus Kreativität gefordert, die entsprechenden Maßnahmen zu gestalten, die zur Einhaltung der Ziele führen und das Bewusstsein dafür öffnen.

4.2 ... zum externen Capacity Building

Ein simpler Boykott oder gar ein Importstopp, beispielsweise von Rohstoffen aus dem Kongo, ist weder zielführend im Sinne einer Verantwortungsübernahme noch in der Regel praktisch umsetzbar. Viele Familien leben von der Gewinnung und dem Verkauf der gewonnen Rohstoffe in politisch instabilen Regionen. Für die betroffenen Arbeiter/-innen und ihre Familien geht es also um die Existenz. Fragt man Betroffene in den entsprechenden Gebieten, so geht es ihnen selbst um Einbeziehung in die

Lösungsprozesse bezüglich der Bedingungen (makeITfair 2010; Germanwatch 2011). Genau das sieht die ISO 26000 über den Zusammenhang ihrer Kernthemen vor: die Stärkung der Arbeiter/-innen vor Ort, damit sie ihre Rechte durchsetzen können und darüber bessere Arbeitsbedingungen erwirken. Dazu müssen sie wiederum, mittels des Capacity Building, in die Lage versetzt werden. Im einfachsten Fall dadurch, dass sie über ihre bestehenden Rechte – auch und gerade gegenüber dem betroffenen abnehmenden Unternehmen – informiert werden und zuverlässige Anlaufstellen finden, in denen sie beispielsweise Anregungen und Beschwerden vortragen können. Diese werden die Punkte aus und lassen sie in die Geschäftsprozesse einfließen. Verantwortliche Personalentwicklungsabteilungen sollten auch im Rahmen eines Runden Tisches oder in Multi-Stakeholder-Foren mitarbeiten, um das konkrete Verhalten einer Organisation über die Kette hinweg beurteilen und verändern zu können. Die Selbstverpflichtungen einer Organisation kann durch entsprechende Non-Profit-Organisationen als Berater und die Gewerkschaften als Kontrolleure zum einen überprüfbar gemacht, zum anderen tatsächlich in der Umsetzung auf die gesamte Beschaffungskette eingefordert werden.

Capacity Building ist mehr als ein bloßes (ethisches) Trainingsprogramm über die Wertschöpfungskette hinweg. Es umfasst neben der Herausbildung von Fähigkeiten bei den betroffenen Personen auch

- eine organisationale Entwicklung in dem Sinne, dass Managementstrukturen und Prozesse dahin gehend entwickelt werden, dass sie neben der eigenen Organisation noch andere Organisationen entlang der Wertschöpfungskette beinhalten, und dabei sektorenübergreifend (privatwirtschaftlich, öffentlich-rechtlich) funktionieren.
- die Entwicklung institutioneller Normen und Anwendung legaler Maßnahmen, um Institutionen, Unternehmen und Vereine über alle Ebenen und Sektoren der Wertschöpfungskette hinweg zu befähigen, moralische Standards zu entwickeln und anzuwenden, bzw. in die Lage zu versetzen, die firmeneigenen Standards konsequent in der Kette umzusetzen.

Der Fokus hat sich auch hier verschoben, sodass auf der organisatorischen Ebene typische Elemente der Personalentwicklung zum Tragen kommen: Der Schwerpunkt liegt auf Elementen wie „Motivation, Ehrlichkeit, Anständigkeit“ sowie Anreizen, „die persönliche Einstellungen und Einstellungen innerhalb einer Organisation beeinflussen zu können“ (Fer-

rer 2003, S. 4). Ein qualitatives und anspruchsvolles Konzept der Entwicklung von Organisationen über die Personen in ihr – und das übergreifend in der Wertschöpfungskette.

