

FORUM

WIRTSCHAFTSETHIK

FORUM

4|05

THEMA

Banzer Gespräche

– Praxiserfahrungen im
Stakeholder-Dialog bei PUMA

REZENSIONEN

- Integritätsmanagement. Ein
Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter
Unternehmensführung
- Moral und Ökonomie
- Ethikbasiertes Strategisches
Management. Werteeinstellungen als
Erfolgsfaktor im Bankenmarkt

STICHWORT

SA 8000

IMPRESSUM

FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 32,- €, CH 48,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift FORUM Wirtschaftsethik oder des DNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

FORUM Wirtschaftsethik
(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben
vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik
EBEN Deutschland e.V.

Kontakt:

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/7715-83
Fax: ++49/(0)3583/7715-85
Email: info@dnwe.de
Internet: <http://www.dnwe.de>

Bankverbindung:

Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien
BLZ: 85050100
Kontonummer: 3000217648

Redaktion:

Prof. Dr. Michael S. Aßländer
Stiftungslehrstuhl für Wirtschafts-
und Unternehmensethik
Universität Kassel
Nora-Platiel-Str. 4-6 (K33), D-34127 Kassel
Tel.: ++49/(0)561/804-3857
Fax: ++49/(0)561/804-2818
Email: asslaender@uni-kassel.de

Prof. Dr. Andreas Suchanek
Lehrstuhl für Sustainability and Global Ethics,
Wittenberg Center of Global Ethics
Collegienstr. 62, D-06886 Wittenberg
Tel.: ++49/(0)3491/466-231
Fax: ++49/(0)3491/466-258
Email: andreas.suchanek@wcge.org

Dr. Ulrich Thielemann
Institut für Wirtschaftsethik,
Universität St. Gallen
Guisanstr. 11, CH-9010 St. Gallen
Tel.: ++41/(0)71/224-2644
Fax: ++41/(0)71/224-2881
Email: ulrich.thielemann@unisg.ch

Redaktionsassistentz:

Silvia Schröter
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/7715-83
Fax: ++49/(0)3583/7715-85
Email: info@dnwe.de
Internet: <http://www.dnwe.de>

Anzeigen und Rezensionen:

Dr. Andreas Grabenstein
Tel./Fax: ++49/(0)9122/885558
Email: grabenstein@pro-ethik.de

Regionalforen:

Dr. Daniel Dietzfelbinger
Tel.: ++49/(0)89/2020530
Email: dd@daniel-dietzfelbinger.de

Gestaltung:

Angelika Kauderer
Grafik-Design
Rablstraße 46, D-81669 München
Email: angelika.kauderer@t-online.de

Produktion:

Winter-Druck
Herrnhuter Druck + Verlagshaus
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut
Tel.: ++49/(0)35873/418-0
Fax: ++49/(0)35873/418-88
Email: post@winterdruck.de

Inhalt

- 4 EDITORIAL
- THEMA
- 7 Banzer Gespräche als internationales Dialogforum etabliert
- 16 Die nachhaltige Verankerung von Arbeitsrechtsstandards in der Herstellung von Fußballprodukten
- 25 Erfolgreicher Dialog zwischen Management und Beschäftigten
- 35 „Wir können beides“
- Pilotprojekt zwischen Kampagne für ‚Saubere‘ Kleidung und PUMA gestartet
- REZENSIONEN
- 42 Integritätsmanagement. Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung
- 44 Moral und Ökonomie
- 46 Ethikbasiertes Strategisches Management. Werteeinstellungen als Erfolgsfaktor im Bankenmarkt
- UMFRAGE
- 50 dnwe-Mitgliederbefragung 2005
- Aufforderung zum Tanze?
- REPORT
- 54 Wirtschaftsethik in Afrika
- STICHWORT
- 57 SA 8000
- AKTUELLES
- 58 Wissenschaftspreisverleihung der Plansecur-Stiftung

Liebe Leserinnen und Leser,

Mit der letzten Ausgabe in diesem Jahr widmen wir uns erneut einem Praxisthema. Themenschwerpunkt der vorliegenden Ausgabe sind die von PUMA und dem DNWE initiierten Multistakeholder-Dialoge „Talks at Banz“. Seit nun mehr drei Jahren finden auf Kloster Banz bei Bad Staffelstein gemeinsame Gespräche zwischen Vertretern von Nichtregierungsorganisationen, Textilunternehmern, Regierungsvertretern und Wissenschaftlern statt, mit dem Ziel, gemeinsame Strategien im Umgang mit Sozialstandards und Arbeitsrichtlinien zu erarbeiten. Mit der Initiierung dieser Multistakeholder-Dialoge versucht PUMA, sich konstruktiv mit den Kritikern des eigenen Unternehmens auseinander zu setzen, um so proaktiv gemeinsame Strategien zur Vermeidung künftiger Konflikte zu entwickeln.

Wie der einleitende Bericht von *Reiner Hengstmann* und *Stefan Seidel* zeigt, war der mit den „Banzer Gesprächen“ eingeleitete Prozess durchaus mühevoll, doch war es möglich, im Laufe der Gespräche zu einer allmählichen Annäherung zwischen Kritikern und Gegnern der Textil- und Sportartikelindustrie auf der einen Seite und den Vertretern insbesondere von PUMA auf der anderen Seite zu gelangen. Lohn der Bemühungen war nicht nur eine verbesserte Dialogatmosphäre unter den Gesprächsteilnehmern, es kam inzwischen auch zu einer ersten Zusammenarbeit zwischen den einstigen Konfliktparteien. Es besteht Einigkeit, den Stakeholder-Dialog fortzuführen.

Im Folgenden wollen wir drei der aktuellen Kooperationen PUMAs aus Sicht der jeweiligen Kooperationspartner darstellen. Es sind dies: (1) ein gemeinsames Projekt zwischen der Fair Labor Association und PUMA zur nachhaltigen Verankerung von Arbeitsrechtsstandards in der Herstellung von Fußballprodukten, (2) ein Modellprojekt des Runden Tisches Verhaltenskodizes der GTZ zur Implementierung eines Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Dialoges in der rumänischen Textilindustrie, in dem neben PUMA auch eine Reihe anderer Textilhersteller, Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften zusammenarbeiten und (3) ein Pilotprojekt PUMAs gemeinsam mit der Clean Clothes Campaign in El Salvador, das sich vor allem die Einbeziehung lokaler Interessenvertreter und von Mitarbeitervertretern bei der Überwachung der Sozialstandards zum Ziel gesetzt hat.

Ein weiteres Thema dieser Ausgabe bildet die Zusammenfassung der Ergebnisse der Mitgliederbefragung. Zwar sind die detaillierten Ergebnisse den meisten Mitgliedern bereits vorab via Email-Ver-



teiler zugegangen. Dennoch scheint es lohnenswert, auch auf die mögliche Interpretation der Daten nochmals näher einzugehen. Wir haben dies zum Anlass genommen, *Mathias König* und *York Lunau* nochmals um eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus ihrer Sicht zu bitten.

Unter dem „Stichwort“ SA8000 berichten wir zudem über Zielsetzung und Inhalt des „Social Accountability 8000“ Standards. Weiterhin wollen wir Sie wie gewohnt auch in diesem Heft kurz über das aktuelle Tagungsgeschehen und Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik informieren.

Als letztes verbleibt uns darauf hinzuweisen, dass sich der neue Vorstand auf seiner ersten Sitzung am 11. November konstituiert hat. Den Vorsitz des DNWE führt *Albert Löhr*, stellvertretender Vorsitzender und verantwortlich für das FORUM Wirtschaftsethik ist *Michael Abländer*. *Daniel Dietzfelbinger* wird sich weiterhin um unsere Finanzen kümmern und zusätzlich das Amt des Pressesprechers übernehmen, um so neue Akzente in der bisher stark vernachlässigte Außendarstellung des DNWE zu setzen. *Stefan Grüninger* wird Ansprechpartner für das ZfW und ist zuständig für Unternehmenskontakte, und *Joachim Fetzer* bleibt weiterhin zuständig für unseren Internetauftritt und wurde mit der Überarbeitung der DNWE-Satzung beauftragt.

Wir hoffen, dass Ihnen auch die vorliegende Ausgabe wieder ein spannendes Lesevergnügen bereitet, und wünschen Ihnen auf diesem Wege ein gesundes und glückliches Jahr 2006.

Michael Abländer

Andreas Suchanek

Ulrich Thielemann



Banzer Gespräche als internationales Dialogforum etabliert

Text: Reiner Hengstmann, Stefan Seidel

Mit der dritten Ausgabe der „Talks at Banz“ innerhalb von drei Jahren hat PUMA in enger Zusammenarbeit mit dem DNWE ein internationales Stakeholder-Dialogforum etabliert.

Im Jahr 2003 war PUMA Mittelpunkt einer internationalen Kampagne gegen Arbeitsrechtsverletzungen in der Fabrik Matamoros an dem Produktionsstandort Puebla in Mexiko. Arbeiter dieser Fabrik fühlten sich gewerkschaftlich unzureichend vertreten und wollten eine eigene, unabhängige Fabrikgewerkschaft gründen. Dieses eigentlich geringfügige Anliegen eskalierte letztendlich zu einer international beachteten Kampagne die soweit führte, dass Mitglieder des US-Senates sich in dieser Angelegenheit an den Vorstandsvorsitzenden der PUMA AG wandten.

Obwohl PUMA im Nachgang dieser Kampagne belegen konnte, dass das Unternehmen gezielt dazu benutzt wurde, internationales Aufsehen zu erregen, und die gegen PUMA erhobenen Vorwürfe haltlos waren, war trotz der geleisteten Überzeugungsarbeit gegenüber den Aktivisten ein Stoppen der Kampagne nicht mehr möglich.

Die Erfahrungen mit der Kampagne gegen PUMA im Zusammenhang mit den Vorkommnissen im Fall „Matamoros“ bewirkten einen Paradigmenwechsel im Unternehmen. Es stellte sich heraus, dass ein rein reaktives Verhalten, gemäß dem Motto „Acito bewirkt Reactio“, in diesem Kontext nicht effektiv war. Dies war der Anlass, gezielt den Kontakt zu unseren Stakeholdern zu suchen, um so im Dialog



Tagungsort Kloster Banz

möglicherweise einen Konsens darüber zu finden, wie derartige Konflikte künftig entschärft werden könnten, wohl wissend, dass die Suche nach diesem Konsens im Dissens zu starten hatte.

Aufgrund der engen Beziehungen PUMAs zum Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) wurden daher noch im selben Jahr erste Sondierungsgespräche geführt, um zu eruieren, (a) wie ein solcher Dialog aussehen könnte, (b) welche Vertreter als Teilnehmer zu den Gesprächen eingeladen werden sollten und (c) wo man solche Gespräche abhalten könnte. Dabei erwiesen sich insbesondere die beiden erstgenannten Punkte als die theoretisch am schwierigsten zu lösenden Aufgaben.

Für die konzeptionelle Planung der Veranstaltung wurde zum einen auf den Ansatz des Stakeholder-Managements zurückgegriffen, wie er innerhalb der wirtschaftsethischen Literatur mehrfach formuliert wurde (u.a. Freeman 1984, Carroll 1993, Weiss 1994). Zum zweiten sollte sich die Art der Gesprächsführung am Modell der Diskursethik und der regulativen Idee herrschaftsfreier Diskurse orientieren (Habermas 1983: 53-125, Habermas 1991). Allerdings stieß die Umsetzung dieser theo-

retischen Ideale auf zahlreiche praktische Schwierigkeiten (Löhr 2005: 194-201): So etwa galt es zunächst bei der Identifikation der relevanten Stakeholder deren theoretische Partizipationsrechte zu klären und die praktische Frage nach der tatsächlichen Möglichkeit zur Teilnahme zu beantworten. Aus Praktikabilitätsüberlegungen sollte hier die Debatte auf den europäischen Kontext beschränkt bleiben, wobei die geladenen Gruppen als Vertreter der Anliegen der mexikanischen Arbeiterinnen und Arbeiter angesehen wurden. Zum Zweiten galt es, die Frage nach der Validität der innerhalb der kontrovers geführten Debatte vorgebrachten Argumente zu klären. Dieses Problem stellte sich dabei vor allem innerhalb des Anwendungsdiskurses, d.h. bei der Klärung konkreter Sachverhalte. Hier erwies es sich bereits im Vorfeld als schwierig, den Wahrheitsgehalt und die Beweiskraft der im Falle Matamoros vorgebrachten „Fakten“ korrekt einzustufen. Schließlich stellte sich die rein praktische Frage, welche zu ladenden Stakeholder-Vertreter tatsächlich autorisiert seien, im Namen ihrer Gruppe zu sprechen und verbindliche Agreements zur Umsetzung der Lösungsvorschläge einzugehen und deren verbindliche Einhaltung zu gewährleisten. Als weniger problematisch erwies sich die Frage nach dem Gesprächsort. Als optimal hat sich hier letztendlich der Tagungsort im Kloster Banz in Bad Staffelstein herauskristallisiert. Für Kloster Banz sprachen die relative Abgeschiedenheit des Tagungsortes, der einen Zusammenhalt der Gruppe und einen intensiven Kontakt der einzelnen Teilnehmer untereinander versprach, und die Tatsache, dass Kloster Banz gleichsam einen neutralen Gesprächsort darstellte, der bei keinem der Teilnehmer den Verdacht erwecken sollte, dass das Treffen im Sinne einer Kampagne missbraucht werden könnte.

Da der „Fall“ Matamoros zum Anlass genommen werden sollte, diesen praktischen Diskurs zu starten, konzentrierten wir uns bei der Auswahl der Diskussionsteilnehmer auf die potentiellen Aktivisten, wel-

che die Kampagne in Europa proaktiv unterstützen. Gemeinsam mit verschiedenen Vertretern von Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften, aus dem Bereich der Politik und aus dem Textilsektor sollte unter der Leitung und Moderation des DNWE der Fall Matamoros neutral aufgearbeitet werden. Darüber hinaus war es das Ziel, Strategien und Lösungswege aufzuzeigen, wie zukünftig ähnliche Fälle vermieden werden könnten bzw. wie ein formalisierter Prozess zwischen Industrie und NGOs etabliert werden könnte, der es den betroffenen Unternehmen erlaubt, vor dem Launch einer Kampagne zu eventuellen Vorwürfen Stellung zu nehmen.

Als Ergebnis wurde eine engere Zusammenarbeit von PUMA mit der „Kampagne für Saubere Kleidung“ (Clean Clothes Campaign – CCC) vereinbart. Ferner erklärte sich PUMA zu einer unabhängigen und externen Überprüfung seiner Hersteller bereit, die mit dem Beitritt zur Fair Labor Association (FLA) Anfang 2004 realisiert werden konnte. Die Zusammenarbeit von PUMA mit CCC und anderen Stakeholdern wurde unter anderem durch die Teilnahme von PUMA am „Runden Tisch Verhaltenskodizes“ konkretisiert, der unter der Leitung des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) von der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) regelmäßig einberufen wird. PUMAs Beitritt zur FLA beinhaltet die Anerkennung des Verhaltenskodex der FLA, die Überprüfung von PUMAs S.A.F.E. Konzept (Social Accountability and Fundamental Environmental Standards), sowie die jährliche Auditierung von 5% aller Hersteller von PUMA Produkten. Die zu überprüfenden Hersteller werden dabei von der FLA ausgewählt. FLA Audits werden unangekündigt und von unabhängigen, FLA-akkreditierten Organisationen durchgeführt. Die Ergebnisse dieses externen Monitorings werden auf der Website der FLA veröffentlicht.

Dabei erwies sich insbesondere die Wahl des Tagungsortes als ausgesprochen glücklich, da durch

die relative Abgeschiedenheit der Klosteranlage ein Zusammenhalten der Gruppe unerlässlich war. So wurden nach dem offiziellen Teil der Gespräche der inoffizielle Teil, die Gespräche in der Kaminstube, ein fester Bestandteil der Talks at Banz. Auch ist es wichtig hier zu erwähnen, dass der stellvertretende Vorstandsvorsitzende der PUMA AG, Martin Gänslar, intensiv an diesen Gesprächen teilnahm. Dies förderte den Willen aller Teilnehmer, die Gespräche auch über dieses erste Treffen hinaus fortzusetzen. Am Ende der Veranstaltung wurde daher gemeinsam vereinbart, diese Art der Stakeholder Meetings fortzusetzen.

Bei den zweiten Banzer Gesprächen (2004) veränderte sich der Fokus vom „Krisenmanagement“ hin zu einer offenen Strategie-Diskussion mit interessierten Stakeholdern. Mit Bezug auf PUMAs internes Planungssystem OSAM (Objectives, Strategies, Actions & Measurements) stellte PUMA die Unternehmensziele im Bereich „Umwelt und Soziales“ zur Diskussion. Eingeladen hierzu waren neben der bereits bei den ersten Gesprächen anwesenden „NGO Community“, Vertreter der International Labour Organisation (ILO) und der Fair Labor Association (FLA), das DNWE und insbesondere PUMA Zulieferer aus aller Welt. Diese Konstellation war einmalig, da hier zum ersten Male die Idee realisiert werden konnte, PUMA Zulieferer und Nichtregierungsorganisationen an einen Tisch zu bringen und so eine gemeinsame Diskussion zu ermöglichen. Dies war insbesondere deshalb besonders wünschenswert, da im Vorgang zu den zweiten „Talks at Banz“ erneut Vorwürfe gegen einen Zulieferer PUMAs aufkamen und in diversen Berichten des „National Labor Committees“ und „China Labor Watch“ publiziert wurden. Die erheblichen Bedenken seitens der Zulieferer erforderten eine „große Portion“ Überzeugungsarbeit durch PUMA im Vorfeld der Tagung. Dennoch fanden die Gespräche in einer harmonischen und diskussionsreichen Atmosphäre statt.