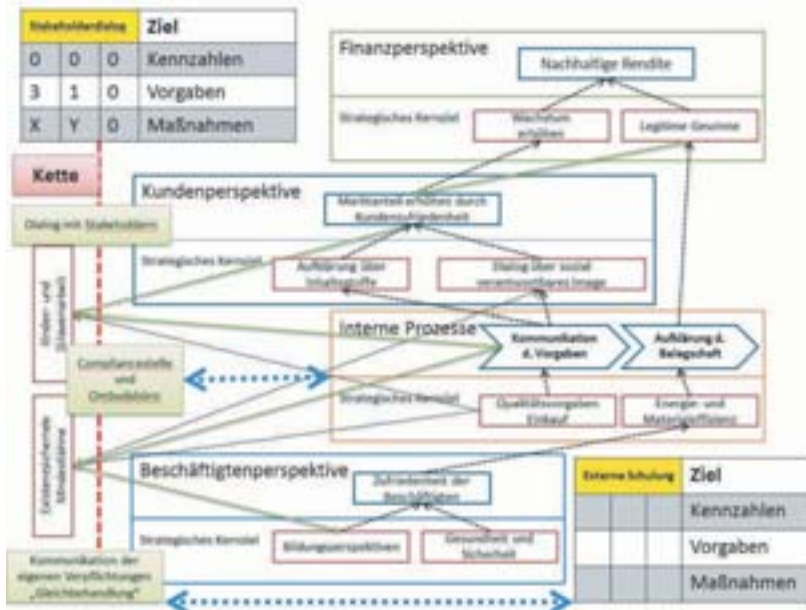


Abb. 5: Ein Beispiel für die komplexe Struktur des Capacity Building (Quelle: Figge et al. 2002)

Man kann die komplexen Prozesse einer Sustainability Balanced Scorecard als Basis dafür nehmen, wo und wie Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen als Capacity Building anzusiedeln sind. Zentral ist, dass diese Maßnahmen über das eigene Unternehmen hinaus anzusiedeln sind. D. h. sie zielen darauf ab, auch innerhalb der Wertschöpfungskette Personal- und Organisationsentwicklung zu betreiben. Und das mit konkreten Kennzahlen zu unterlegen bzw. mit Vorgaben zu versehen, die spezifische Maßnahmen nach sich ziehen.

Wie ein solches Capacity Building modellhaft aussehen könnte, soll die oben gezeigte Grafik verdeutlichen. Sie lehnt sich eng an das Konzept einer Sustainability Balanced Scorecard an (Vgl. hierzu Figge et al.

2002). Bereits bei diesem Konzept geht es darum, konsequent nach Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu suchen und die unterschiedlichen Perspektiven gleichberechtigt neben der Gewinnperspektive in die Geschäftspolitik einfließen zu lassen. Dieses Modell wird nun auf die Wertschöpfungskette übertragen, in der Grafik auf der linken Seite dargestellt. Der Dialog mit den unterschiedlichen Stakeholdern wird eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklungsabteilung. Erst damit ist man in der Lage, die Situation auf der Zuliefererseite, aber auch die Situation am Ende der Kette, also bei Entsorgung und Recycling, richtig einschätzen zu können. Nach Identifikation der zu bearbeitenden Probleme folgt als nächster Schritt, die Beschäftigten der Zulieferfirmen systematisch zu qualifizieren. Das muss nicht die Personalentwicklungsabteilung selbst vollziehen – sie muss es aber initiieren und kontrollieren. Dieser Schritt dient dazu, dass die „indirekten“ Stakeholder in die Lage versetzt werden, die eigenen Standards zu kennen und zu wissen, wohin sie sich im Falle einer Nichteinhaltung wenden können, nämlich an das Compliance- und Ombudsbüro.

Es sollte allen Beteiligten klar sein, dass es insgesamt um mehr geht, als um die Einhaltung legaler Vorschriften. Ein legitimer (moralischer) Gewinn ergibt sich jedenfalls erst dann, wenn die Bedingungen in der Wertschöpfungskette sich darin widerspiegeln und eine „Gleichbehandlung“ mit den eigenen Beschäftigten erfolgt. Letztlich müssen diese Maßnahmen wiederum mit den eigenen internen Prozessen auf das Engste abgestimmt werden.