Als Ergebnis dieser zweiten „Banzer Gespräche“ wurden die folgenden Ziele vereinbart:

1. Verbesserung der Standards für Arbeitssicherheit sowie Etablierung von Arbeitssicherheitsausschüssen bei Herstellern von PUMA Produkten

Die Einhaltung von international anerkannten Standards im Bereich Arbeitssicherheit ist integraler Bestandteil des PUMA S.A.F.E. Konzeptes. Basierend auf den Ergebnissen vorhergehender Überprüfungen von Herstellern durch PUMA S.A.F.E. wurden im Bereich Arbeitssicherheit wiederholt Verbesserungspotentiale erkannt und dementsprechend Korrekturvorschläge unterbreitet und umgesetzt. Um die nachhaltige Optimierung der fabrikinternen Managementsysteme für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz unabhängig von PUMA S.A.F.E. zu gewährleisten und Mitarbeitern gleichzeitig eine Partizipationsmöglichkeit und ein innerbetriebliches Dialogforum zur Verfügung zu stellen, wurde die Etablierung von Arbeitssicherheitsausschüssen als generelles Ziel aufgenommen. Dies gilt auch und insbesondere für Länder, in denen betriebliche Mitbestimmung gesetzlich nicht gefördert wird oder sogar vom Gesetzgeber unerwünscht ist.

2. Eliminierung von Fabriken mit C Status nach PUMAs internem Monitoring System

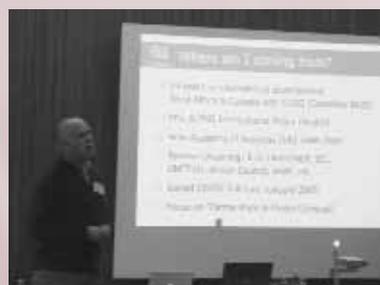
PUMAs internes Monitoring System S.A.F.E. beinhaltet die regelmäßige Auditierung aller Hersteller von PUMA Produkten durch das S.A.F.E.-Team in den Bereichen Sozialstandards, Arbeitssicherheit und Umweltschutz. Nach erfolgreichem Audit wird für jede Firma ein standortspezifisches Rating durchgeführt und dementsprechend ein Status von A bis D vergeben. A steht dabei für eine vorbildliche Umsetzung der S.A.F.E.-Standards (95% compliance), B für eine akzeptable Umsetzung mit einigen Korrekturvorschlägen (85-95% compliance), C für eine noch nicht ausreichende Umsetzung (75%-85% com-



Reiner Seitz, General Manager World Cat (PUMAs Sourcing Organisation)



Das Plenum der dritten Banzer Gespräche



Dr. David Murphy, United Nations Systems Staff College

pliance) mit kritischen Korrekturvorschlägen und D (unter 75% compliance) für eine ungenügende Umsetzung resultierend in der Ablehnung des Herstellers durch PUMA.

Als erstes Ziel im Rahmen des OSAM Prozesses wurde daher die Verbesserung des Standards aller Zulieferer vorgeschlagen, messbar über das Rating im Rahmen der PUMA S.A.F.E. Audits. Für Hersteller mit C-Rating wurde vorgeschlagen, diese nach einer Frist von 8 Wochen zur Implementierung von Verbesserungsvorschlägen erneut zu prüfen. Ergebnis dieser erneuten Prüfung ist dann entweder die Anhebung des S.A.F.E. Status der Fabrik auf mindestens B oder andernfalls die Ablehnung des Herstellers durch PUMA.

3. Beibehaltung und Förderung des Dialoges mit interessierten Stakeholdern

Der offene Dialog mit interessierten Stakeholdern hilft PUMA Schwachstellen in den internen Konzepten sowie deren Umsetzung zu erkennen und ein Netzwerk mit Interessenvertretern zu bilden, durch das Win-Win-Situationen für alle beteiligten Parteien entstehen können, beispielsweise durch die Realisierung von gemeinsamen Projekten.

Die Umsetzung des Stakeholderdialoges beschränkt sich nicht nur auf die jährlichen Banzer Gespräche, sondern setzt sich mit der Teilnahme am Runden Tisch für Verhaltenskodizes (vgl. oben) sowie an nationalen und internationalen Kongressen und Expertenforen fort. Weiterhin versucht PUMA auch in den wichtigsten Herstellerländern Kontakte zu NGOs oder anderen Stakeholdern zu knüpfen, beispielsweise im Vorfeld von Auditierungen, um landesspezifische Gegebenheiten, Gesetze und Problemfelder vorab klären zu können. Schließlich werden alle Anfragen von Kunden, Konsumenten oder Mitarbeitern ernst genommen und beantwortet.

4. Sensibilisierung und Information von PUMA Mitarbeitern für den Bereich S.A.F.E.

Bedingt durch das schnelle Wachstum der PUMA AG seit dem Jahr 2000 stellte sich die interne Kommunikation und Information aller Mitarbeiter über den Bereich S.A.F.E. zum Teil schwierig dar. Hierzu wurde ein vierteljährlich erscheinender interner S.A.F.E. Newsletter aufgelegt und ein Informationsblatt über S.A.F.E. dem Starter Kit für neue Mitarbeiter beigelegt. Weiterhin wurden Trainings angeboten, insbesondere für Mitarbeiter aus dem Bereich Beschaffung.

5. Verstärkte Involvierung von Arbeitern in die Arbeitsrechte betreffenden Themen

Die verstärkte Einbeziehung der eigentlich Betroffenen, namentlich der Mitarbeiter in den PUMA Zulieferbetrieben wurde als weiteres wichtiges Ziel definiert. Neben der Einbeziehung von Mitarbeitern und, wo vorhanden, Mitarbeiterrepräsentanten in die PUMA S.A.F.E. Audits im Rahmen von Interviews wurden auch Kontaktdaten von PUMA S.A.F.E. bei den Hersteller-Betrieben ausgehängt. Davon abgesehen wurden Arbeiterschulungen in ausgewählten Herstellerbetrieben abgehalten.

6. Verstärkte Kooperation mit Unterstützung von Herstellern – Bildung von CSR Partnerschaften

Die Einbeziehung der PUMA Stammlieferanten in alle von S.A.F.E. initiierten Programme und Projekte soll den konstruktiven und beratenden Ansatz des S.A.F.E.-Konzeptes verstärken. Insbesondere durch positive Verstärkung, beispielsweise im Rahmen der Teilnahme an Projekten und Kommunikation von Best-Practice Ansätzen soll Herstellern die Möglichkeit eröffnet werden, die Themen Umwelt, Soziales und Arbeitssicherheit positiv belegen zu können. Hierzu wurde eine Reihe von Projekten geplant und teilweise bereits umgesetzt, auf die im Rahmen der Banzer Gespräche 2005 noch genauer eingegangen werden soll.

7. Reduzierung von exzessiven Überstunden bei Herstellern

Als letztes Ziel wurde die Thematik der exzessiven Überstunden aufgenommen. Während in den meisten Ländern ausführliche gesetzliche Rahmenbedingungen hinsichtlich Arbeitszeiten und maximal zulässiger Überstunden existieren, zeigt die Erfahrung, dass die stark saisonale Ausprägung der Sportartikel- und Modebranche einer konstanten Arbeitszeit bei den Herstellerfabriken generell nicht entgegenkommt.

Oftmals werden zudem von lokalen Behörden in weniger entwickelten Ländern Ausnahmegenehmigungen erteilt, welche die gesetzlichen Regelungen außer Kraft setzten. Diese Ausnahmegenehmigungen werden von Mitarbeitern in der Regel nicht angegriffen, da durch eine erhöhte Stundenanzahl und die Zahlung von Überstundenzuschlägen insgesamt in der Hochsaison ein höheres Lohnniveau realisiert werden kann. In Fällen, wo die geleisteten Arbeitsstunden die Vorgaben des PUMA Verhaltenskodex überschreiten, versucht daher das S.A.EE. Team in Zusammenarbeit mit den Herstellern und z.B. der FLA wirtschaftlich sinnvolle und nachhaltige Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die auch von der Belegschaft mitgetragen werden.

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang scheint, dass zum erstenmal Stakeholder eingeladen wurden, aktiv an dem Prozess der Planung von CSR-Angelegenheiten einer internationalen Marke teilzunehmen. Da PUMA das interne Konzept der OSAM's in diesem Prozess benutzt hat, um die zukünftigen und gemeinsamen Aktivitäten vorzustellen, war am Ende der Gespräche eine gewisse Erwartungshaltung festzustellen, was zwangsläufig zur Organisation der dritten „Talks at Banz“ führte.

Ebenfalls wichtig ist zu bemerken, dass im Nachgang zum offiziellen Teil der zweiten „Talks at Banz“, in den sich anschließenden Kaminesgesprächen das

erste PUMA/CCC Projekt diskutiert und verabschiedet wurde, wieder unter der aktiven Teilnahme des stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der PUMA AG, Martin Gänzler.

Während der dritten Banzer Gesprächen (2005) konnte PUMA bereits erste Ergebnisse bei der Umsetzung der oben genannten Ziele sowie den aktuell veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht vorstellen, der erstmals „in Übereinstimmung“ mit den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt wurde. Unter Einbeziehung verschiedenster Vertreter von Handel, Herstellern, Gewerkschaften sowie NGOs aus dem Umwelt- und Sozialbereich wurde das bislang Erreichte bewertet und zukünftige Erwartungen der Stakeholder an PUMA konkretisiert.

Weiterhin wurden eine Reihe von konkreten Projekten mit Beteiligung verschiedener Stakeholder vorgestellt, für die hier stellvertretend drei Projekte kurz skizziert werden sollen:

1. Teilnahme an einem Pilotprojekt des Runden Tisches Verhaltenskodizes unter Leitung der deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) in Rumänien:

Ziel PUMAs und anderer multinational aktiver deutscher Unternehmen, die sich in diesem Projekt zusammengeschlossen haben, ist die Verbesserung der Dialogfähigkeit zwischen Arbeitnehmern und Management bei rumänischen Zulieferbetrieben der deutschen Unternehmen. Gerade vor dem Hintergrund des tief greifenden Wandels der gesellschaftlichen Werte und industriellen Beziehungen in den neuen EU Beitrittskandidaten in Osteuropa soll dieses Projekt Wege aufzeigen, den Dialog zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zum Vorteil beider Gruppen zu intensivieren. Das Projekt hat einen starken Fokus auf Trainings/Capacity Building und Weiterentwicklung der Mitarbeiter/Empowerment. PUMA beteiligt sich an der Finanzierung des Projektes und stellt zwei Herstellerfabriken in Rumänien



Vic Thorpe, Just Solutions Network



Stefan Seidel (links), Charmaine Nguid-Anden, S.A.F.E. Team, PUMA



Vertreter des DNWE bei den Dritten Banzer Gesprächen

als teilnehmende Unternehmen. Die voraussichtliche Dauer des Projektes beträgt ein Jahr.

2. Teilnahme an der „Joint Initiative on Corporate Accountability and Workers`Rights“ in der Türkei:

Für dieses Projekt haben sich 6 Multistakeholder-Initiativen (MSIs) zusammengeschlossen, die sich alle der Implementierung oder Kontrolle von Arbeits- und Sozialstandards in der Bekleidungsindustrie widmen. Diese Organisationen sind: die Ethical Trading Initiative (ETI), die Fair Labor Association (FLA), die Fair Wair Foundation (FWF), die Kampagne für Saubere Kleidung (CCC), Social Accountability International (SAI) und das Workers Rights Consortium (WRC).

Anhand speziell ausgewählter Zulieferbetriebe sollen hier (1) die verschiedenen Methoden verglichen werden, (2) best Practice Ansätze identifiziert und hervorgehoben werden und (3) konkrete Verbesserungsmaßnahmen für die teilnehmenden Firmen entwickelt werden. Gemeinsam mit anderen Markenherstellern nimmt PUMA an dem Projekt teil und stellt voraussichtlich zwei Herstellerbetriebe in der Türkei. Geplante Projektlaufzeit sind zwei Jahre.

3. Realisierung eines bilateralen Pilotprojektes mit der Kampagne für Saubere Kleidung hinsichtlich Code Compliance in El Salvador:

Dieses Projekt setzt die seit längerem geplante Kooperation von PUMA mit der deutschen Kampagne für Saubere Kleidung konkret um. Dabei handelt es sich um das erste bilaterale Projekt eines multinationalen Unternehmens mit der CCC Deutschland bzw. um das erste Projekt eines Sportartikelherstellers mit der CCC überhaupt.

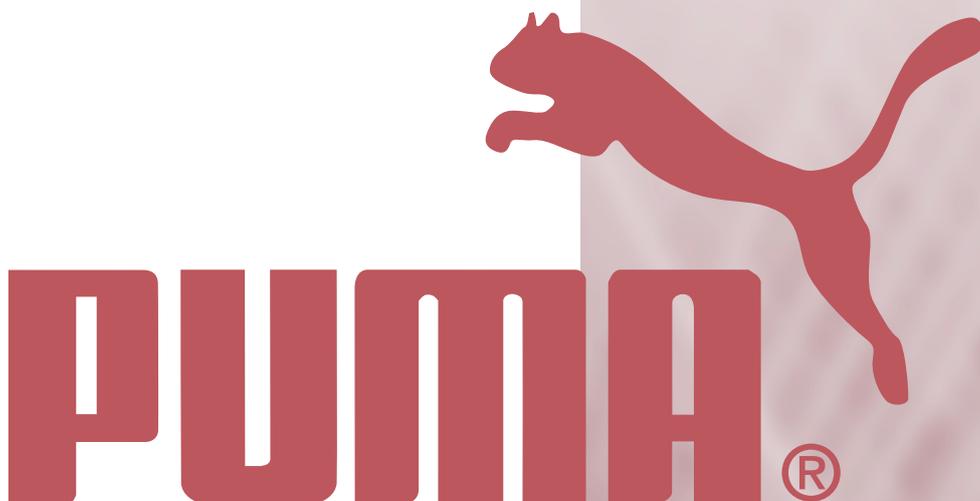
Am Beispiel von PUMA Herstellern in El Salvador soll in Zusammenarbeit mit einer lokalen Partnerorganisation der CCC in El Salvador die Implementierung des PUMA Codes of Conduct für die

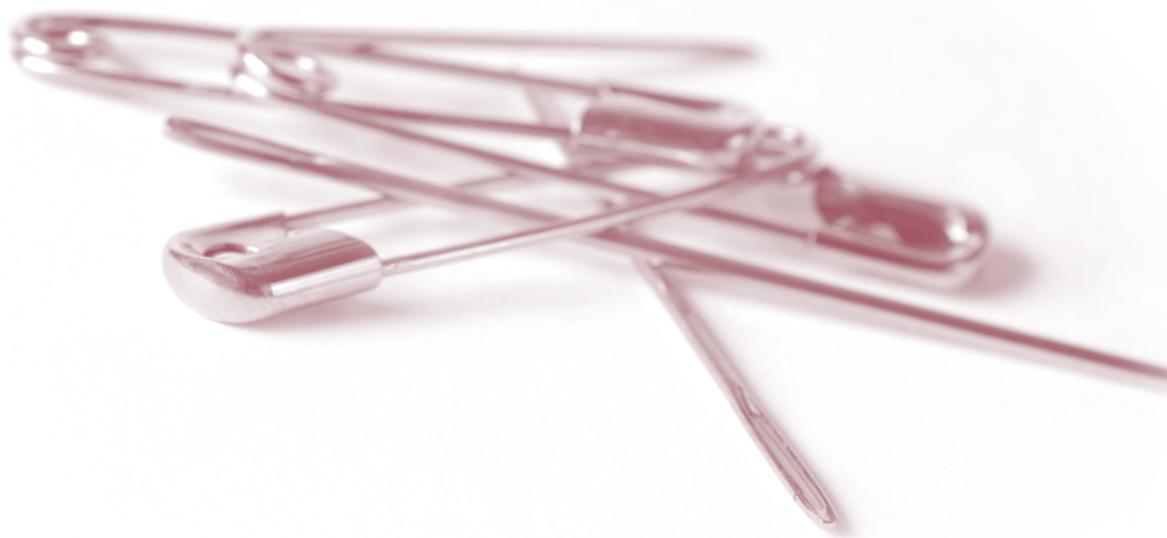
Bereiche Frauenrechte, Gewerkschaftsfreiheit sowie die Einhaltung der festgelegten maximalen Arbeitsstunden untersucht werden. Für das Projekt wird eigens eine neutrale Projektkoordinatorin zur Verfügung gestellt, die im Auftrag einer Steuerungsgruppe CCC/PUMA tätig wird. PUMA unterstützt das Projekt sowohl konzeptionell und finanziell als auch über die Beteiligung der PUMA Hersteller in El Salvador.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mit den dritten Banzer Gesprächen innerhalb von drei Jahren in enger Zusammenarbeit mit dem DNWE ein echtes Stakeholderdialogforum etabliert werden konnte. Der Wert dieser Plattform, die es Vertretern von Organisationen mit unterschiedlichsten Zielsetzungen ermöglicht, in einem geschützten Raum offen zu kommunizieren, lässt sich nicht zuletzt an der Realisierung eines gemeinsamen Pilotprojektes PUMA/CCC im WM-Jahr 2006 ablesen. Festgehalten werden muss, dass dies keinesfalls als Abschluss der Stakeholderaktivitäten angesehen werden darf. Im Gegenteil; die „Talks at Banz“, so wie diese sich im Laufe der vergangenen drei Jahre etabliert haben, gehören mittlerweile zum festen Bestandteil der CSR-Aktivitä-

ten der PUMA S.A.F.E. Abteilung und werden jährlich, mit einem wechselnden Teilnehmerkreis durchgeführt. Gemäß unserer CSR Philosophie sind die Aufrechterhaltung des Dialoges und die Transparenz unserer Sozial- und Umweltpolitik ein wichtiger und essentieller Bestandteil unserer Aktivitäten. Zudem hat sich gezeigt, dass eine optimale Mischung aus Theorie und Praxis, in diesem Falle der Wissenschaft und der Wirtschaft/Nichtregierungsorganisationen und weiterer Stakeholder, den optimalen Nährboden für derartige Gespräche sicherstellt.