5 Empfehlungen für die Personalentwicklungsabteilung

„Moralische Kompetenzen der Führungskräfte und umfassendes Management des ethischen Handelns einer Organisation unter Beteiligung aller Organisationsangehörigen sind [...] entscheidende Stellhebel der Zukunft.“ (Kreuzhof/Hacker 2010, S. 18)

Ein echtes moralisches Engagement und Capacity Building im Sinne der Wahrnehmung der Unternehmensverantwortung hat Rückwirkungen auf die Motivation und damit auf die Möglichkeit der Entwicklung der eigenen Mitarbeiter/-innen. Einem Artikel des Handelsblatts zur Folge glauben beispielsweise vier von fünf Führungskräften an die Bedeutung von Werten in Unternehmen. Viele von ihnen sehen diese Bedeutung sogar wei-

ter wachsen. Doch gleichzeitig sind 15 Prozent äußerst skeptisch. Vor allem die jüngeren Führungskräfte fragen sich, wie viel „Gewissen“, also die Rückbindung an Werte, man sich in der realen Geschäftspraxis überhaupt leisten kann. Insofern „ist es unabdingbar, dass diese Werte, Menschenbilder und Führungsleitlinien auch in der Aus- und Weiterbildung von (Nachwuchs-)Führungskräften an prominenter Stelle stehen“ (Dietzfelbinger 2010, S. 173). Was wiederum darauf zurückführt, dass auch die Strukturen und Prozesse entsprechend zu gestalten sind. Der Vorteil für die Personalentwicklung erstreckt sich jedoch nicht nur auf eine Gewinnung von geeignetem Nachwuchs, der im Gegensatz zu früher sehr viel mehr Wert auf die richtigen „Werte“ im Unternehmen legt. Er ergibt sich auch recht unmittelbar für das Unternehmen selbst. „Unternehmen, die Mitglied der Ethics Officer Association (EOA) sind und folglich über ein effektives Ethikprogramm verfügen, haben im Vergleich zu ihren direkten Wettbewerbern, die nicht im EOA sind, eine um 107 % höhere Umsatzrendite“ (Palazzo 2001, S. 53). Wobei sich dieser Gewinn wiederum nur ergibt, wenn das moralische Anliegen verfolgt wird, nicht die strategische Komponente der Personalrekrutierung bedient wird. Es geht schließlich um Glaubwürdigkeit und Authentizität. Die Werte Verantwortung und Zukunft müssen deshalb „zu einem wichtigen Baustein in Ihrer (schon vorhandenen) Personalentwicklung werden“ (Dietzfelbinger 2010, S. 241).

5.1 Die Stakeholder umfassend einzubeziehen drückt Integrität aus und kann eine Zertifizierung ersetzen

Die ISO betont ausdrücklich, dass die Richtlinie 26000 nicht zertifizierbar im Sinne eines Managementsystems ist. Um die Frage von Verbindlichkeit oder Freiwilligkeit kreist jedoch „ein zentraler politischer Streitpunkt“ (Hamm/Scheper/Weber 2010, S. 203). Aber auch aufseiten vieler Unternehmen gibt es den Wunsch, eine Konformität mit der ISO 26000 ausdrücklich bescheinigen zu lassen. Eine problematische Situation und Zündstoff für Kritik ist die Freiwilligkeit auch in der kritischen Öffentlichkeit, denn damit bleibt auch eine gewisse Beliebigkeit bei der Auswahl von Maßnahmen. Zudem ist angesichts der Freiwilligkeit 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“ und „Green-Washing“, also einem Geschäftsmodell mit entsprechend grünem Anstrich, 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 mit der ISO 26000 verhalten, wenn es denn entsprechende Testate gäbe bzw. was passiert, sollten Unternehmen dagegen verstoßen. Letztlich geht die Frage der Zertifizierbarkeit, wie am Beispiel der moralischen Integrität gezeigt werden sollte, an der eigentlichen Frage vorbei, wie man zu einer echten gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen über die Kette hinwegkommen kann. Es kann nur gelingen, wenn sowohl die Menschen in die Lage versetzt werden, verantwortungsvoll zu handeln, als auch die Strukturen daraufhin überprüft werden, diesem moralischen Handeln mindestens nicht entgegenzustehen, es im besten Falle jedoch positiv zu befördern.

„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 echten Unternehmensverantwortung auf der systemischen Ebene des Capacity Building anzugehen, empfiehlt es sich für die Personalentwicklungsabteilung nicht nur, nach betrieblichen 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 den betrieblichen Interessenvertretungen. Entscheidend ist jedoch, die Unterstützung bei wichtigen – direkten und vor allem indirekten – Stakeholdern des Unternehmens, speziell den profilierten Nichtregierungsorganisationen, zu suchen. Nehmen Sie Kontakt zu relevanten Stakeholdern Ihres Unternehmens auf und lassen Sie überprüfen, inwiefern es Möglichkeiten der Zusammenarbeit über die Wertschöpfungskette hinweg gibt. Gerade wenn es nicht primär um Beschäftigte des eigenen Unternehmens geht, sollten sie sich in der Beschaffungsproblematik durch NGOs wie makeIT-fair oder Germanwatch beraten lassen. Es wäre jedenfalls ganz im Sinne einer Übernahme von Verantwortung im Rahmen der ISO 26000. Und ein wichtiger Meilenstein des Capacity Building, da ein organisations-überschreitender Dialog mit den Stakeholdern entwickelt werden muss.

Folgende Punkte sollte ein geordneter Stakeholder-Dialog im Sinne eines Capacity Building berücksichtigen (nach Dietzfelbinger 2010, S. 258):

- **Vielfalt:** Es muss darum gehen, verschiedene Facetten der Verantwortung zu betrachten und zu entwickeln. Dies muss sich in der Vielfalt der ausgewählten Dialogpartner spiegeln.
- **Kontinuität:** Der Dialog muss zu einer regelmäßigen Einrichtung werden.
- **Setting:** Gespräche sollten immer außerhalb des Unternehmens stattfinden. Am besten entlang der Wertschöpfungskette, um praktische Beispiele zu bekommen.
- **Moderation:** Es empfiehlt sich eine externe Moderation, weil es sich um komplexe und oft widersprüchliche Informationen handelt. Am besten engagieren Sie dazu eine eigenständige Organisation.
- **Protokollierung:** Wichtig ist, die Ergebnisse des Dialogs schriftlich zu fixieren und öffentlich zu kommunizieren. Gerade in Hinblick auf die Frage einer eventuellen Zertifizierung gilt die Öffentlichkeit im Sinne von Überprüfbarkeit als zentral.
- **Kommunikation:** Die getroffenen Vereinbarungen sind auf allen Ebenen den Zuständigen und Betroffenen zugänglich zu machen. Mit der Möglichkeit, dazu Stellung zu nehmen.
- **Dokumentation:** Ein Festhalten der Ergebnisse über den Zeitverlauf ermöglicht es, strittige Punkte später noch einmal zu klären.
- **Offenheit:** Die Archive und Vereinbarungen dürfen nicht im Geheimen verabredet und gelagert werden. Insgesamt geht es darum, einen offenen und transparenten Umgang auch mit brisanten Daten zu pflegen. Nur so bleibt langfristig Integrität im Sinne von Glaubwürdigkeit gewährleistet.

5.2 Netzwerke bilden hilft bei der Umsetzung außerhalb des eigenen Unternehmens

Mittlerweile ist die Bedeutung von Netzwerken als Ressource unternehmerischen Handelns auch in der Betriebswirtschaftslehre angekommen. So definiert etwa Wikipedia ein soziales Netzwerk in der Betriebswirtschaftslehre als „eine gezielte, gewollt lose Form der Organisiertheit in Form von zielbezogenen Organisationen, informellen Zusammenschlüssen und Verbänden oder einzelner Menschen, die durch das Netzwerk

einen Vorteil erfahren oder sich erhoffen“ (Wikipedia: Soziales Netzwerk (Betriebswirtschaftslehre); 8. 4. 2012). Obwohl Netzwerke primär selbst keine Ziele haben, sondern die Ziele sich über die beteiligten Organisationen und Personen ergeben, können sie dazu genutzt werden, Ziele und Anliegen zu transportieren. Je umfangreicher und dichter Netzwerke sind, desto größer sind deren Potenziale und die Möglichkeit, sie als Ressource zu betrachten. Gerade im Rahmen eines Capacity Building lohnt es sich, die Ressourcen (sozialer) Netzwerke zu nutzen.