Während bei den ersten Banzer Gesprächen vor drei Jahren zwischen PUMA und der CCC noch extrem konträre Ansichten über den Fall Matamoros ausgetauscht wurden, kann für die nächsten Banzer Gespräche 2006 die Präsentation von Ergebnissen der gemeinsamen Projektarbeit erwartet werden. Trotz aller gemeinsamen Bemühungen und Projekte werden allerdings die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen in Banz beteiligten Stakeholder sicherlich auch weiterhin für genug spannende Dialoge bei zukünftigen Banzer Gesprächen sorgen und eine wichtige Grundlage für künftige Entscheidungen PUMAs bilden.





LITERATUR

Carroll, Archie, B. (1993): Business and Society. Ethics and Stakeholder Management. Cincinnati.

Freeman, Edward R. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston.

Habermas, Jürgen (1983): Diskursethik, Notizen zu einem Begründungsprogramm, in ders.: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln. Frankfurt am Main. S. 53-125.

Habermas, Jürgen (1991): Erläuterungen zur Diskursethik. Frankfurt am Main.

Löhr, Albert (2005): Zur Rolle der Nichtregierungsorganisationen in der globalen Wirtschaft: Instrument, Gegner oder professioneller Partner? In Abländer, Michael S. und Kaminski, Robert (Hrsg.): Globalisierung – Risiko oder Chance für Osteuropa? Frankfurt am Main.

Weiss, Joseph, W. (1994): Business Ethics – A Managerial Stakeholder Approach. Belmont.

KONTAKT

Reiner Hengstmann
Stefan Seidel

Environmental & Social Affairs,
PUMA AG

reiner.hengstmann@puma.com
stefan.seidel@puma.com

Die nachhaltige Verankerung von
Arbeitsrechtsstandards in der Herstellung
von Fußballprodukten – ein Projekt der

Fair Labor Association

*Text: Auret van Heerden,
Dorothee Baumann*

Anlässlich der Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland stellt sich – wie üblich zu sportlichen Großereignissen – die Frage nach den Arbeitsbedingungen in der Sportartikel- und Bekleidungsindustrie. Der vorliegende Beitrag wird den Ansatz der Fair Labor Association (FLA) zur nachhaltigen Verankerung von Arbeitsrechtsstandards vorstellen und aufzeigen, warum die Methode des „Compliance Auditing“ in der Regel nicht geeignet ist, Verhaltensänderungen im Hinblick auf die Umsetzung von Arbeitsrechtsstandards einzuleiten.

CSR und die FLA

In der Diskussion um faire Arbeitsbedingungen stehen die Sportartikelhersteller seit Jahren im Zentrum der Aufmerksamkeit. Als in den frühen 90er Jahren Bilder von turnschuhnähenden Kindern um die Welt gingen, folgten Protest und Boykott der Konsumenten in den Industrienationen. Damit begann eine Entwicklung, die heute häufig mit dem Schlagwort „Corporate Social Responsibility“ (CSR) umschrieben wird. Gemeinsam mit Nichtregierungsorganisationen (NGO), Gewerkschaften und Menschen-



Foto: Jostein Hauge, dreamstime.com



DIE NACHHALTIGE VERANKERUNG VON ARBEITSRECHTSSTANDARDS IN DER HERSTELLUNG VON FUSSBALLPRODUKTEN

rechtsgruppen forderten die Konsumenten von den Markenherstellern, Verantwortung für die Arbeitsbedingungen in deren Zulieferstätten zu übernehmen.

Vor diesem Hintergrund formte sich auch die FLA. Im Jahr 1996 rief Bill Clinton eine „White House Task Force“ zusammen, um zu diskutieren, wie solchen negativen Auswirkungen der Globalisierung wirksam begegnet werden könne. Nach fast vierjährigen Gesprächen waren die Parteien sich einig, dass Multinationale Unternehmen für die Arbeitsbedingungen in ihren Produktionsstätten Sorge tragen müssen. Dazu sollte ein Verhaltenskodex akzeptiert und systematisch in der gesamten Lieferkette umgesetzt werden. Dessen Umsetzung bedarf Kontrolle und Berichtigungsmaßnahmen bei Verstößen. Über dieses „interne Monitoring“ hinaus sollte die Umsetzung des Verhaltenskodex daher auch von externer, unabhängiger Seite überprüft werden. Eine transparente Berichterstattung sollte den Verhaltenskodex abrunden. Unter diesen Vorgaben nahm die FLA als non-profit Organisation im Jahr 2001 ihre Arbeit auf.

Seit diesen Anfangstagen der FLA hat sich im Umfeld von CSR vieles verändert und einige Unternehmen können inzwischen auf über zehn Jahre „Monitoring“ ihrer Produktionsstätten zurückblicken. In diesem Zeitraum konnte man besonders in der Sportartikelindustrie deutlich beobachten, dass sich sowohl das Verständnis der Unternehmen für CSR als auch die Rolle der NGOs stark gewandelt hatten. Bei den großen Markenherstellern der Branche kann eine zunehmende Selbstverständlichkeit für die Verantwortung zur Umsetzung eines Verhaltenskodex zum Schutz von Arbeitsrechten ausgemacht werden (Simon Zadek (2004) beschreibt beispielsweise den organisationalen Lernprozess beim Sportartikelhersteller *Nike*). Unter den NGOs gibt es heute gar Gruppen, die mit Unternehmen zusammenarbeiten, um die Umsetzung von Standards zu ermöglichen, was vor kurzem undenkbar erschien. Gemeinsame Projekte im Bereich der

Arbeitsgesundheit und -sicherheit in verschiedenen Zulieferstätten können hier als Beispiel einer solchen Kooperation genannt werden.

Die FLA nimmt als Multi-Stakeholder-Initiative eine Mittlerrolle zwischen Unternehmen und NGOs ein. Im Entscheidungsgremium der FLA, dem „Board of Directors“, sind sowohl Vertreter von Unternehmen als auch NGOs und Universitäten vertreten (in den USA stellen Universitäten durch den großen Verkauf von Werbematerial oft eigene „Marken“ dar, z.B. „Princeton“). Die Zahl der Mitglieder (Participating Companies – PCs) ist seit 2001 kontinuierlich gewachsen; inzwischen sind knapp 20 Unternehmen und über 40 der großen Hersteller für Universitäten der FLA beigetreten. Aus Europa haben sich bislang die Sportartikelhersteller *PUMA*, *adidas* und *Umbro* sowie die Bekleidungskette *H&M* und das Schweizer Agribusiness-Unternehmen *Syngenta* den Standards der FLA verpflichtet.

„Compliance Auditing“ und Nachhaltigkeit

Die Grundzüge des Systems zur Überprüfung der Umsetzung des Verhaltenskodex gleichen sich bei allen PCs der FLA. In den Produktionsstätten werden regelmäßig Kontrollen, so genannte „Compliance Audits“, durchgeführt, die Brüche mit dem Verhaltenskodex ans Licht bringen sollen. Diese Audits basieren in der Regel auf ausführlichen Checklisten, die die Normen des Arbeitsrechts in beobachtbare Kategorien übersetzen. Auch die Systeme anderer Initiativen beruhen vorrangig auf dieser Art der Kontrolle. Vergleicht man jedoch die heutigen Auditergebnisse mit denen der Vorjahre, muss man feststellen, dass die Probleme nicht geringer geworden sind und dass die Maßnahmen zur Berichtigung von Kodexverletzungen oft kein bleibendes Ergebnis hinterließen. Die PCs der FLA berichten, dass sie

häufig die gleichen Probleme in einer Fabrik wieder finden, die sie vor wenigen Monaten in der Folge eines Audits durch entsprechende Maßnahmen zu berichtigen versucht haben. Selbst „gängige“ Probleme, wie beispielsweise in den Bereichen Arbeitssicherheit oder Überstundenregelungen, tauchten wiederholt auf und konnten nicht nachhaltig beseitigt werden. Die Auswertung der ersten beiden Jahre des unabhängigen, externen Monitorings der FLA zeigte eine Reihe von Schwächen auf, sowohl auf der Seite der akkreditierten Monitoren, die die externen Kontrollen durchführen, als auch im Hinblick auf die Verbesserungen in den Produktionsstätten.

Zusammengefasst lassen sich folgende Probleme mit Bezug zum Auditinstrument identifizieren:

1. Checklisten erfassen häufig nur die Spitze des Eisbergs und sind nicht in der Lage, die komplexen sozialen Probleme, die für die Nichteinhaltung von einzelnen Kodexelementen verantwortlich sind, zu enthüllen. Folglich stellt „Compliance Auditing“ für die Berichtigung rein technischer Probleme (z.B. Feuersicherheit) ein angemessenes Instrument dar, jedoch nicht für Probleme, deren Ursachen in komplexen sozialen Zusammenhängen gründen (z.B. Kinderarbeit). Checklisten geben Aufschluss darüber, welche Probleme existieren, jedoch nicht, warum sie auftreten. Die Maßnahmen zur Beseitigung solcher Verletzungen des Kodex können jedoch nur dann wirkungsvoll gestaltet werden, wenn die Wurzeln der Probleme erkannt und verstanden werden. Die Checklistenmethode verführt zudem dazu, Probleme „technisch“ zu betrachten und zu behandeln, wobei verkannt wird, dass selbst augenscheinlich technische Probleme häufig eine Reihe sozialer Ursachen beinhalten.

So haben beispielsweise beinahe alle Markenhersteller strikte Anleitungen zum Gebrauch von auf Lösungsmittel basierenden Klebstoffen an die Hersteller weitergeleitet und verlangen, dass die Arbeiter



Schutzhandschuhe und Gesichtsmaske tragen. Dass diese Vorschriften dennoch regelmäßig verletzt werden, kann auf eine Reihe von Gründen zurückgeführt werden. Erstens werden die Arbeiter selbst in der Regel nicht auf die schädliche Wirkung der in den Lösungsmitteln enthaltenen Chemikalien hingewiesen. Zweitens ist es zusätzlich anstrengend, die Schutzkleidung in tropisch-warmem Klima zu tragen. Das Atmen mit Schutzmaske ist beschwerlich und die Handschuhe sind nicht nur warm, sie verlangsamen aufgrund fehlenden „Fingerspitzengefühls“ auch die Arbeitsprozesse. Da die Arbeiter in der Regel entsprechend der produzierten Stückzahl bezahlt werden, hat eine solche Vorschrift auch eine gewichtige ökonomische Komponente für sie – wer langsamer arbeitet verdient weniger. Und da die Vorarbeiter ebenfalls entsprechend der Produktivität ihrer Mitarbeiter bezahlt werden, fehlt auch ihnen der Anreiz, das

DIE NACHHALTIGE VERANKERUNG VON ARBEITSRECHTSSTANDARDS IN DER HERSTELLUNG VON FUSSBALLPRODUKTEN



Trotz strikter Vorschriften zum Tragen von Schutzkleidung werden diese in zahlreichen Betrieben aus Unkenntnis oftmals umgangen

Tragen der Schutzkleidung durchzusetzen. Nicht zuletzt ist es manchen Arbeitern schlichtweg peinlich die Schutzkleidung zu tragen, weil sie finden, in Handschuhen und Schutzmaske lächerlich auszusehen.

Den professionellen Auditfirmen mangelt es oft an der notwendigen Sorgfalt bei der Durchführung der Audits, um eine solche Vielzahl von Gründen für die Nichteinhaltung des Kodex aufzudecken. Aufgrund mangelnder Anreize werden widersprüchliche Informationen nicht nachträglich überprüft und folglich zeichnen die Auditberichte oft nur ein lückenhaftes Bild der tatsächlichen Zustände. Die FLA hat ihr Auditinstrument und die Kriterien zur Akkreditierung von Auditfirmen daher mehrfach überarbeitet sowie zusätzliche Informationen zu speziellen Themen (z.B. zur Gewerkschaftsfreiheit) bereitgestellt. Darüber hinaus begleitet die FLA viele Audits zur Qualitätskontrolle und organisiert Treffen mit den Kontrolleuren der Markenhersteller, um Ansätze zur Berichtigung wiederkehrender Verletzungen des Kodex zu diskutieren. Trotz dieser Anstrengungen verbesserten sich die Auditergebnisse kaum. „Compliance Auditing“ scheint somit eine zwar notwendige, jedoch keinesfalls ausreichende Maßnahme darzustellen, um Arbeitsstandards nachhaltig zu ver-

ankern. Hierüber besteht inzwischen auch Konsens unter jenen Gruppen, die die Forderung nach einem Auditing der Betriebe bisher immer besonders stark vertreten haben (siehe zum Beispiel den Bericht der Clean Clothes Campaign 2005).

2. Compliance Auditing ist eine Kontrolle der Markenhersteller, die wenig Raum lässt für kooperative Problemlösungen. In der Regel üben die Auditoren der Markenhersteller – unter der Drohung Aufträge zurückzuziehen – Druck auf die Hersteller aus, die Vorgaben der Checklisten zu erfüllen. Es werden „Corrective Action Plans“ erstellt, die auflisten, welche Verbesserungsmaßnahmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums vom Hersteller durchgeführt werden müssen. Da jedoch die Checklisten wenig Aufschluss darüber geben, warum bestimmte Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Kodex existieren, adressieren die „Corrective Actions“ häufig nicht die tatsächlichen Ursachen einer Kodexverletzung. Folglich werden viele Probleme von den Herstellern eher „kosmetisch“ beseitigt, um keine Aufträge zu verlieren und weitere Audits zu bestehen. Zudem ruft diese Bevormundung bei den Herstellern zunehmend Unmut hervor. So häufen sich Fälle „doppelter Buchführung“ und gefälschter Identitätskarten, die Lohnzahlungen und das Alter der Arbeiter an die erforderlichen Vorgaben des Kodex anpassen. Angesichts dieser einseitig-pragmatischen Herangehensweise an die Verbesserung von Arbeitsplatzstandards kann – streng genommen – von „Corporate Social Responsibility“ nicht mehr gesprochen werden, wenn man diese Unternehmensaktivitäten beschreibt. Denn es fehlt den Maßnahmen eben gerade an der *sozialen* Komponente, welche einen Beziehungsaufbau mit den Herstellern und kooperative Lösungsfindungen impliziert.

Um diese Schwächen der Auditmethode zu kompensieren, bedarf es folglich sowohl einer Neudefinition der Beziehung zwischen Markenhersteller und Produktionsstätte als auch einer

Methode, die die Erfassung der tatsächlichen Ursachen der Umsetzungsprobleme von Arbeitsplatzstandards ermöglicht.

FLA 3.0 als neuer Ansatz der nachhaltigen Verankerung von Arbeitsrechtsstandards

Als Antwort auf die mit dem herkömmlichen Monitoringansatz verbundenen Schwächen hat die FLA ein neues System entworfen, das nicht vorrangig der Überwachung und Kontrolle dient, sondern vor allem die Selbstbefähigung der Hersteller fokussiert. Die Grundidee dieser dritten Generation des Monitoring (FLA 3.0) stellt die Herausforderungen des Herstellers in den Mittelpunkt und erarbeitet mit diesem Lösungen für systemische Umsetzungsprobleme des Kodex.

Während Checklisten die Bedingungen in den Produktionsstätten lediglich gemäß bestimmter Richtgrößen messen, untersucht der neue Mechanismus zusätzlich die Systeme, die die Qualität der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestimmen. In so genannten „Strategic Assessments“ (systematischen Analysen) werden fehlende Kapazitäten, Fähigkeiten, Systeme und Kommunikationskanäle offen gelegt, die notwendig wären, den Kodex vollständig zu implementieren. Dieser Ansatz unterscheidet sich von einem „Compliance Audit“, indem beispielsweise nicht nur festgestellt wird, ob ein Beschwerdeverfahren existiert, sondern auch, ob dieses in der Lage ist, den Anliegen der Arbeiter zu dienen. Zudem kann ermittelt werden, welche Elemente bislang fehlen, damit das Beschwerdeverfahren tatsächlich wirkungsvoll funktioniert. Eine solche Analyse besteht aus drei Phasen. In Phase eins wird ein „Needs Assessment“ durchgeführt, das die „capacity gaps“, die fehlenden Elemente zur Umsetzung des Kodex, bei dem Hersteller aufdeckt. In

Phase zwei werden entsprechende Maßnahmen zum Beheben der Mängel, („capacity building“) durchgeführt und in Phase drei werden die Ergebnisse dieser Maßnahmen evaluiert.

Zu den Vorteilen eines Verbandes wie der FLA zählt insbesondere, dass engagierte Parteien zusammengebracht werden und diese gemeinsam eine Plattform bilden, auf der „best practices“ entwickelt und umgesetzt werden können. Aufgrund der Vielzahl der Sportartikelhersteller in der FLA konnte eine kritische Masse erreicht werden, die dafür ausschlaggebend ist, Verbesserungen der Arbeitsrechtssituation weltweit zu bewirken. Dies ist besonders bei strukturellen oder systemischen Problemen, wie es sie beispielsweise in China gibt, wichtig. Um diese Vorteile optimal zu nutzen, werden in FLA 3.0 zunächst alle Informationen über regionentypische Kodexverletzungen in einer so genannten „Monitoring Matrix“ gesammelt. Anschließend werden die Probleme priorisiert und Maßnahmen zu deren Verbesserung festgelegt, wobei sowohl Markenhersteller als auch Produzenten und andere Stakeholder an diesem Prozess teilhaben. Dieses systematische Zusammenführen von Expertise und Ressourcen in FLA 3.0 verhindert unnötige Informationserhebung und erlaubt in erster Linie großen Markenherstellern Ressourcen gezielt für gemeinsame Maßnahmen zur Kodexeinhaltung zu bündeln. Kleine Unternehmen auf der anderen Seite profitieren von den Erfahrungen der größeren Unternehmen und können sich in die Projekte gemäß ihrer Möglichkeiten integrieren.

Momentan befindet sich die FLA in einer Übergangsphase, in der mit FLA 3.0 in freiwilligen, speziellen Projekten experimentiert wird. Dieser Zeitraum ermöglicht den PCs, ihre internen Monitoringprogramme und die Ausbildung ihrer Mitarbeiter an die neuen Anforderungen anzupassen. Im Jahr 2007 wird diese Übergangsphase abgeschlossen und FLA 3.0 in der FLA vollständig implementiert sein.