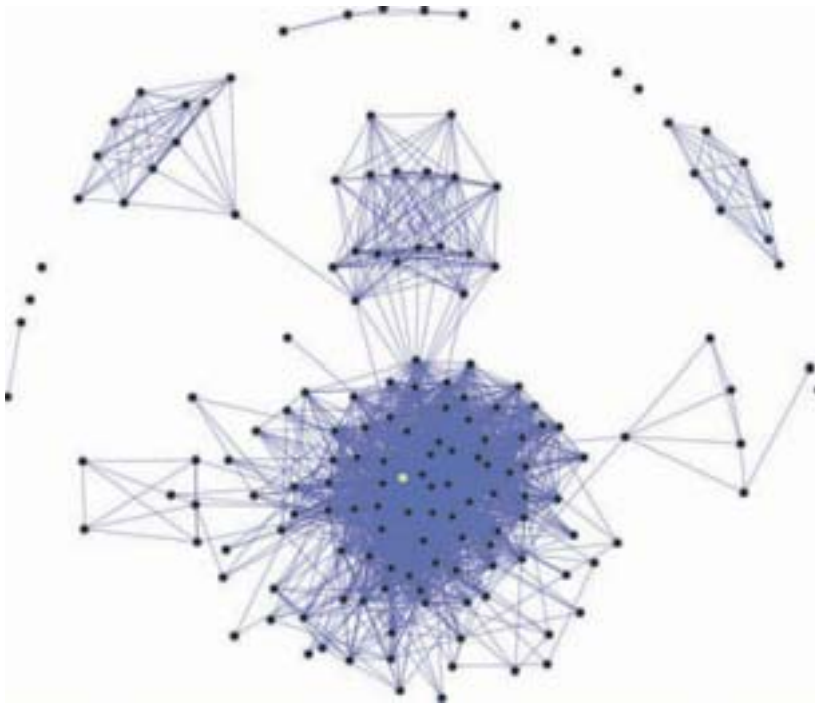


Abb. 6: Bild eines Netzwerkes bzw. Clusters (Bild: Darwin Peacock. Verwendung als gemeinfreies Bild. Verfügbar unter: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/05/Sna_large.png [1. 4. 02012])

Die Abbildung zeigt ein soziales Netzwerk, wie sie mittlerweile mittels Software erstellt werden kann. Die Erstellung einer solchen Grafik soll

dabei mehrere Ziele erfüllen. Erstens zeigt es den Umfang und die Dichte des jeweiligen Netzwerkes – beispielsweise eines Unternehmens (fiktiv im Bild der weiße Punkt). Aber auch die Beziehungen zu den einzelnen Subnetzwerken werden deutlich.

Die entscheidende Qualität des Netzwerkes wird jedoch nur mit qualitativen Methoden zu ermitteln sein. Die lokalen Stakeholder sind hiermit beispielsweise vergleichsweise leicht zu identifizieren. Ein wichtiges Einsatzfeld wird sein, auch die Wertschöpfungskette im Sinne von Netzwerkzusammenhängen zu betrachten.