FLA 3.0 zur nachhaltigen Verankerung von Arbeitsstandards in der Herstellung von Fußballprodukten

Die Herstellung von Fußballprodukten wurde in den vergangenen Jahren in besonderem Maße kontrolliert. Kinderarbeit bei der Herstellung von Fußballen in der Sialkotregion in Pakistan lenkte ursprünglich die Aufmerksamkeit auf diesen Subsektor der Sportartikelindustrie, während Fußballmeisterschaften das Interesse am Thema in der Öffentlichkeit lebendig hielten. Der Internationale Fußballverband (FIFA), der Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI), die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) und andere Stakeholder schlossen sich im Jahr 1997 zusammen und implementierten erfolgreich ein Programm zur Abschaffung der Kinderarbeit in der Herstellung von Fußballprodukten in Sialkot.

Anlässlich der Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland stellt sich natürlich die Frage nach den Arbeitsbedingungen erneut. Die PCs der FLA ken-

nen aufgrund zahlreicher Kontrollen die Probleme dieses Subsektors sehr genau. Zusätzliche „Compliance Audits“ in diesem Sektor könnten folglich keinen weiteren Informationsgewinn im Hinblick auf die Liste der Kodexverletzungen bringen, sondern würden vielmehr für die Ursachenbekämpfung sinnvoller einzusetzende Ressourcen verschwenden. Die Einführung des FLA 3.0 Mechanismus bietet sich daher für diesen Subsektor an. Vier der FLA PCs (darunter *PUMA*, *Adidas* und *Umbro*) haben im Jahr 2004 ihre Produktionsstätten zur Teilnahme an diesem Projekt nominiert. Es wurde vereinbart, sich zunächst auf die Herstellung von Fußballprodukten in Thailand und China zu konzentrieren, da beide Länder wichtige Produktionsstandorte darstellen. Außerdem besteht dort ein hohes Risiko der Verletzung von Arbeitsrechten, und es wurden im Gegensatz zu Pakistan und Indien noch keine speziellen Projekte durchgeführt. Anfang 2005 reichten die teilnehmenden Markenhersteller ihre „Monitoring Matrix“ ein, die die vorrangigen Verletzungen des Kodex, deren Ursachen und die geplanten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsrechtssituation aufführt. Im Rahmen einer gemeinsamen Problemerkörterung wurden exzessive Überstunden und mangelnde Beschwerdeverfahren als die beiden wichtigsten Probleme beurteilt.

Während zweier Seminare in Shanghai und Bangkok wurden den Herstellern Methodologie und geplante Aktivitäten im Rahmen des Projektes vorgestellt. Die Resonanz auf diese erste Projektpräsentation fiel überaus positiv aus, da die Hersteller erstmals die Möglichkeit bekommen, den weiteren Verlauf der Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsrechtssituation mitzubestimmen. In der Folge werden die teilnehmenden Fabriken nun ein „Selbstassessment“ durchführen, um die Ursachen des Auftretens von exzessiven Überstunden zu erkennen und die fehlenden Elemente für eine nachhaltige Lösung des Problems zu ermitteln. Dieses „Selbstassessment“ wird anschließend gemeinsam mit ei-



nem FLA Mitarbeiter besprochen und ein „capacity building“ Programm entwickelt. Damit der Hersteller diesen Prozess selbstständig handhaben kann, wird die FLA ein Training zur nachhaltigen Strategieentwicklung durchführen. Anfang 2006 sind die ersten Maßnahmen hierzu geplant, wobei parallel dazu Stakeholderforen mit lokalen Stakeholdern stattfinden werden, um die Monitoring Matrix sowie die Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsrechtsituation zur Diskussion zu stellen. Auf der FLA-Website wird regelmäßig über die Entwicklungen des Projekts berichtet (www.fairlabor.org).

Die Einführung von FLA 3.0 im Fußballsektor stellt ein fortlaufendes Projekt dar, das nicht mit dem Abpfiff der Fußballweltmeisterschaft beendet sein wird. Allein die Beseitigung der Ursachen exzessiver Überstunden bedarf des Überdenkens und Optimierens von Organisationsprozessen sowohl auf Seiten der Produzenten als auch auf Seiten der Markenhersteller. Das Fußballprojekt der FLA setzt dahingehend neue Maßstäbe für die Beteiligung von Stakeholdern in der Definition, der Implementation und der Evaluation von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsplatzstandards.

LITERATUR

Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility, in: Harvard Business Review, Dec. 2004, S. 125-132.

Bericht der Clean Clothes Campaign (2005): Looking For A Quick Fix: How Weak Social Auditing Is Keeping Workers In Sweatshops. Erhältlich unter: www.cleanclothes.org/publications/quick_fix.htm.

KONTAKT

Auret van Heerden
Dorothee Baumann

Fair Labor Association

heerden@fairlabor.org
dbaumann@fairlabor.org



Foto: Gracia-Victoria, Dreamstime.com

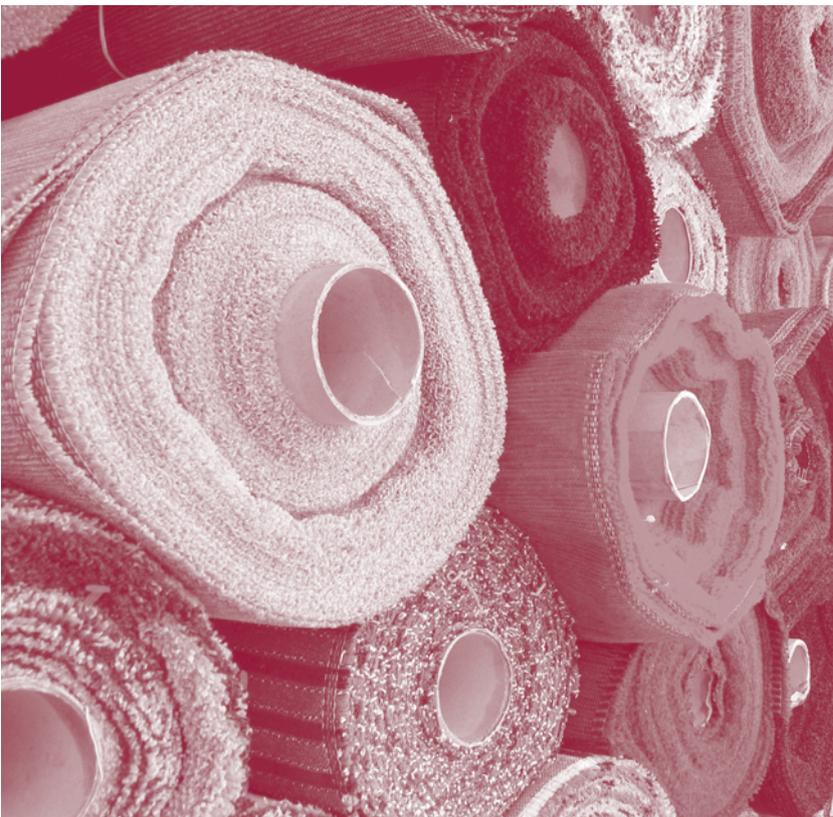
Erfolgreicher Dialog zwischen Management und Beschäftigten

Modellprojekt des „Runden Tisches
Verhaltenskodizes“ zur Verbesserung von
Arbeitsbedingungen in der rumänischen
Textil- und Bekleidungsindustrie

Text: Charlotte Schmitz, Katrin Behrens-Sea und Peter Kocks

Unzählige Überstunden, unzureichende Bezahlung und fehlende Sicherheitseinrichtungen gehören zu den Problemen, die die Belegschaft rumänischer Betriebe drücken. Auch das Management hat Grund zu klagen, etwa über die Praxis, dass zu bestimmten Zeiten, wie der Erntezeit, die Krankheitsraten und Abwesenheitszeiten enorm ansteigen. Es wird als offenes Geheimnis gehandelt: Arbeiter nutzen die „freien Tage“, um private Arbeiten zu erledigen. Doch ein Projekt des „Runden Tisches Verhaltenskodizes“ zeigt, was sogar in einem der ärmsten Länder Osteuropas möglich ist: Management und Beschäftigte von Zulieferunternehmen der Textil- und Sportartikelbranche setzen sich an einen Tisch, um gemeinsam Verbesserungen für ihre Betriebe zu beschließen.

Die so genannten Kernarbeitsnormen zählen zu den wesentlichen normativen Grundlagen für die Gestaltung sozialer und menschenwürdiger Arbeitsbedingungen. Sie basieren primär auf den beiden UN Menschenrechtskonventionen, dem Internationalen Pakt über bürgerliche und politische Rechte und dem Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von 1966. Darüber hinaus orientieren sie sich an den Konventionen und der „Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit“ (1998) der International Labor Organization (ILO), die von allen 175 Mitgliedsstaaten der ILO ratifiziert und mithin in geltendes Recht umgesetzt wurden. Damit verpflichten sich die Mitgliedsstaaten, die Kernarbeitsnormen einzuhalten, zu fördern und zu verwirklichen, insbe-



sondere ausbeuterische Kinderarbeit abzuschaffen, Zwangsarbeitsverhältnisse zu beseitigen, die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen zu garantieren sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Arbeitsplatz vor Diskriminierung zu schützen. Weitergehende Sozialstandards sind das Recht auf Gesundheit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, angemessene Arbeitszeiten und existenzsichernde Löhne.

Obwohl die Durchsetzung derartiger Arbeits- und Sozialstandards auch in den Zulieferbetrieben aus ökonomisch nur schwach entwickelten Ländern zunehmend in den Fokus des öffentlichen Interesses gerät, sehen vor allem jene Branchen, die sich einem verschärften globalen Wettbewerb stellen müssen, wie etwa die Textil- und Bekleidungsindustrie wenig Spielraum für soziale Verbesserungen. Jedoch beginnen insbesondere europäische und US-amerikanische Abnehmer verstärkt Wert auf die Etablierung derartiger Standards zu legen und deren Einhaltung seitens der Zulieferbetriebe einzufordern. Diese Forderung resultiert dabei nicht zuletzt aus einer gestei-

gerten Sensibilisierung der Konsumentinnen und Konsumenten, die neben der ökologisch verträglichen Herstellung der Produkte auch auf eine sozialverträgliche Produktionsweise achten. Unternehmen, die sich einer Zertifizierung ihrer Betriebe entziehen, sei es, weil sie es sich nicht leisten können oder weil sie es nicht wollen, werden damit langfristig schlechtere Chancen am Markt haben.

Dass es auch in einem Transformationsland wie Rumänien möglich ist, Waren – selbst in der einem strikten Preiswettbewerb unterworfenen Textilindustrie – unter Einhaltung von Sozialstandards herzustellen, zeigt ein Projekt des deutschen „Runden Tisches Verhaltenskodizes“. Die wesentliche Besonderheit dieses Projektes besteht darin, dass Management und Arbeitnehmervertreter gemeinsam beschließen, welcher Entwicklungspfad bei der Realisierung der Sozialstandards beschriftet werden soll, um so eine Umsetzung der Normen in beiderseitigem Interesse zu gewährleisten.

Der deutsche „Runde Tisch Verhaltenskodizes“ (www.coc-runder-tisch.de) ist ein Zusammenschluss von Vertretern der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft (Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen) und der deutschen Regierung. Ziel ist es, gemeinsam die Diskussion über und die Umsetzung von Sozialstandards voranzutreiben. In Pilotprojekten sollen erste Erfahrungen gesammelt und exemplarisch aufgezeigt werden, wie Sozialstandards in den Zulieferunternehmen unter Bedingungen einer globalisierten Wirtschaft umgesetzt werden können. Das Sekretariat des deutschen „Runden Tisches Verhaltenskodizes“ ist bei der „Deutschen Gesellschaft für technische Zusammenarbeit“ (GTZ) in Eschborn angesiedelt. Federführend bei der Realisierung des Projekts „Förderung der Dialogfähigkeit von Management und Beschäftigten“ in Rumänien war dabei das Programmbüro „Sozial- und Öko-standards“ (www.gtz.de/de/themen/uebergreifendethemen/sozial-oekostandards/2204.htm) der GTZ.

Foto: Vaide Seskauskiene, Dreamstime.com

Das Projekt wird gesteuert von der „Arbeitsgruppe Pilotmaßnahmen“ des deutschen „Runden Tisches Verhaltenskodizes“, in der neben den Firmen PUMA, adidas, KarstadtQuelle, Steilmann, Sunlife, die IG Metall, die IG Bergbau Chemie Energie, das DGB-Bildungswerk und Oxfam vertreten sind.

Die Rahmenbedingungen: Rumäniens Wirtschaft

Mit Rumänien (der „Nähstube Europas“) hat der Projektträger ein Land gewählt, das durch seine geographische Nähe zu Deutschland von Bedeutung ist, sich durch seine Anwartschaft auf Aufnahme in die EU auszeichnet und gleichzeitig zu den ärmsten Transformationsländern zählt. Der rumänische ökonomische Transformationsprozess hat lange Zeit unter den nachteiligen Startbedingungen der Industrie gelitten. Als besonders problematisch erwiesen sich dabei das häufig wechselnde Management der Unternehmen und damit einhergehend eine fehlende Kontinuität bei der Entwicklung langfristiger Unternehmensstrategien, aber auch die Skepsis der Bevölkerung gegenüber der Privatisierung. Der Übergang wurde zusätzlich erschwert durch die Struktur der Wirtschaft, die durch eine wenig mechanisierte Landwirtschaft auf der einen und einem überwiegend veralteten Industriekomplex auf der anderen Seite gekennzeichnet ist. Allerdings führt die seit dem Jahr 2000 betriebene konsistente Reformpolitik zu hohen und stabilen Wachstumsraten der Volkswirtschaft. In den Jahren 2001 bis 2004 lagen die Zuwachsraten des Bruttoinlandsprodukts zwischen 4,9 und 5,7 Prozent. Dieses Wachstum ist vor allem auf einen starken Anstieg ausländischer Direktinvestitionen zurückzuführen. Zudem zeichnet sich Rumänien durch ein überproportionales Wachstum des Exportsektors aus. Die wichtigsten Exportmärkte des Landes sind Italien und Deutschland. Im Jahr 2003 betrug der Wert der Wareenaus-

fuhren 15,6 Mrd. Euro. Ein Viertel dieser Exporte (3,96 Mrd. Euro) entfiel auf die Textil- und Bekleidungsindustrie, weitere 1,27 Mrd. Euro (8,1 Prozent) auf den Bereich „Schuhe und Hüte“.

Die hohe Bedeutung der Textilindustrie ließ diese Branche als geeignet für das Pilotprojekt erscheinen. Zudem konnten mit den Zulieferbetrieben von PUMA, KarstadtQuelle, adidas, Steilmann und Sunlife Betriebe in Rumänien angesprochen werden, die bereits Geschäftsbeziehungen mit Mitgliedern des „Runden Tisches Verhaltenskodizes“ unterhielten. Ziel des Pilotprojekts ist die Etablierung partizipativer Strukturen und Prozesse in den Betrieben, wobei die Anliegen, Interessen und Ideen von Arbeitnehmern bei betrieblichen Entscheidungen mit berücksichtigt werden sollen. Es ist davon auszugehen, dass eine derartige Einbindung der Beschäftigten langfristig nicht nur zu einer Verbesserung der Lebens- und Arbeitssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst führen wird, sondern auch die Voraussetzungen für die Einführung und Umsetzung anspruchsvoller Produktionsprozesse und Technologien schafft, die zu Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen sowie zur Erschließung neuer Märkte führen können. Basisannahme ist es einerseits, dass nur gut motivierte Mitarbeiter sich qualifizieren lassen, dass diese Qualifikation aber andererseits die Voraussetzung bildet, um den zunehmenden Qualitätsansprüchen, der Forderung nach immer kürzer werdenden Lieferzeiten, der zunehmenden Produktvielfalt und den damit einhergehenden Anforderungen einer Prozessoptimierung genügen zu können. Darüber hinaus ist es für die Lieferanten international beschaffender Unternehmen langfristig wichtig, nicht nur flexibel und zuverlässig zu sein und die gewünschte Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen zu liefern, sondern darüber hinaus auch die Einhaltung von sozialen Mindeststandards zu garantieren, um so auch für international tätige Unternehmen als Geschäftspartner langfristig attraktiv zu bleiben.

Arbeitsbeziehungen in Rumänien

Um zu verstehen, wie die Arbeitsbeziehungen zwischen Beschäftigten und Management in Rumänien strukturiert sind, sei ein kurzer Blick auf das Arbeitsrecht und die Praxis in den Unternehmen geworfen. Die Wirtschaftslage in Rumänien ist dadurch gekennzeichnet, dass die Produktivität steigt, während die Löhne sinken. Rund ein Drittel der Beschäftigten verdient derzeit lediglich den staatlich festgelegten Mindestlohn von 310 RON (circa 85 Euro) im Monat. Aufgrund der niedrigen Reallöhne und der relativ hohen Besteuerung der Einkommen übt ein erheblicher Anteil der Beschäftigten Zweit- und Drittjobs in der Schattenwirtschaft aus. Die Schätzungen über den Anteil der Schattenwirtschaft am BIP liegen für die letzten Jahre zwischen 18 und 45 Prozent. Zwar sind die Arbeitsbeziehungen in Rumänien auf Basis gesetzlicher Vorschriften geregelt, doch werden in der Praxis viele der Vorschriften nicht beachtet. Das Streikrecht ist verfassungsrechtlich und gesetzlich verankert. Es besteht zudem ausdrücklich die Möglichkeit, ohne direkte gewerkschaftliche Beteiligung Streiks zu praktizieren. Zu den wesentlichen Schwächen des Rumänischen Arbeitsrechts zählen jedoch die Dominanz des Staates bei der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, die Ineffizienz der Konfliktlösungssysteme, die organisatorischen Schwächen der Arbeitgeber, die Zersplitterung der Gewerkschaften in fünf Dachverbände und das Fehlen von Betriebsräten.