Noch nicht hinreichend erforscht sind globale soziale Netzwerke, also die Bereiche, die im Rahmen der internationalen Wertschöpfung zentral sind. Dies gilt vor allem hinsichtlich ihrer soziologischen, kulturellen und politischen Zusammenhänge. Dagegen gibt es zu den ökonomischen und nutzungsspezifischen lokalen Aspekten bereits eine Reihe von einschlägigen Studien. Die Vorteile sozialer Netzwerke liegen für den Bereich des Capacity Building und einer Umsetzung von Unternehmensverantwortung in der Wertschöpfungskette auf der Hand:

- Netzwerke betonen eine Hinwendung zu Kooperation und Koordination in der Wirtschaft und Gesellschaft gegenüber den hierarchischen Organisationsstrukturen vieler Unternehmen. Sie stärken über die Art ihrer Organisation den Austausch zwischen Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und/oder kommunalen sowie vor allem internationalen Akteuren.
- Netzwerke können damit dazu beitragen, neben einem betrieblichen Erfahrungsaustausch auch die Organisation von Lernprozessen über die Organisationsgrenzen hinweg zu ermöglichen. Unternehmen und Organisationen bilden dabei selbst eigene Netzwerke oder werden in größere Netzwerkstrukturen eingebunden. Von den mit Netzwerkarbeit verbundenen diskursiven Prozessen wird mittlerweile viel erwartet. Selbst in der Betriebswirtschaftslehre werden synergetische Effekte über Netzwerkarbeit postuliert und Innovationen in Aussicht gestellt.
- Auf der Akteursebene handeln die einzelnen Personen im Rahmen von Organisationen oder Unternehmen wiederum meist in unterschiedlichen Netzwerken. Das ermöglicht es, Zugang zu unterschiedliche Facetten einer Problematik zu gewinnen und andere Standpunkte dazu kennenzulernen.

- Nicht zuletzt dienen Netzwerke auch der Absicherung des eigenen Handelns, gerade wenn es ein gelungenes Beispiel darstellt. Über die Netzwerke werden „Good Practice“-Beispiele transportiert und über das positive Feedback das eigene Handeln bestärkt. Das dürfte gerade für Verantwortliche in der Personalentwicklung eine wichtige Stütze sein, denn nicht immer erfährt das eigene Engagement den entsprechenden Rückhalt im Unternehmen.

5.3 Der wichtigste Bündnispartner sind die eigenen Beschäftigten und ihre Vertretungen

Im Bereich der Organisationsführung gibt die ISO 26000 konkrete Vorgaben vor und Aufgaben auf. Gesellschaftliche Verantwortung kann nur durch eine entsprechende Unternehmenskultur gelebt werden. Eine Kultur, die nicht primär auf monetäre Anreize zielt, sondern auch darauf „faire Chancen für unterrepräsentierte Gruppen [zu] fördern, damit diese leitende Stellungen in der Organisation erreichen können“ (Bittelmeyer 2011, S. 25). Organisationen lernen eben nur, wenn die einzelnen Menschen darin etwas lernen. Vor allem aber, wenn sie anhand der Zusammenhänge und Prozesse – über die Kette hinweg – lernen. Das gilt gerade für das Thema Ethik und Verantwortung. Es geht an allererster Stelle um eine „inhaltliche Auseinandersetzung mit [...] [der] gesellschaftlichen Verantwortung“, nicht um „das Er- bzw. Ausfüllen von Checklisten“ (a. a. O.). Das „individuelle Lernen ist keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation“ (Peter Senge, zitiert nach BMZ & InWEnt 2008, S. 2). Für Führungskräfte ist es sinnvoll, eigene Trainings „off the Job“ durchzuführen.

Die eigenen Mitarbeiter/-innen spüren sehr genau, „wenn die Werte, die den mit CSR-Geldern geförderten Projekten zugrunde liegen, nicht mit der gelebten Unternehmensrealität übereinstimmen“ (Strauss 2009, S. 10). Bei einem weitreichenden Capacity Building der Personalentwicklungsabteilung sind insofern nicht nur die Führungskräfte entscheidend. Vor allem die eigenen Beschäftigten und ihre Vertretungen, wie etwa die Betriebs- und Personalvertretungen oder auch die zuständigen Fachgewerkschaften, sind hier maßgeblich. Bei der Umsetzung ethischer Richtlinien des Unternehmens werden diese immer noch selten mit einbezogen und auch die angestrebten Werte werden selten an sie weitergegeben.

Suchen Sie darüber hinaus weitere Promotoren/-innen, also weitere betriebliche Akteure, die sie für ein Capacity Building gewinnen können.

6 Literatur

- Bay, K.-C. (2010) (Hrsg.): ISO 26000 in der Praxis. München
- BBDO live (2010): Sponsoring Trends 2010. Verfügbar unter: http://www.bbdo-live.com/wp-content/uploads/2011/01/101127_Web_Sponsoring-Trends-2010-Highres.pdf [30. 3. 2012]
- BMWZ & InWEnt (2008): Capacity Building: Personal- und Organisationsentwicklung in der internationalen Zusammenarbeit [PDF]. Verfügbar unter: http://www3.giz.de/imperia/md/content/a-internet2008/capacitybuilding/capacity_building-konzept__2008_09_03.pdf [17. 3. 2012]
- Bittelmeyer, A. (2011): Tanz um die Zertifizierung. CSR-Norm ISO 26000. In: managerSeminare Heft 157, S. 24–27
- Britton, B. (2010): Self Reflection: monitoring and evaluation for personal learning, in Ubels, J., N. Acquaye-Baddoo and A. Fowler (eds) Capacity Development in Practice, Earthscan, pp. 264–276. Verfügbar unter: http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/20_self-reflection_-_monitoring_and_evaluation_for_personal_learning-bruce_britton-chapter_20.pdf [17. 3. 2012]
- Dietzfelbinger, D. (2008): Praxisleitfaden Unternehmensethik. Wiesbaden
- ECCHR (2012): Sondernewsletter zur Strafanzeige gegen Nestlé [PDF]. Verfügbar unter: http://www.ecchr.de/index.php/nestle.html?file=tl_files/Dokumente/Wirtschaft%20und%20Menschenrechte/Nestle%20Sondernewsletter.pdf [17. 3. 2012]
- Ferrer, C. (2003): Arbeitsratnemmokarap über die Stärkung der Kapazitäten in den Entwicklungsländern [PDF]. EP, Ausschuss für Entwicklung und Zusammenarbeit. Verfügbar unter: <http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20030120/481207DE.pdf> [20. 3. 2012]
- FinnWatch (2009): Playing with Labour Rights: Music player and game console manufacturing in China [PDF]. Verfügbar unter: <http://makeitfair.org/die-fakten/studien> [8. 8. 2011]

- Figge, F./Hahn, T./Schaltegger, S./Wagner, M. (2002): The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy [PDF]. Verfügbar unter: [http://www.sustainabilitymanagement.net/public/04 %20the%20sustainability%20balanced%20scorecard.pdf](http://www.sustainabilitymanagement.net/public/04%20the%20sustainability%20balanced%20scorecard.pdf) [18. 3. 2012]
- Germanwatch (Hrsg.) (2009): Faire Handys im Angebot? Vergleichende Studie zur Unternehmensverantwortung von deutschen und europäischen Mobilfunkanbietern [PDF]. Verfügbar unter: <http://makeit-fair.org/die-fakten/studien> [8. 8. 2011]
- Germanwatch (2011): Weitblick Nr. 1/2011 – Unternehmensverantwortung. Verfügbar unter: <http://www.germanwatch.org/> [7. 8. 2011]
- Guijt, I. (2010): Accountability and learning: Exploding the myth of incompatibility between accountability and learning“ in Ubels, J., N. Acquaye-Baddoo and A. Fowler (eds) Capacity Development in Practice, Earthscan, pp. 277–292. Verfügbar unter: http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/21_accountability_and_learning_-_exploding_the_myth_of_incompatibility_between_accountability_and_learning_-_irene_guijt_.pdf [17. 3. 2012]
- 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]
- Hamm, B./Scheper, C./Weber, A. (2010): Privatwirtschaft und Menschenrechte: Wachsenden Verantwortung. In: SEF (Hrsg.): Globale Trends 2010, S. 201–221. Bonn: bpb – Band 1025
- Hauswiesner, F. (2002): Der Alien Tort Claims Act [HTML]. Verfügbar unter: <http://amlaw.us/hauswiesner2.shtml> 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 [6. 11. 2011]
- Humbert, F. (2011): ISO 26000, der neue Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung – Papiertiger oder Meilenstein? In: Burckhardt, G. (Hrsg.): Mythos CSR. Unternehmensverantwortung und Regulierungslücken [PDF], S. 98–100. Verfügbar unter: http://www.sauberekleidung.de/images/05_pdf/2012/2012-02-28_studie_mythos_csr.pdf [17. 3. 2012]