In der Textilindustrie Rumäniens arbeiten überwiegend Frauen (bis zu 80 Prozent der Beschäftigten). Die Produktion ist sehr arbeitsintensiv und lässt sich nur durch hohen technologischen Aufwand automatisieren. Dies liegt zum einen an der geringen Steifigkeit der Textilien, die sie schwer handhabbar für Maschinen macht, zum anderen an der insgesamt großen Produktvielfalt und den häufig wechselnden Kollektionen. Dies und der enorme Kostendruck, der sich aus dem zunehmenden inter-

nationalen Wettbewerb ergibt, führen immer wieder zu Verstößen gegen die garantierten Arbeitnehmerrechte und die geltenden Sozialstandards.

Ziel des Projekts: Dialogfähigkeit

Unter diesen Voraussetzungen hat das „Pilotprojekt zur Förderung der Dialogfähigkeit“ zum Ziel, in mehreren Teilschritten in den ausgewählten Zulieferbetrieben einen Dialog zwischen Management und Beschäftigten zu initiieren. Langfristig wird angestrebt, dass in allen Betrieben eine Arbeitnehmervertretung etabliert wird und geeignete Kommunikationsstrukturen geschaffen werden, die es erlauben, die bestehenden Probleme partnerschaftlich anzugehen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Hierbei wird jedoch kein einheitliches Modell präferiert, das auf alle in Frage kommenden Betriebsstätten in gleicher Weise appliziert würde. Vielmehr werden die einzelnen Betriebe dazu angehalten, im Rahmen der bestehenden gesetzlichen Regelungen ihr eigenes Modell zu finden und umzusetzen. Wo noch keine Arbeitnehmervertretung vorhanden ist, steht die Durchführungen einer unabhängigen Wahl an erster Stelle. Wenn schon eine Vertretung der Beschäftigten besteht, können einzelne Probleme identifiziert und gemeinsam besprochen werden.

Vernetzung der Betriebe angestrebt

Ein weiteres Ziel für die Zukunft ist die Bildung von Netzwerken zwischen den einzelnen Zulieferunternehmen. Nur wenn sich eine hinreichende Anzahl von Betrieben einer Region zur Einhaltung von Sozialstandards verpflichtet, kann verhindert werden, dass durch Regelverstöße ein Dumpingprozess ausgelöst wird. Regelungen zur Entlohnung von

Überstunden oder zur Lohnhöhe allgemein müssen die Lieferanten, die in einer Region angesiedelt sind, daher gemeinsam treffen. Um diese Vernetzung anzuregen, wurden Vertreter verschiedener Betriebe – und zwar sowohl Vertreter der Arbeitgeber wie der Arbeitnehmer – gemeinsam eingeladen.

Das Projekt sieht mehrere Teilschritte vor. Eingeplant sind bis Oktober 2006:

- die Ausbildung von vier Trainern in einem fünftägigen Workshop,
- eine Bestandsanalyse der derzeitigen Dialogstrukturen und der Erfahrungen mit Sozialauditorien,
- je zwei zweitägige Workshops mit Vertretern des Managements und der Beschäftigten in zwei verschiedenen Landesteilen,
- mehrere Betriebsbesuche durch die Trainer in der Zeit zwischen den Workshops und
- ein regionenübergreifender, gemeinsamer Workshop mit allen Lieferanten, der die Netzwerkbildung unterstützen soll.

„Train the Trainer“-Ansatz

Zur Durchführung des Projektes konnten vier qualifizierte Trainerinnen gewonnen werden, die in einer fünftägigen Train-the-Trainer Schulung intensiv auf die kommenden Workshops mit den Vertretern der Lieferantenbetriebe und ihre Beratung der Betriebe im Laufe des Projektes vorbereitet wurden. Dabei handelt es sich um Mitarbeiterinnen bzw. Trainerinnen der Organisationen „Opportunity Associates Romania“ (OAR) und „Asociația Natională a Specialistilor în Resurse Umane“ (AUR). OAR ist seit elf Jahren im Bereich „Capacity Building“ tätig. Die Organisation hat bisher 11.000 Trainer ausgebildet und bietet Beratungsleistungen für Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGO) an (www.oar.ro). AUR ist eine Nichtregierungsorganisation, die Arbeiterinnen in der Textilindustrie weiterbildet und bereits Projekte mit der Clean Clothes Campaign durchgeführt hat

Foto: Karel Prinsloo (AP)



(www.muncadecenta.ro). Durch den Einsatz von lokalen Trainerinnen und die Kooperation mit lokalen NGOs soll sichergestellt werden, dass dieser Ansatz auch nach Beendigung des Projektes weitere Verbreitung in Rumänien finden kann. Zur Vorbereitung auf ihre künftige Aufgabe besuchten die Trainerinnen die am Projekt teilnehmenden Betriebe. Die ausgewählten Lieferanten waren dabei im Vorfeld über das Projekt informiert worden und hatten einer Teilnahme verbindlich zugestimmt. Zusätzlich wurde in den ausgewählten Betrieben eine Bestandsaufnahme der bestehenden innerbetrieblichen Dialogstrukturen durchgeführt.

Ende Oktober fanden die beiden ersten Workshops mit Beschäftigten und Führungskräften statt: einer mit Zulieferbetrieben aus dem Osten des Landes, in der Region Moldawien, und einer mit Zulieferbetrieben aus dem Zentrum und Westen Rumäniens, der Region Transsilvanien/Timisoara. Insgesamt waren 55 Vertreter von 16 Lieferanten an den beiden Workshops beteiligt. Am Workshop in Moldawien nahmen acht Betriebe mit 27 Repräsentan-

ten teil, darunter 13 Management- und 14 Gewerkschaftsvertreter. Am Workshop für die Region Timifloara nahmen neun Betriebe mit 28 Vertretern teil, darunter 16 Vertreter des Managements und zwölf Gewerkschafter.

Erste Workshops

Die Themen der Workshops in den einzelnen Regionen unterschieden sich inhaltlich wenig, jedoch gab es einen unterschiedlichen Fokus der Diskussionen. Während in Moldawien die konkreten betrieblichen Probleme wie die Lohnhöhe, die Einhaltung von Betriebsnormen und der Missbrauch der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, so etwa das Fernbleiben der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von ihrem Arbeitsplatz während der Erntezeit, ausgiebig diskutiert wurden, wurde in der Region Transsilvanien/Timisoara über die innerbetrieblichen Probleme hinaus auch ganz grundsätzlich über den Charakter der Arbeitsbeziehungen gesprochen. Hier wurde von Seiten der Arbeitnehmervertreter insbesondere ein Mangel an Vertrauen gegenüber den Arbeitgebern als ein großes Problem angesprochen. Es zeigte sich, dass die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in den meisten Betrieben durch ein generelles Misstrauen und Vorurteile geprägt waren. Als wesentlicher Teilerfolg des ersten Workshops ließen sich hier grundsätzliche Missverständnisse ausräumen. Entsprechend positiv wurden die hier erreichten Resultate auch von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aufgenommen. So etwa brachte die Arbeitgeberpräsidentin Maria Grapini die positive Stimmung auf den Punkt: „Es ist hervorragend, dass ein Vorhaben dieser Art eingeleitet wurde. Wir konnten den Dialog unseres Arbeitgeberverbands FEPAIUS mit den Mitgliedern des neuen Beirats und mit den Partnern des Sozialdialogs erweitern. Wir konnten die Probleme des Sektors identifizieren und zugleich gemeinsam Lösungsvorschläge suchen.“

Auf dem Workshop in der Region Moldova wurden von Seiten der Beschäftigten vor allem betriebsnahe Themen wie etwa die Zahl der Überstunden und das Fehlen von innerbetrieblichen Beschwerdeinstanzen thematisiert. Umgekehrt sah es das Management als eines der Hauptprobleme an, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Insbesondere beklagten sie einen Mangel an gut ausgebildeten Technikern; selbst den Absolventen technischer Schulen fehlten hier branchenspezifische Kenntnisse und Berufserfahrung. Insgesamt wurden die Durchführung des Workshops und die ersten Ergebnisse auch hier seitens der Teilnehmerinnen und Teilnehmer überwiegend positiv aufgenommen.

Action-Learning Ansatz

Methodisch folgten die Workshops dem Prinzip des „Action-Learning“-Ansatzes. Anhand der Bearbeitung konkreter Probleme und der Reflexion des eigenen Problemlösungsverhaltens lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schrittweise, die Herangehensweise an konkrete Problemlagen und die eigenen Problemlösungsstrategien zu optimieren. Die Workshops in beiden Regionen waren so aufgebaut, dass nach einer Eingangsdiskussion im Plenum Kleingruppen gebildet wurden, in denen Vertreter von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite getrennt wurden. Beide Gruppen durchliefen das gleiche Programm: Brainstorming zu betrieblichen Konflikten, Ursachenanalyse in Kleingruppen, Rollenspiele und Verhandlungsmethoden. Dies ermöglichte es, in einem geschützten Rahmen offen Lösungsvorschläge für die identifizierten Probleme zu diskutieren und erste Ergebnisse zu präsentieren. Anschließend wurden die Ergebnisse im Plenum zusammengetragen und gemeinsam diskutiert. Schließlich wurden gemeinsam die bis zum folgenden Workshop umzusetzenden konkreten Schritte festgelegt. Diese Aktionspläne werden jetzt in den Betrieben umgesetzt. Dazu wurden bereits erste



Workshop Region Moldova: Francesco Cella (Geschäftsführer Upupa Husi) im Rollenspiel



Workshop Region Moldova: Arbeitnehmer präsentieren ihre Gruppenergebnisse im Plenum

Schritte unternommen.

So etwa wurden bei „Confectii Vaslui“ folgende Aktivitäten beschlossen:

- Gründung eines „Workplace Cooperation Boards“ (WCB)
- Gründung von „Subject Oriented Committees“ (SOC) in vier Abteilungen des Unternehmens
- Treffen der SOC-Mitglieder und der Angestellten der vier im Projekt involvierten Abteilungen.

Ferner sollte geklärt werden, welche Vorstellungen von „Awareness“ und „Sozialdialog“ in den einzelnen Abteilungen tatsächlich herrscht und welche Meinung zur Rolle der sich im Aufbau befindenden Dialogstrukturen im Unternehmen sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herausgebildet hat. Diese Daten bildeten die Grundlagen für den Folgeworkshop.

Erwartungen übertroffen

Die Trainerinnen werden entsprechend die teilnehmenden Betriebe auch zwischen den einzelnen Workshops in den kommenden neun Monaten regelmäßig bei der Umsetzung der Zwischenergebnisse begleiten. So ist eine Kontinuität gesichert, die in einen anhaltenden Dialog zwischen Management und Beschäftigten münden soll, der innerhalb der Unternehmensstrukturen verankert ist.

Die ersten Ergebnisse der Workshops übertrafen bei weitem die Erwartungen der Organisatoren. Es gab keine Schwierigkeiten, qualifizierte Trainer zu finden, die für die anspruchsvolle Fortbildung und die Beratung der Unternehmen geeignet waren. Die Teilnahmequote der Lieferanten an den ersten Workshops war sehr hoch. Von 18 eingeladenen Unternehmen beteiligten sich 17. Ein Betrieb konnte nicht teilnehmen, da er in Insolvenz ging. Auch die Zahl der Teilnehmer pro Unternehmen war mit durchschnittlich 3,2 Personen erfreulich hoch. Bisher liegt das Projekt exakt im Zeitplan.

Während der Vorbereitungsphase in Deutschland waren Bedenken geäußert worden, ob bereits mit Beginn des ersten Workshops Arbeitnehmervertreter und Arbeitgebervertreter gemeinsam eingeladen werden sollten. Als Kompromiss entschloss man sich dazu, Management und Beschäftigte für Teile des Workshops in getrennte Gruppen aufzuteilen. Den ersten Erfahrungen nach, erwiesen sich diese Bedenken jedoch als haltlos. Die Plenumsdiskussionen liefen offen, souverän und konstruktiv. Eine weitere Befürchtung bestand darin, dass von den Unternehmen Druck bei der Auswahl der Arbeitnehmervertreter ausgeübt werden könnte. Die Entsendung ausschließlich „linientreuer“ Angestellter in den Workshop hätte das Anliegen des Projektes als Ganzes gefährdet. Doch auch diese Befürchtung erwies sich als unzutreffend, wie Vasile Derzsi, Gewerkschaftsführer im Betrieb „Starconf“ in Baia Mare, betont. Eine weitere Frage, die im Vorfeld erörtert wurde, war, ob Vertreter verschiedener Lieferanten gemeinsam geschult werden sollten. Auch hier erwiesen sich die geäußerten Einwände als grundlos. Obwohl die Lieferanten am Markt miteinander konkurrieren, wurde von den Teilnehmern die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch ausdrücklich als konkreter Wunsch geäußert. Wie Floare Amălinei, Geschäftsführerin von Confstar Baia Mare betonte, führten die Treffen auch zu einer bewussteren Auseinandersetzung mit den eigenen Branchenstrukturen und der zu erwartenden zukünftigen Entwicklung der Wettbewerbssituation. Als positiv wurde aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer insbesondere das gegenseitige Kennenlernen und das wachsende Verständnis füreinander, der Erfahrungsaustausch mit anderen, der konstruktive und offene Dialog und die gemeinsame Problemdiskussion bewertet. Dergestalt waren die Voraussetzungen geschaffen worden, um zukünftig Problemlösungen, die mehrere Unternehmen innerhalb der gleichen Branche betreffen, gemeinsam in Angriff zu nehmen.



Workshop Region Transsilvanien/Timisoara: Arbeitnehmer führen in Kleingruppen eine Ursachenanalyse innerbetrieblicher Probleme durch



Workshop Region Transsilvanien/Timisoara: Maria Grapini, Präsidentin des rumänischen Arbeitgeberverbandes der Leichtindustrie (rechts) im Gespräch mit Gewerkschaftsführerin Ana Kristof (links)



Top-Down-Ansatz

Bereits bei der Konzeption des Projekts war klar, dass das Anliegen eines gemeinsamen Dialogs wesentlich von der Zustimmung des Managements der beteiligten Unternehmen abhängen würde. Wenngleich der Dialog selbst auf breiter Basis geführt werden sollte, galt es dennoch, im ersten Schritt der Projektrealisation einen Top-Down-Ansatz zu wählen und zunächst das Management der angesprochenen Unternehmen von der Notwendigkeit eines derartigen Dialogs zu überzeugen. Die rege Beteiligung von Arbeitgeberseite bis hin zur Präsidentin des Arbeitgeberverbands FEPAIUS zeigt, dass sich diese Vorgehensweise als äußerst erfolgreich erwiesen hat. So wurde bereits jetzt seitens der Arbeitgeberverbände ausdrücklich um die Fortführung und Ausweitung des Projektes gebeten, etwa in Form von Regionalstudien in jeder der acht Entwicklungsregionen Rumäniens.

Letztlich bildet das Projekt zur Dialogförderung ein Beispiel dafür, wie Sozialstandards effektiv und erfolgreich umgesetzt werden können. Bisher ist das Projekt in seiner Art einmalig und hat weltweit keine Vorbilder. Angesichts der ersten zu verzeichnenden Erfolge weist es in eine vielversprechende Richtung. Das Pilotprojekt zur Dialogförderung des deutschen „Runden Tisches Verhaltenskodizes“ kann so als Referenzmodell dienen, um Implementierungsstrategien zu entwickeln, die es erlauben, Sozialstandards auch in bisher ökonomisch schwach entwickelten Ländern erfolgreich durchzusetzen.

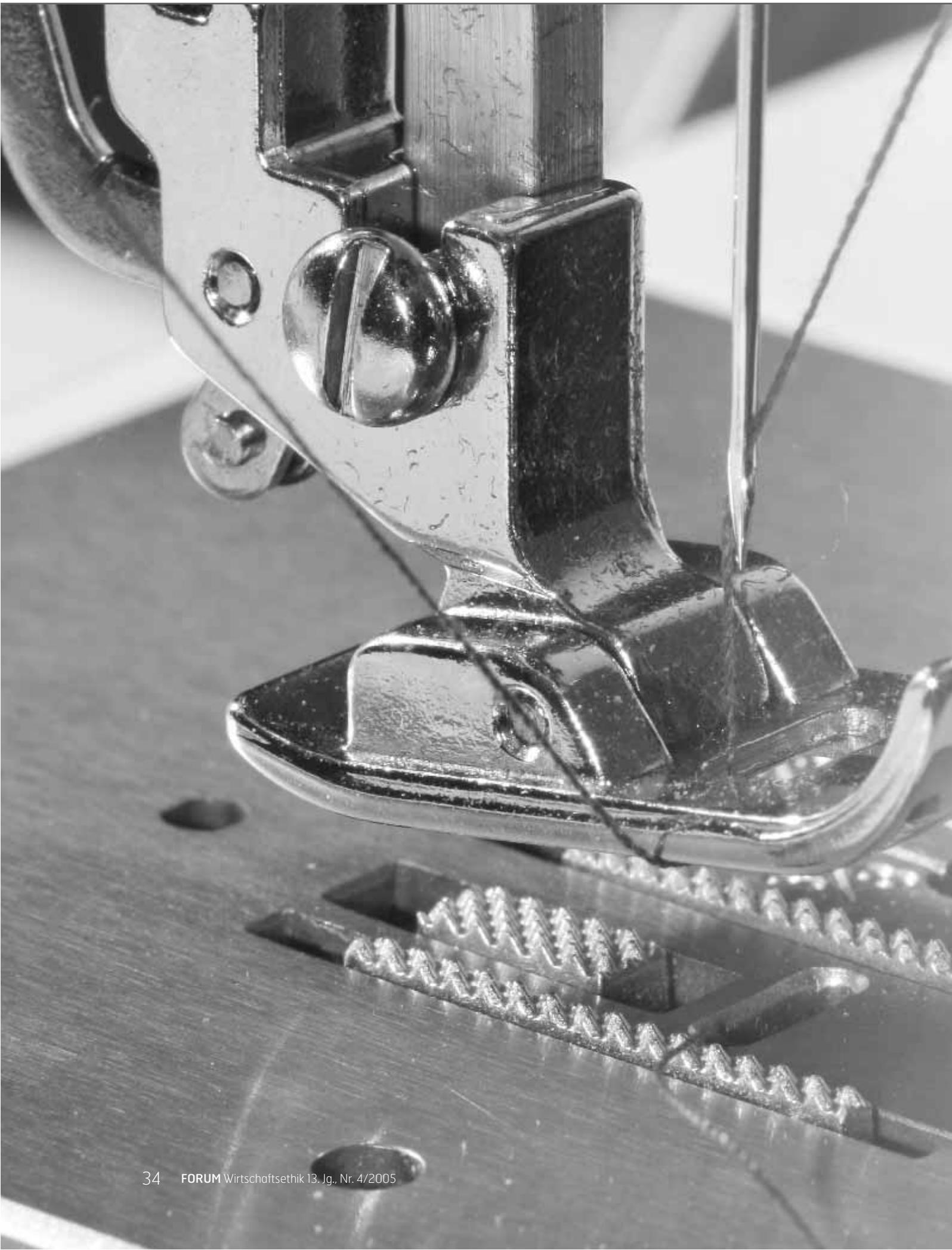
KONTAKT

Charlotte Schmitz
Katrin Behrens-Sea
Peter Kocks

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit
(GTZ) GmbH

Programmbüro Sozial- und
Ökostandards

charlotte.schmitz@gtz.de
katrin.behrens-sea@gtz.de
peter.kocks@gtz.de



„Wir können beides“

Pilotprojekt zwischen
Kampagne für ‚Saubere‘ Kleidung
und PUMA AG gestartet

Text: Maik Pflaum

Arbeitsrechtsverletzungen sind bei der Bekleidungsproduktion an der Tagesordnung. Diese Ansicht vertrat bei den ersten Banzer Gesprächen im November 2003 der Sozialverantwortliche des Otto Versand Hamburg, Achim Lohrie, im Plenum der PUMA-Tagung. In 80 Prozent der Produktionsstätten, so seine Einschätzung, werde man auf Arbeitsrechtsverletzungen stoßen. Die Clean Clothes Campaign ist schon lange zu dieser Erkenntnis gekommen: In den Fabriken, die weltweit im Auftrag von Markenunternehmen und Einzelhandelskonzernen wie PUMA, adidas, KarstadtQuelle & Co. Kleidung fertigen, sind Arbeitsrechtsverletzungen vielfach die Regel, nicht die Ausnahme. No-Name-Produzenten wie Tchibo, Aldi, Lidl, Takko und all die anderen Geiz-ist-geil-Händler drücken die Standards noch tiefer. Seit Anfang der 90er Jahre setzt sich die Kampagne für ‚Saubere‘ Kleidung, die Clean Clothes Campaign (CCC), für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Weltmarktfabriken für Bekleidung ein. Mittlerweile existiert die CCC in annähernd allen

Ländern Europas und kooperiert mit einem weltweiten Netzwerk von Partnerorganisationen. Mitglieder der CCC, wie die Christliche Initiative Romero, unterhalten mitunter seit über 20 Jahren partnerschaftliche Kontakte zu lokalen Frauengruppen sowie zu gewerkschaftlichen und kirchlichen Kreisen in den Produktionsländern und erfahren somit aus erster Hand von den Problemen und Arbeitsrechtsverletzungen in den Fabriken.

In Deutschland wird die CCC von 18 Organisationen getragen. Darunter sind die Gewerkschaften IG Metall und Verdi, developmentpolitische Nichtregierungsorganisationen (NGO) wie die Christliche Initiative Romero, die kirchlichen Jugendverbände aej und BDKJ, die Katholische Landjugendbewegung KLJB, die Katholische Arbeitnehmerbewegung KAB, Evangelische Frauenarbeit in Deutschland, Terre des Femmes, das Südwind Institut, Inkota u.a. Die CCC-Deutschland wurde 1996 gegründet. Grundlage der Arbeit ist der Arbeitsverhaltenskodex für die Bekleidungsindustrie, kurz: „CCC-Kodex“. Dieser beinhaltet die wichtigsten Sozialstandards und Arbeitsrechte. Im Fokus stehen die Arbeitsschritte der Konfektionierung. Der Kodex gilt für die gesamte Zulieferkette einschließlich der Heimarbeit. Er beschreibt auch Mechanismen zur Kontrolle der Einhaltung.

Das gängige Modell: Kontrollen durch Auditfirmen

Nach der Intervention kritischer Kampagnen wie der CCC hat sich der Großteil der transnationalen Konzerne einen freiwilligen Verhaltenskodex gegeben, in dem Umwelt- und Sozialstandards benannt werden, welche bei der Produktion im Auftrag des jeweiligen Konzerns berücksichtigt werden müssen. Dass Verhaltenskodizes ohne eine Kontrolle, die die Umsetzung überwacht, unglaubwürdig erscheinen, hat sich auch in der Industrie herum gesprochen.

Mittlerweile verfügen die meisten Konzerne über ihr eigenes Kontrollverfahren: diese interne Kontrolle („Monitoring“) wird zumeist von Konzernangestellten durchgeführt, im Falle PUMAs durch das PUMA S.A.F.E.-Team. Um die Kontrolle glaubwürdiger zu gestalten, lassen sich viele Unternehmen zusätzlich noch extern überwachen. Bei PUMA liegt diese externe Kontrolle bei der US-amerikanischen Fair Labor Association, FLA. Das Manko der FLA ist allerdings, dass in ihr keine Gewerkschaften vertreten sind – und dass sie in Deutschland recht unbekannt ist.

Das große Problem aller momentan angewandten Audit(= Kontroll)methoden ist die fehlende Einbeziehung der ArbeitnehmerInnen bzw. deren Vertretungen wie Gewerkschaften. Die jüngste Studie der CCC von November 2005 „Looking for a quick fix – How weak social auditing is keeping workers in sweatshops“ (http://www.cleanclothes.org/ftp/05-quick_fix.pdf) unterstreicht dies erneut. Für die Studie wurden 670 ArbeiterInnen aus 40 Fabriken in acht Ländern befragt. Die ArbeiterInnen werden, wenn überhaupt, dann nur kurz und oftmals in der Fabrik interviewt, so dass sie befürchten müssen, dass ihre Aussagen an die Firmenleitung weitergegeben werden und sie für unliebsame Kommentare entlassen werden. Oftmals wurden die ArbeiterInnen regelrecht darauf geschult, wie sie den Kontrolleuren zu antworten haben. Ein weiterer großer Schwachpunkt bisheriger Untersuchungen war die Nichtbeachtung Frauen spezifischer Themen. Obwohl der Großteil der Beschäftigten der Bekleidungsindustrie Frauen sind, fehlt die Gendersensibilität bei allen Audits. Als weiterer Schwachpunkt – darauf weist die CCC seit Jahren hin – ist die nicht institutionelle Beteiligung lokaler Akteure zu sehen. Die Audits werden sehr selten von lokalen, zivilgesellschaftlichen Gruppen durchgeführt. Sind sie doch beteiligt, dann zumeist nur während der Untersuchung selbst, danach endet ihr Mandat und die ArbeiterInnen haben keinen Zugang zu einer Instanz vor Ort, zu der sie Vertrauen haben und wo sie Missstände anzeigen könnten.



Arbeiterinnen in der Textilfabrik Chi Fung in El Salvador

Das Kontroll-Modell der CCC: internes Monitoring und externe Verifizierung

Die CCC geht davon aus, dass die Einhaltung der Arbeitsrechte nur dann möglichst weitgehend sichergestellt werden kann, wenn diese ausreichend kontrolliert wird. Grundlage muss die Absicht eines Unternehmens zur Einhaltung der Arbeitsrechte in seiner gesamten Zuliefer- und Produktionskette sein. Dazu verpflichtet sich das Unternehmen durch die Unterzeichnung des CCC-Kodex. Der Kodex beinhaltet die Kernarbeitsnormen der ILO sowie weitere ILO Konventionen (Zahlung eines Lohns, der die Grundbedürfnisse befriedigt, Vorschriften zu Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitszeitregelung) sowie die Zusage eines festen Arbeitsverhältnisses. Im Fokus stehen die Arbeitsschritte der Konfektionierung. Der Kodex gilt für die gesamte Zulieferkette einschließlich Heimarbeit. Er beschreibt Mechanismen zur Kontrolle der Einhaltung des Kodex: Internes Monitoring durch das Unternehmen und eine unabhängige, externe Überprüfung der Arbeitsbedingungen unter Beteiligung lokaler Akteure, zu denen die ArbeiterInnen Vertrauen haben und die gut erreichbar sind. Der CCC-Kodex beinhaltet die selben Sozialstandards wie der Basis-kodex des Internationalen Bundes Freier Gewerkschaften IBFG aus dem Jahre 1997. Zu den Unter-

zeichnerInnen gehört auch der Gewerkschaftsdachverband der Bekleidungsindustrie ITGLWE. Der zweite Schritt ist die Implementierung des Kodex: Das Unternehmen trägt dafür Sorge, dass die Standards aus dem Verhaltenskodex Anwendung finden. Hierzu gehört die Information aller Zulieferfirmen und deren Beschäftigten sowie der Aufbau eines Beschwerdesystems.

Durch ein internes Monitoring verschafft sich das Unternehmen einen Überblick, inwieweit der Verhaltenskodex umgesetzt wird. Dies kann durch Mitarbeiter des Unternehmens geschehen oder durch die Vergabe von Kontrollaufträgen an einen externen Dienstleister, der dem Unternehmen Bericht erstattet. Für erkannte Missstände wird ein Korrekturplan erstellt und der Zulieferfirma vermittelt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die kritische Betrachtung der Auftragsvergabemodalitäten des Unternehmens selbst: Ist es einem Zulieferer überhaupt möglich, z. B. aufgrund der Lieferfristen und der Abnahmepreise, die geforderten Sozialstandards einzuhalten?

Um die Umsetzung des Verhaltenskodex für die Öffentlichkeit nachvollziehbar zu machen, sieht das Modell der CCC eine unabhängige Überprüfung vor – externe Verifizierung genannt. Um dieser Verifizierung Glaubwürdigkeit zu geben, soll sie von einer „Multi-Stakeholder-Initiative“ (MSI) durchgeführt werden – einer Initiative, an der alle relevanten Interessengruppen (Stakeholder) beteiligt sind. Dies



Schichtbeginn in der Textilfabrik Chi Fung in einer der „zonas francas“ (steuerbegünstigte Produktionszonen) nahe San Salvador

sind u.a. Gewerkschaften, Nicht-Regierungsorganisationen, Unternehmen. In den Niederlanden arbeitet bereits eine derartige Initiative: Die Fair Wear Foundation (FWF). Sie wird getragen von einer Einzelhandelsvereinigung, einer Vereinigung der Bekleidungszulieferer, Gewerkschaften und NGOs. Sie kontrolliert die Einhaltung des FWF-Kodex, dessen Standards denen der CCC entsprechen. Dank der Trägerstruktur genießen ihre Aussagen eine hohe Glaubwürdigkeit. Seit Mitte 2005 gibt es ein entsprechendes Gremium auch in Deutschland. Als erstes Unternehmen wurde die Hess Naturtextil GmbH Mitglied.

Mitverantwortung der Konzerne

Die CCC sieht eine direkte Verantwortung der Konzerne für die Arbeitsbedingungen in den Nähfabriken. Warum? Die Konzerne verlagern ihre Produktion bewusst in Billiglohnländer und nehmen die prekären Arbeitssituationen billigend in Kauf. Die Regierungen potentieller Fertigungsstandorte werben um diese Konzerne mit „attraktiven“ Rahmenbedingungen. Deswegen ist auch das eindeutige Signal eines Auftraggebers wie PUMA an die Regierungen und zuständigen Ministerien dieser Länder so wichtig, dass ein bedeutender Faktor für die Standortentscheidung die Verpflichtung zur Einhaltung der arbeitsrechtlichen Normen ist. Ebenso sind die internationalen Auftraggeber in der Lage, die lokalen Auftragnehmer in ihrem Sinne zu beeinflussen und die Umsetzung von Sozialstandards dadurch zu for-

cieren, dass sie die Vergabe von Folgeaufträgen von der Umsetzung dieser Standards abhängig machen. Die Regierungen der Produktionsländer verfügen ebenfalls über Mittel, einen Beitrag zur Umsetzung der Arbeitnehmerrechte zu leisten. Insgesamt sind ihre Möglichkeiten jedoch begrenzt, da sie seitens der ausländischen Investoren jederzeit erpresst werden können, die im Zweifel auf weitere Direktinvestitionen verzichten oder ihren bisherigen Produktionsstandort in ein weniger auf die Einhaltung der Rechtsvorschriften achtendes Land verlagern können. Insofern sieht die CCC momentan den wichtigsten Hebel für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei den Auftrag gebenden Konzernen.

Konfrontation und Kooperation

Die CCC ist auf mehreren Gebieten aktiv: Neben der Recherche und der politischen Lobbyarbeit kennt sie zwei Wege, mit Unternehmen umzugehen: Oftmals bedarf es der Konfrontation, um ein Unternehmen dazu zu bringen, die eigene soziale Verantwortung anzuerkennen und geeignete Schritte zu unternehmen, diese Verantwortung konkret umzusetzen. Zumeist ist die treibende Kraft die Angst vor einem Imageschaden, der sich in sinkenden Aktienkursen oder Umsatzeinbußen niederschlagen könnte. Will sich ein Unternehmen seiner Corporate Social Responsibility („unternehmerischen Verantwortung“) stellen, steht die CCC für die zweite Option offen: Kooperation. Jüngstes Beispiel ist die

Zusammenarbeit mit Europas größtem Naturtextilversender, der Hess Naturtextilien GmbH, die im Anschluss an ein Pilotprojekt mit der CCC im April 2005 Mitglied bei der Fair Wear Foundation wurde, der augenblicklich transparentesten und am weitesten entwickelten Multi-Stakeholder-Initiative, die die Einhaltung des Verhaltenskodex kontrolliert.

Von der Konfrontation zum Pilotprojekt

Auch vor der PUMA-Kooperation gab es die Konfrontation, so im Falle der mexikanischen Weltmarktfabrik Matamoros Garment. PUMA hatte Anfang 2003 genau zu dem Zeitpunkt die Geschäftsbeziehungen beendet, als sich dort eine betriebseigene Gewerkschaft gründete. Der Besitzer von Matamoros teilte seinen ArbeiterInnen daraufhin mit, PUMA habe sich wegen eben dieser Gewerkschaftsgründung zurückgezogen. Die CCC und befreundete Kampagnen in Nordamerika initiierten hierauf eine Kampagne gegen PUMA, um das Unternehmen so zu einer Wiederaufnahme seiner Geschäftsbeziehungen mit Matamoros zu bewegen. Ansonsten wäre vom Fall Matamoros weltweit das Signal ausgegangen: „Wer eine Gewerkschaft gründet, verliert den Auftraggeber und somit den Arbeitsplatz!“ PUMA, sichtlich überrascht von der Heftigkeit der Kampagne und besorgt um seinen guten Ruf, lenkte ein. Bei den ersten Banzer Gesprächen im November 2003, einem von PUMA initiierten Stakeholderdialog, stand der Fall Matamoros exemplarisch für die Frage im Raum, wie man von der Konfrontation zur Kooperation gelangen könne. Ein Versuch war die Kooperation im Rahmen des ‚Runden Tisches Verhaltenskodizes‘, der vom BMZ (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) und von der GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) ins Leben gerufen worden war und der verschiedene Stakeholder, darunter die CCC

und Bekleidungskonzerne, zusammen brachte. Da sich dieser runde Tisch aber über Jahre hinweg als wenig effektiv erwies, nahmen PUMA und die CCC im Frühjahr 2005 die Verhandlungen über ein gemeinsames Projekt bilateral auf. Am 1. Dezember fiel der Startschuss für diese Kooperation.

Inhalt des Projekts

Die CCC und PUMA kamen überein, ein Pilotprojekt in zwei PUMA-Zulieferbetrieben El Salvadors durchzuführen. Überprüft wird, ob die Standards aus den Kodizes von CCC und PUMA dort Anwendung finden. Sollten Aufträge an Sub-Lieferanten vergeben werden, muss auch dort die Einhaltung der Kodizes überprüft werden. Zur Steuerung des Projekts gründete sich eine PUMA-CCC-Arbeitsgruppe in Deutschland. Für die unabhängige Sekretariatsarbeit wurde eine halbe Stelle geschaffen. In El Salvador ist der lokale Counterpart die unabhängige Monitoringgruppe Grupo de Monitoreo Independiente de El Salvador (GMIES). GMIES wurde Mitte der 90er Jahre nach einem Arbeitskonflikt in einer Zulieferfabrik des US-Multis ‚The GAP‘ gegründet, um die Umsetzung der ausgehandelten Verbesserungsmaßnahmen unabhängig zu überwachen. Hieraus entwickelte sich ein permanentes Monitoring („Kontrolle“) des GAP-Kodex. GMIES genießt in El Salvador als Akteur der Zivilgesellschaft einen hervorragenden Ruf. So ist der Präsident von GMIES der Direktor der Menschenrechtsabteilung der Jesuiten-Universität El Salvadors. Bei GMIES arbeiten AkademikerInnen und SpezialistInnen für Arbeitsrecht. GMIES ist u.a. bei der FLA (Fair Labor Association), bei der PUMA, adidas, Reebok und Nike Mitglieder sind, als Auditororganisation akkreditiert.

Die Projektschwerpunkte in dieser Zusammenarbeit von CCC und PUMA sind „Frauendiskriminierung“, „Überstunden und Entlohnung“ sowie „Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen“. GMIES wird bei beiden Zulieferern

angekündigte sowie unangekündigte Fabrikkontrollen durchführen und die Einhaltung der Kodizes überprüfen. Ein zentraler Punkt ist die Einbeziehung der ArbeiterInnen. Diese sollen in einem geschützten Rahmen befragt werden, so dass das Management nicht erfahren kann, von wem welche Informationen stammen. Dank dieses Rahmens und des guten Rufes, den GMIES in El Salvador genießt, sind realitätsnahe Informationen zu erwarten. Ein ganz besonderer Fokus liegt auf dem Gender-Aspekt. Hierfür kooperiert GMIES mit der Frauenorganisation ORMUSA, die seit vielen Jahren mit Beschäftigten in den Fabriken arbeitet.