- 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 [6. 11. 2011]
- Kreuzhof, R./Hacker, M. L. (2010): Ethikmanagment. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Loseblatt), Beitrag 4.56, Köln
- 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/gettfmfile.asp?id=612&el=1921&se=4222854&doc=76&dse=5> [18. 9. 2011]
- makeItfair (2009) (Hrsg.): Playing with labour rights. Music players and game console manufacturing in China. FinnWatch, SACOM and SOMO. Verfügbar unter: <http://makeitfair.org/die-fakten/studien> [13.08.2012]
- makeItfair (Hrsg.) (2010): Voices from the inside. Local views on mining reform in Eatsern DR Congo. FinnWatch & SwedWatch. Verfügbar unter: <http://makeitfair.org/die-fakten/studien> [14. 8. 2012]
- 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]
- Palazzo, B. (2001): Unternehmensethik als strategischer Erfolgsfaktor [PDF]. In: ioManagement, Nr. 1, 2001, S. 48–55. Verfügbar unter: http://www.palazzo-palazzo.com/dld/Artikel_Unternehmensethik_BP_io-management_2001.pdf [15. 10. 2011]
- Reinert, A. (2010): Wie aus Mitarbeitern überzeugte Mitsreiter werden. In: Handelsblatt. Verfügbar unter: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/unternehmensethik-wie-aus-mitarbeitern-ueberzeugte-mitsreiter-werden/v_detail_tab_print,3366138.html [17. 3. 2012]
- Saage-Maaß, M./von Gall, A. (2010): Fairer Wettbewerb weltweit! Am Beispiel „Lidl-Klage“ [PDF]. In: Gegenblende. Das gewerkschaftliche Debattenmagazin. Ausgabe 04/2010. Verfügbar unter: <http://>

www.gegenblende.de/04-2010/++co++362c1648-8dc6-11df-7fa7-001ec9b03e44 [17. 3. 2012]

- Strauss, N. S. (2009): Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Loseblatt), Beitrag 4.47, Köln
- Suchanek, A./Lin-Hi, N. (2006): Eine Konzeption unternehmerischer Verantwortung [PDF]. Diskussionspapier Nr. 2006-7 des Wittenberg Zentrums für globale Ethik. Verfügbar unter: http://www.wcge.org/downloads/DP_2006-7_Suchanek_Lin-Hi_-_Eine_Konzeption_unternehmerischer_Verantwortung.pdf
- 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 [4. 9. 2011]
- UBA (Hrsg.) (2009): GREEN IT: Zukünftige Herausforderungen und Chancen. Hintergrundpapier für die BMU/UBA/BITKOM-Jahreskonferenz 2009 [PDF]. Verfügbar unter: http://www.bitkom.org/files/documents/P-Fichter-Beucker-et-al-Green_IT_zukuenfige_Herausforderungen_und_Chancen-2009.pdf [12. 8. 2011]
- Ulrich, P./Streiff, S. (2003): Der unternehmensethisch kompetente Aufsichtsrat und Verwaltungsrat [PDF]. Verfügbar unter: www.alexandria.unisg.ch/export/DL/17833.pdf [5. 9. 2011]
- Ulrich, P. (2009a): Es gibt eine Alternative zur Gewinnmaximierung. Interview in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 12. Juli 2009. Verfügbar unter: <http://www.faz.net/themenarchiv/2.1157/wirtschaftsethik-es-gibt-eine-alternative-zur-gewinnmaximierung-1828834.html> [15. 10. 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]

- UN (2010): An Introduction to Linkages between UN Global Compact Principles and ISO 26000 Core Subjects [PDF]. Verfügbar unter: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_ISO_Final.pdf [12. 11. 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>