Die Ergebnisse der Befragungen fließen in Workshops ein, die zusammen mit den Arbeitern und Arbeiterinnen durchgeführt werden. Gemeinsam sollen so Verbesserungsvorschläge und gegebenenfalls Problemlösungen in Konfliktfällen erarbeitet werden. In weiteren Workshops mit den VorarbeiterInnen und dem Management werden deren Sichtweise thematisiert und Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet. GMIES erstellt – im Falle von festgestellten Problemen – einen Verbesserungsplan, der dem Management vorgestellt und dessen Umsetzung mit der Unternehmensführung besprochen wird. Im Folgenden begleitet GMIES die Umsetzung der Verbesserungsvorhaben.

PUMA kommt im Verhältnis zu den Firmenbetreibern in El Salvador eine wichtige Rolle zu: PUMA muss dem Management eindeutig vermitteln, dass dem Konzern an der Umsetzung der Sozialstandards des Verhaltenskodex und der Anwendung arbeitsrechtlicher Normen im Betrieb gelegen ist. Zugleich muss PUMA

signalisieren, dass das Unternehmen im Gegenzug bereit ist, bei Umsetzungsproblemen gemeinsam mit dem Zulieferer nach Lösungswegen zu suchen.

Was ist das Neue?

Das Besondere bei diesem Projekt ist zum einen, dass die Durchführungsregie der Audits bei einer lokalen Organisation der Zivilgesellschaft liegt. Neu ist dabei auch die Betonung des Genderaspekts und die Einbeziehung einer vertrauenswürdigen, lokalen Frauenorganisation in die Untersuchung. Die Ergebnisse werden in den Workshops mit den ArbeiterInnen rückgekoppelt. Auch diese Einbeziehung der ArbeiterInnen ist etwas besonderes, da im Rahmen normaler Audits für gewöhnlich nur ein kleiner Teil der ArbeiterInnen und dieser zumeist auch nur sehr oberflächlich befragt wird.

Ebenfalls richtungweisend ist die Einbeziehung von Sub-Lieferanten, die bei vielen Kontrollprozessen normalerweise nicht berücksichtigt werden – hier versuchen die Konzerne, sich auf ihre direkten Vertragspartner zu beschränken und sich somit eines großen Teils der Verantwortung für die Produktionskette zu entziehen. Gerade bei den Sub-Lieferanten sind die Arbeitsbedingungen jedoch oftmals noch viel problematischer, da diese aufgrund des harten Preiskampfes gezwungen sind, stetig billiger zu produzieren, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Einschätzung des Projekts

Die CCC würdigt die Offenheit PUMAs, sich auf dieses Projekt einzulassen. Mit anderen Unternehmen der Sportbekleidungsbranche war dies bisher nicht möglich. Entscheidend für die Einschätzung PUMAs in Bezug auf die Unternehmensverantwortung wird mittelfristig sein, wie der Input von Stakeholdern und die (möglichen) Ergebnisse des Pilotprojekts in die Unternehmenspolitik integriert werden.

Foto: Scott Rothstein, Dreamstime.com



CCC Kodex – Auszug: Sozialstandards

■ **Arbeiterinnen haben das Recht, sich frei zu organisieren und können sich unabhängigen Gewerkschaften und anderen Interessenverbänden ihrer Wahl anschließen, ohne dass dafür eine vorherige Genehmigung erforderlich wäre. Ebenso haben sie das Recht, sich bei Tarifverhandlungen von Organisationen ihrer Wahl vertreten zu lassen. Diese Tarifverhandlungen werden ohne unzulässige Behinderung der Arbeitnehmerinnen durchgeführt.**

(ILO-Konvention Nr. 87 „Freedom of Association and Protection of the Right to organize“ und ILO-Konvention Nr. 98 „Right to organize and Collective Bargaining“.)

■ **Die Entlohnung von Arbeiterinnen muss wenigstens deren notwendigen Lebensbedarf (Nahrung, Kleidung, Wohnraum) und den der unmittelbar von ihnen abhängigen Familienmitglieder decken. Diese Entlohnung genügt mindestens dem gesetzlichen Mindestlohn des jeweiligen Landes.**

(ILO-Konvention Nr. 26 „Convention concerning the Creation of Minimum Wage Fixing Machinery“ und ILO-Konvention Nr. 131 „Convention concerning Minimum Wage Fixing with Special Reference to Developing Countries“.)

■ **Die Zahl der wöchentlichen Arbeitsstunden und die Regelung hinsichtlich der Bezahlung von Überstunden entsprechen für alle Arbeiterinnen den von der ILO festgelegten Normen. (D.h. 8 Std./Tag und 48 Std./Woche.)**

(ILO-Konvention Nr. 1 „Convention Limiting the Hours of Work in Industrial Undertakers to Eight in the Day and Fortyeight in the Week“.)

■ **Die Arbeitsbedingungen im Sicherheits- und Gesundheitsbereich genügen den von der ILO festgelegten Normen.**

(ILO-Konvention Nr. 155 „Convention concerning Occupation Safety and Health and the Working Environment“.)

■ **Arbeitgeber halten sich an das von der ILO festgelegte Mindestalter (d.h. 15 Jahre) für Arbeitskräfte.**

(ILO-Konvention Nr. 138 „Convention concerning Minimum Age for Admission to Employment“.)

■ **Arbeitgeber fördern die Gleichbehandlung hinsichtlich der Ausübung und Entlohnung der Arbeitenden. Das heißt, dass sich Arbeitgeber keiner Diskriminierung aufgrund von Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, politischer und religiöser Überzeugung, sozialer Herkunft oder des Herkunftslandes schuldig machen dürfen.**

(ILO-Konvention Nr. 111 „Convention concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation“ und ILO-Konvention Nr. 100 „Equal Remuneration Convention“.)

■ **Es wird nicht auf Zwangsarbeit zurückgegriffen.**

(ILO-Konvention Nr. 29 „Forced Labour Convention“ und Nr. 105 „Abolition of Forced Labour Convention“.)

■ **Arbeits- und sozialrechtliche Bestimmungen für feste Beschäftigungsverhältnisse sollen nicht durch Kontraktarbeit o.ä. umgangen werden.**

(Eine entsprechende ILO-Konvention ist z.Zt. in Vorbereitung.)

KONTAKT

Weitere Informationen
zum Projekt und zur CCC

Maik Pflaum

Christliche Initiative Romero

pflaum@ci-romero.de
www.ci-romero.de



REZENSION ZU:

Bernhard Waxenberger (2001):
Integritätsmanagement.
Ein Gestaltungsmodell prinzipien-
geleiteter Unternehmensführung

Bern, Verlag Paul Haupt

Text: Thomas Bieker

Unternehmen stehen unter einem immer größer werdenden gesellschaftlichen Druck. Zur Steigerung der Reputation wird dazu oft das „Heilmittel“ Unternehmensethik eingesetzt: Das Unternehmen möchte nach außen hin und vor seinen Mitarbeitern nicht nur mehr profitabel, sondern als integer und „gut“ erscheinen. Während

in den USA nicht zuletzt wegen der strengen Strafgesetzgebung schon seit längerem Erfahrungen mit unternehmenseigenen Ethikprogrammen existieren, sind hierzulande zu diesem Thema bestenfalls punktuelle Versuche unternommen worden.

Mit seinem Buch stellt der Autor zum ersten Mal eine systematische Gesamt-

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

schau vor, wie ein umfassendes Management der Unternehmensintegrität aussehen kann. Die einzelnen Bausteine, die von Entschlossenheit („Sich einlassen“) über Geschäftsprinzipien bis zum Auditing reichen, bilden zusammen ein so genanntes Integritätsmanagementsystem (IMS), das eine Grundlage bilden könnte, um nach dem Muster der bekannten ISO-Systeme zertifiziert zu werden.

Das in drei Teile gegliederte Buch beginnt mit grundlegenden Überlegungen und Definitionen, die es auch dem Nicht-Fachmann ermöglichen, die Grundposition des Autors herauszulesen. Der im ersten Teil gegebene Überblick über „aktuelle Forschungsprojekte“ (Stand 2001) ist naturgemäß mittlerweile etwas überholt, macht jedoch deutlich, dass auch in anderen Ländern an diesem Thema gearbeitet wird. Der zweite Teil ist der Kern des Buches, wird in ihm doch das Modell entwickelt, auf dem sich das System des Managements der Unternehmensintegrität entfaltet. Das Modell, das aus acht Eckpunkten und drei fördernden Faktoren besteht, enthält mit der Intention, den Prinzipien und der öffentlichen Selbstbindung einige an Kant angelehnte Momente, wird jedoch dann mit Schulungen oder Stakeholder- und Ethikmaßnahmen schnell

praktisch. Die grundlegende Idee, die hinter dem Modell steckt, orientiert sich an der ethischen Umdeutung der Stakeholdertheorie. Diese (Re-)Interpretation besagt, dass man dann von einem ethisch gehaltvollen Unternehmen ausgehen kann, wenn legitime Ansprüche von Stakeholdern gewahrt bleiben, d.h. keine moralischen Rechte verletzt werden. Um bei der Beantwortung der Frage, wie man mit Anspruchsgruppen richtig umgeht, an Bekanntes anzuschließen, werden im Anhang bestehende Konzepte vorgestellt, die als „Orientierungshilfen für das Integritätsmanagement“ verstanden werden können. So zielen ILO-Vorschriften oder SA 8000 auf Arbeitnehmerrechte, Qualitätsmanagement stünde für Ansprüche von Kunden, ISO 14.001 oder EMAS wären ein Indiz für umweltgerechtes Verhalten.

Im dritten Teil bemüht sich der Autor für alle einzelnen Punkte seines Modells Beispiele zu finden, was sehr illustrativ ist und einen Einblick in originelle Ideen verschiedener Unternehmen gibt. Dies verdeutlicht nicht nur das Gemeinte, sondern liefert auch für den Praktiker Anregungen im Sinne von „Best Practices“. Der „Beispielhafte Aufbau eines IMS“ im letzten Kapitel des Buches bietet eine gute Zusammen-

schau, die nochmals an kleinen Beispielen verdeutlicht ist. Die pessimistische Einschätzung im Ausblick, dass das vorgestellte Modell wenig Akzeptanz finden dürfte, verwundert zunächst. Bedenkt man jedoch den Aufwand und das Maß an erforderlicher Motivation, so ein Managementsystem zu etablieren, das doch finanziell wenig bringt, so mag man diese Auffassung teilen. Letztlich stelle, so der letzte Satz des Ausblicks, das Modell doch nur einen Stützversuch „des kantischen guten Willens“ dar. Dass dieser oft zu schwach ausgeprägt oder von täglichen Nöten in der Wirtschaft überdeckt wird und deshalb der Stützung bedarf, ist ein guter Grund, dieses Buch zu lesen.

KONTAKT

Thomas Bieker

Universität St. Gallen

Institut für Wirtschaft
und Ökologie

thomas.bieker@unisg.ch

REZENSION ZU:

Birger P. Priddat (2005): Moral und Ökonomie

Berlin, Parerga Verlag

Text: Nick Lin-Hi

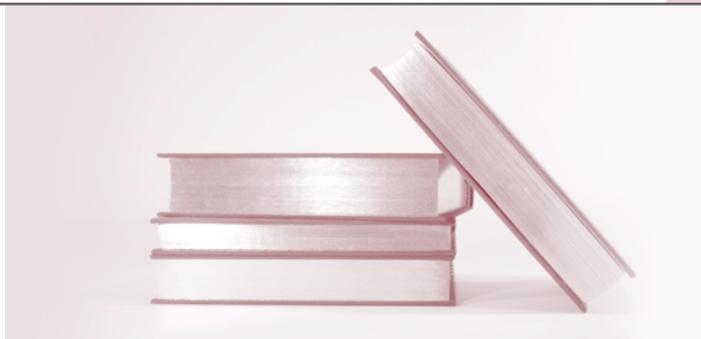
In der jüngeren Geschichte der Menschheit gab es in nahezu allen Gebieten enorme Fortschritte, von der Technik über die Wirtschaft bis hin zur Wissenschaft. Betrachtet man allerdings das Feld Moral, so stehen sich hier zwei unterschiedliche Perspektiven gegenüber; die einen sprechen von einem Fortschritt, die anderen vielmehr von einem Verfall moralischer Werte. Ein zentraler Grund hierfür dürfte darin liegen, dass Moral im Zuge der Aufklärung einem Entzauberungsprozess unterworfen wurde, der zugleich neue Chancen und neue Probleme aufwarf.

Birger P. Priddat stellt sich mit seinem Buch „Moral und Ökonomie“ auf die Seite derjenigen, die in einer funktionalen Betrachtung der Moral weniger einen Werteverfall sehen, als vielmehr die Chancen, die sich durch eine Anpassung moralischer Ideale auf die Strukturen moderne Gesellschaft ergeben. Das Programm von Priddat lässt sich daher verstehen als der Versuch eines „öko-

nomischen Diskurses, der die Moral einkreist“ (S. 14). Im Zuge dessen behandelt Priddat ganz unterschiedliche Kontexte, in denen Ökonomik und Ethik aufeinander stoßen und zeigt dabei auf, wie sich die beiden Disziplinen miteinander verbinden lassen. Dabei argumentiert er zwar primär entlang der ökonomischen Methode, gleichwohl ist dies nicht als Dominierung der Ethik durch die Ökonomie zu verstehen. Vielmehr reflektiert Priddat kritisch die klassischen Annahmen der Ökonomie und erweitert diese um neue Perspektiven und integriert darauf aufbauend Elemente, die sich außerhalb der ökonomischen Sphäre befinden. Hierdurch gelingt es ihm, eine wechselseitige Befruchtung beider Perspektiven zu erreichen und damit zu einer Modernisierung der Ethik beizutragen.

In den ersten beiden Kapiteln arbeitet Priddat heraus, welche Grenzen und Möglichkeiten hinsichtlich einer Neube-

stimmung zwischen Ökonomie und Moral in der modernen Gesellschaft existieren. Zwei Aspekte sind dabei zentral und tauchen auch im weiteren Verlauf des Buches immer wieder auf. So weist Priddat insbesondere auf die Bedeutung der gesellschaftlichen Kommunikation hin und versteht Moral nicht nur als etwas originär individuelles, sondern auch als ein Resultat der gesellschaftlichen Kommunikation. Der andere zentrale Punkt ist die Anregung von Priddat, Moral weniger als Restriktion in der Ökonomie aufzufassen, sondern vielmehr als Investitionsobjekt, welches neue Handlungsspielräume eröffnen kann. Besonders deutlich wird dies im 3. Kapitel, in dem Priddat die gesellschaftliche Funktion von Vertrauen analysiert; Vertrauen kann bei Priddat zusammenfassend als „strategischer Schmierstoff“ der immer komplexer werdenden Gesellschaft verstanden werden. Das folgende Kapitel thematisiert das Thema Fairness/Gerechtigkeit aus



gesellschaftspolitischer Perspektive und zeigt Unterschiede zwischen deutschem und amerikanischem Verständnis auf, wobei insbesondere auf die unterschiedlichen Adressaten bei Gerechtigkeitsforderungen eingegangen wird. Daran anknüpfend plädiert Priddat für einen neuen Konzeptionsentwurf, welcher auf der Einrichtung einer neuen Balance zwischen Staat und Gesellschaft basiert und dabei die Kooperation in den Mittelpunkt stellt. Das 5., stark theoretisch geprägte Kapitel zeigt verschiedene Möglichkeiten auf, wie die Theorie der Person in das Modell der rational choice integriert werden kann, um moralisches Verhalten besser prognostizierbar bzw. erklärbar machen zu können. Im folgenden 6. Kapitel schlägt Priddat vor, die „Ökonomik als eine kritische Theorie der Moral“ (S. 149) zu betrachten; Moral wird bei dieser Sichtweise für die Ökonomie dadurch interessant, da sich hierüber Präferenzstabilität und damit Entscheidungs- und Handlungskompetenz gewinnen lässt. So verstanden kann Moral als ein funktionales Äquivalent für Ordnung wirken. Im 7. Kapitel skizziert Priddat eine Theorie moralischen Konsums und führt zu einer „Duplextheorie der Güter“ (S. 185) hin, bei welcher deutlich wird, dass Güter neben der Güterebene noch über eine Bedeutungsebene verfügen, in welche die Gesamtheit der Verhaltensweisen eines Unternehmens einfließt. Es

folgt ein Kapitel, welches die Rolle der Moral im politischen Kontext zeigt. Ausgangspunkt ist Priddats Annahme, dass „Moral als Referenzmaßstab zur Politikbewertung“ (S. 197) dient, was aufgrund der vorhandenen Moraldiversität zu Problemen führt. Eine Lösung dessen lässt sich für Priddat vor allem über die Form und Organisation von Politik erreichen. Das letzte Kapitel wurde von Priddat gemeinsam mit Olaf Karitzki verfasst und zeigt Möglichkeiten auf, wie Gerechtigkeit und Kapitalismus zusammen gebracht werden können. Hier finden sich verschiedene, bereits in anderen Kapiteln skizzierte Ideen wieder bzw. werden weiter entwickelt. Zentral dabei ist das Zusammenbringen von Wettbewerb und Kooperation auf verschiedenen Ebenen, um so neue Handlungsspielräume erschließen zu können. Ebenso werden verschiedene Konzeptionen, u.a. von Rawls, Pogge und Sen, auf ihre Tauglichkeit für die moderne, globale Gesellschaft untersucht.

Fazit: Priddats Buch ist lesenswert, wenngleich der Argumentationsstrang komplex und nicht immer leicht zu verfolgen ist. So bleibt dem Leser teilweise unklar, wo er sich gerade befindet, da oftmals (Neben-)Aspekte sehr detailliert dargestellt werden und die systematischen Zusammenhänge nicht immer nachvollziehbar sind – die Beziehungen zwischen den Implikationen der einzel-

nen Kapitel erschließen sich eher schwer. Hinzu kommt, dass das Werk an einigen Stellen recht voraussetzungsreich ist, was zusammen mit dem intensiven Gebrauch von Fremdwörtern dazu führt, dass der mit der Thematik nicht so vertraute Leser der Argumentation nicht immer folgen wird können. Dies ist bedauerlich, sind doch Priddats Gedanken für eine Symbiose zwischen Ethik und Ökonomik von großer Bedeutung und können eine fruchtbare Basis für einen sachlichen Dialog schaffen, der gerade nicht in einer Konfliktbetrachtung zwischen den beiden Disziplinen mündet. Es wäre sehr wünschenswert, wenn die von Priddat gegebenen Impulse sich in der öffentlichen und auch der wissenschaftlichen Diskussion niederschlagen würden.

KONTAKT

Nick Lin-Hi

Handelshochschule Leipzig

nick.lin-hi@hhl.de

REZENSION ZU: Markus Knüfermann (2005):
**Ethikbasiertes Strategisches
Management. Werteeinstellungen
als Erfolgsfaktor im Bankenmarkt**

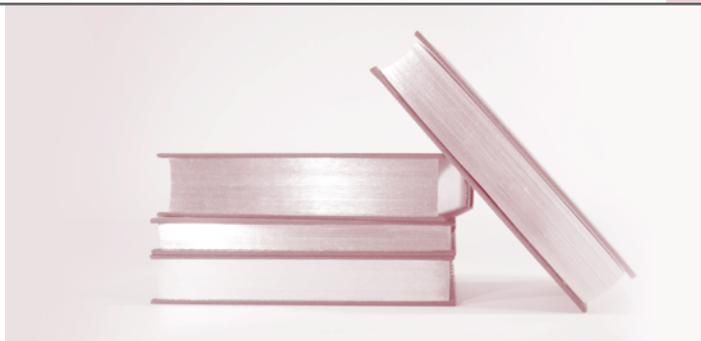
Heidelberg, Physica

Text: Alexander Brink

Aus meiner Sicht gibt (es) seit über 2000 Jahren (...) keinen Wertewandel“ so positioniert sich Markus Knüfermann in dem Vorwort zu dem Buch *Ethikbasiertes Strategisches Management. Werteeinstellungen als Erfolgsfaktor im Bankenmarkt*, das 2005 im Physica-Verlag erschienen ist. Er spricht stattdessen von einem *Ethoswandel* und fordert für das Bankenwesen ein *Ethikbasiertes Strategisches Management*, kurz: *estma*, bei dem es um die kommunizierten Werteeinstellungen von Kunden und Mitarbeitern geht. Werteeinstellungen sind ein strategischer Erfolgsfaktor. Dabei sollte sich das Management an den Werteeinstellungen seiner Kunden (Nachfrager)

orientieren. Daher gilt es zunächst, für die wichtigsten Kundenbeziehungen diese Werte zu evaluieren und – sofern eine Kompatibilität besteht – diese Potentiale auszunutzen oder aber – bei Inkompatibilität – die Unternehmenskultur und damit die Werteeinstellungen der Mitarbeiter zu ändern.

Knüfermann möchte das Thema Ethik nicht nur auf die Bank als Gesamtkonzern beziehen, sondern das Retail-Banking in den Fokus nehmen, da hier das Vertrauen für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung von einer besonderen Bedeutung ist. Der Kundenberater sollte das in ihn und in das Kreditinstitut investierte Vertrauen stärken. Um dieses Vertrauen in den Kundenberater zu festigen,



müssen zunächst Wertedifferenzen, so genannte Delta-Normen, ermittelt und dann gegebenenfalls reduziert werden.

Im Ergebnis steht „ein strategisches Unternehmensführungskonzept für Kreditinstitute im Retail-Banking, das zwei Ansätze vereint, nämlich das *ethik-basierte* und *strategische* Management“ (2). Dabei soll die Performance des Unternehmens gesteigert und zugleich den Wertorientierungen der Kunden größtmöglich entsprochen werden. Im Besonderen werden Handlungsempfehlungen automatisiert auf Basis dieser beiden Dimensionen.

So werden denn auch in den Kapiteln 2 bis 4 zunächst die Grundlagen des Konzeptes dargestellt (Was sind die aktuellen Marktentwicklungen? Welche gesellschaftlichen Werteeinstellungen gibt es? Was liegt an Ergebnissen aus der Unternehmensethik vor?). Die Kapitel 5 und 6 befassen sich mit der durchgeführten empirischen Erhebung (Welche Hypothesen liegen dem Theoriemodell zugrunde? Lassen sich die Hypothesen überprüfen?). Schließlich leiten die Kapitel 7 bis 9 Handlungsempfehlungen ab (Ableitung konkreter Empfehlungen für Kreditinstitute).

Hinsichtlich der Marktentwicklungen diagnostiziert der Autor (1) eine Wettbewerbsintensivierung (Angebotsdimension) und (2) steigende Kundenbedürfnisse (Nachfragedimension). Gerade

letztere stiegen durch den technischen Fortschritt (Markttransparenz) und das zunehmend vererbte Vermögen (Marktmacht) an. Knüfermann beschreibt die Grundidee des *estma-konzepts* wie folgt: „In den Geschäftsbeziehungen mit den geringsten (größten) Differenzen zwischen Werteeinstellungen von Kunden und Mitarbeitern (= Delta-Normen) eines Kreditinstituts liegen die größten (kleinsten) strategischen Erfolgspotentiale“ (14). Sodann sollen – dem Autor folgend – aus den Ergebnissen Angebots-, Personal- und Kundenbeziehungsstrategien entwickelt werden.

Trotz der – vor dem Hintergrund einer empirischen und anwendungsorientierten Arbeit – sicherlich interessanten Studie, sollen einige kritische Anmerkungen erlaubt sein.

Zunächst sei angemerkt, dass Mitarbeiter nicht nur an der Schnittstelle zum Kunden, sondern auch zu Mitarbeitern, zur Führung und zu anderen Stakeholdern stehen. Ein umfassendes Stakeholdermanagement sollte sich nicht ausschließlich auf die Kundeninteressen fokussieren. Ein Kritiker könnte sich die Frage stellen, ob eine starke Harmonisierung der Werteeinstellungen ausschließlich zwischen Mitarbeitern und Kunden nicht nachhaltig andere Stakeholderbeziehungen gefährdet. Knüfermann streift diesen Gedanken nur am Rande (138ff.).

Eine *Automatisierung von Ethik*,

„ohne dass im alltäglichen Handeln ein offenes Bewusstsein aller Mitarbeiter darum erforderlich wäre“, entspricht einer stark institutionenethischen und damit auch personenunabhängigen Variante von Ethik. Dies hat zwar erhebliche Vorteile, dennoch sollten individualethische Aspekte nicht vernachlässigt werden, gerade wenn der Autor selbst von einem *Ethos*- und nicht von einem *Ethikwandel* spricht. Mit Äußerungen wie: „Damit muss das Management keinesfalls erst normative Leitlinien formulieren und/oder Mitarbeiter überzeugen, tugendhafte Grundsätze zu verfolgen, da sie es indirekt immer machen werden“ (130) wendet sich Knüfermann nicht nur gegen eine weit verbreitete Meinung unter Unternehmensethikern, sondern die Aussage ist auch inhaltlich kaum belastbar. Soziales Engagement der Bank, die Verantwortung in der Öffentlichkeit, das Verhalten der Mitarbeiter zueinander, die Beziehung zu Lieferanten, das Verhältnis zu den möglichen Aktionären – all diese Kanäle bleiben unberücksichtigt, obwohl sie ebenfalls „gutes‘ Institutshandeln“ (130) definieren.

Wenn das Management sich an den Werten der Kunden orientieren soll, ist der Kunde eine Art *moralische Letztinstanz* bei der Begründung der Norm; über die Qualität und Moralität der Wertorientierungen der Kunden ist hier noch keine Aussage gemacht. Stellt sich

ein Mitarbeiter denn auch auf einen Kunden mit einem *bösen Ethos* ein? Ob es sich bei den per Fragebogen abgefragten Werteeinstellungen in der Tat um echte, ernst gemeinte und internalisierte Werteeinstellungen handelt, ist außerdem fraglich. Ferner sollten in Anlehnung an so genannte Stakeholder-Dialoge auch Kommunikationskanäle mit dem Kunden aufgenommen werden, um sich gegebenenfalls latente Wertevorstellungen bewusst zu machen bzw. Verständnisprobleme zu lösen.

Es scheint, als ob in der Studie überhaupt keine ethischen Werteeinstellungen abgefragt wurden bzw. auch nicht abgefragt zu werden brauchen. Was in der Studie erfolgt, ist eine Darstellung von Kundenpräferenzen bezüglich eines bestimmten Produktes aus einem festgelegten Produktportfolio. Diese Analyse ist genuin aus dem Marketing und dem Finanzmanagement zu beantworten. Die Ethik ist hier mehr oder weniger irrelevant, wie auch die Analyseergebnisse im achten Kapitel andeuten: Ethik spielt hier keine Rolle mehr (115ff.). Vor diesem Hintergrund hat die Studie selbstverständlich einen entscheidenden Mehrwert, da man strategische Erfolgspotentiale für die Bank generieren und strategische Handlungsempfehlungen ableiten kann. Für die Unternehmensethik liefert sie jedoch keine neuen Erkenntnisse.

Die Methodik krankt an einer ent-

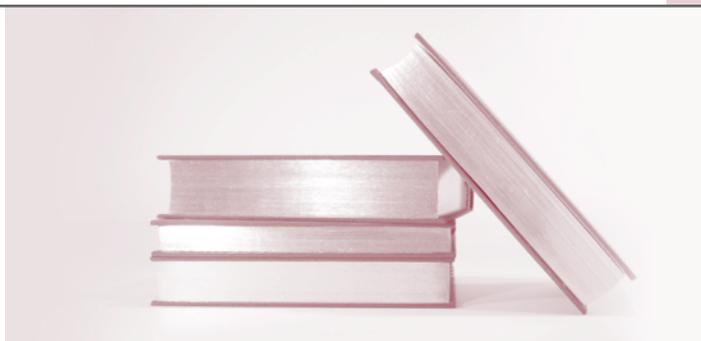
scheidenden Stelle: zwar erfolgt eine ausgiebige Untersuchung der Tugenden und Werteeinstellungen von Kunden und Mitarbeitern, wobei der strategische Prozess durch *estima* sozusagen automatisiert werden soll. Damit wird aber der individuelle ethischen Reflexion kein Raum mehr gegeben, Mitarbeiter und Kunde reflektieren diese Werte nicht, ja es ist sogar gewünscht, dass sie von der moralischen Reflexion entlastet werden. Dadurch wird das System zum einen veränderungsresistent (wie sollen sich Werteeinstellungen ändern, wenn keiner mehr darüber nachdenken kann? Wie sollen Mitarbeiter „umgeschult“ werden? Es kommt außerdem zum Diktat der Werte für nachfolgende Mitarbeiter) und zum anderen werden im achten Kapitel dann „explizite Tugenden des Privatkundenbankgeschäfts“ (4) vorgestellt.

Im Zentrum steht die Untersuchung von drei Hypothesen: (1) Je geringer die Delta-Normen desto höher ist der Grad der Loyalität gemessen anhand der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit und vice versa, (2) je höher die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit desto besser ist die Kundenbeziehung und (3) je geringer die Delta-Normen desto größer ist die Geschäftsbeziehungsdauer. Auch die Validität der gestellten Fragen ist höchst diskutabel. Warum ist das Bemühen von Kreditinstituten, möglichst niedrige Gebühren

anzubieten, ein Indikator für *Maßhalten* und nicht z. B. für *Gerechtigkeit*, warum hingegen die Einkommenssteuerpflicht für Wertpapiergeschäfte bei unter einjähriger Haltefrist wiederum ein Indikator für *Gerechtigkeit* und nicht für *Maßhalten* usw.? Bei allem statistischen Charme der Auswertung sind die Daten, die letztlich in die statistische Analyse fließen, eher schwach.

Auch bei der Verwendung von moralphilosophischem Vokabular muss der Ethiker Einwände erheben, wenn der Autor z. B. undifferenziert über „(e)thisch korrektes, tugendhaftes Management“ (14) schreibt. Hier werden Ethik-Konzeptionen durcheinander geworfen, denn das, was *ethisch korrekt* ist (was immer das sein soll und wo immer der moral point of view sei) und das, was in Anlehnung z. B. an die platonischen Kardinaltugenden, dem aristotelischen Mesotes-Prinzip, McIntyre oder Tugendhat *tugendhaft* ist, muss ja nicht zusammenfallen.

Auch wirtschafts- und unternehmensethisch gibt es kritische Anmerkungen: so ist die Funktion der Ökonomischen Ethik unklar (Abb. 3: 21). Der Terminus ist eigentlich von A. Suchanek geprägt, wird aber von Knüfermann auch Veröffentlichungen von P. Ulrich zugewiesen (Tab. 1: 23). Hinsichtlich der unternehmensethischen theoretischen Grundlage scheint der Autor bisweilen



dem Ansatz von Karl Homann nahe zu stehen, wenn er davon spricht, dass „Ethik im *estma*-konzept eine Grundvoraussetzung für den betriebswirtschaftlich sinnvollen Einsatz des operativen Management-Instrumentariums“ (31) ist, manchmal hingegen scheint es, er orientiere sich an der Schule von Peter Ulrich (115). Dann wieder werden Philosophen wie etwa Thomas von Aquin oder Immanuel Kant als Vertreter hinzugezogen (31f).

Weiter lässt sich kritisch bemerken, dass Banken möglicherweise auf heterogene Kundenwertevorstellungen und heterogene Mitarbeiterwertevorstellungen treffen. So wäre es – sogar innerhalb einer der fünf Produktgruppen im Retail-Banking – konzeptionell widerspruchsfrei, einen Mitarbeiter mit dem Wert *a* einem Kunde zur Seite zu stellen, der ebenfalls den Wert *a* verfolgt, zugleich aber im Unternehmen einen Mitarbeiter zu halten, der den Wert *non-a* verfolgt und einen Kunden betreut, der ebenfalls *non-a* vertritt. So könnte man beliebig vorschlagen, „Mitarbeiter auszutauschen oder wissensbezogen weiterzuentwickeln“ (35). Dies schließt zum einen inkonsistente Unternehmenswerte nicht aus, zum anderen wird bei dieser Idee die Entwicklungsfähigkeit von Moral vorausgesetzt. Hierzu verliert der Autor kein Wort, außer: „Verantwortungsvolles Handeln ist (...) erlernbar

wie die ökonomische Rationalität“ (36), was aber wissenschaftlich nicht unumstritten ist.

Knüfermann scheint eher Tugenden, denn Werteorientierungen abzufragen. Wird es dann konkret, wird das Feld der Ethik und Moralphilosophie stark eingeschränkt, etwa wenn Gerechtigkeit definiert wird als „jedem Menschen das Ihre/Seine zu geben“ (37). Der Autor vertritt also eine eher theologisch gefärbte Minderheitenauffassung und begründet dies auch nicht weiter. Leistungs-, Bedürfnis-, Verteilungs- und Tauschgerechtigkeit sind sicherlich gute Alternativkonzepte, die aber zu völlig anderen Ergebnissen führen würden. Die Ethikmatrizen deklinieren dieses grundlegende Defizit dann weiter durch (41f.). Die Grundidee ist nicht schlecht, die Umsetzung jedoch an verschiedenen Stufen zu stark reduziert.

Dennoch gibt das Konzept für den Praktiker interessante Einblicke, da es zentrale gesellschaftliche Entwicklungen berücksichtigt und den Kunden in den Fokus der Unternehmensführung stellt. Die Idee, Werteeinstellungen eines der wichtigsten Stakeholder explizit zu berücksichtigen und ihm diesbezüglich Angebote auszubreiten, ist plausibel und in der bisherigen Praxis kaum verfolgt worden.

Das Buch ist äußerst klar geschrieben, angereichert mit zahlreichen Daten

und Fakten (gerade in den ersten Kapiteln) und innovativ. Auch das Weiterdenken hinsichtlich der Anschlussfähigkeit des *estma*-konzeptes gefallen (131). Die Literaturbasis ist – vor dem Hintergrund einer praxisorientierten Arbeit – gut, zahlreiche aktuelle Studien finden Erwähnung. Das *estma*-konzept kann durchaus ernst genommen werden, sollte jedoch dringend hinsichtlich des *ethischen Datenmaterials* überarbeitet werden. Zugleich ließe sich überlegen, ob ähnliche Gedanken nicht auch auf andere Unternehmen mit starker Konsumentennähe angewendet werden können, z. B. die Automobilindustrie oder die Nahrungsmittelindustrie.

KONTAKT

Alexander Brink

Universität Bayreuth

alexander.brink@uni-bayreuth.de



dnwe-Mitgliederbefragung 2005 – Aufforderung zum Tanze?

Text: Matthias König, York Lunau

Im dnwe wird immer wieder eine „Strategiediskussion“ geführt: Es geht dabei um die grundsätzliche Orientierung des Vereins. Sollen das dnwe z.B. stärker in der öffentlichen Diskussion vertreten sein oder doch lieber ein Netzwerk ohne eigenen inhaltlichen Standpunkt? Braucht das dnwe eine Professionalisierung? Ist das unter den finanziellen Bedingungen und bei dem vorhandenen Engagement überhaupt realistisch? Wird das dnwe seinem Anspruch als Netzwerk und Vermittler zwischen Theorie und Praxis gerecht? Diese und ähnliche Fragen wurden auch im Vorstand diskutiert. Dabei kam die Frage auf, was die Mitglieder eigentlich davon halten. Sehen sie auch einen Veränderungsbedarf,

und wenn ja, wo und wie? Vor diesem Hintergrund ist die dnwe Mitgliederbefragung entstanden. Da es die erste Mitgliederumfrage über das dnwe ist, sollten auch die Einstellungen und Meinungen der Mitglieder zum dnwe allgemein erhoben werden.

Eine grobe Auswertung der ersten umfassenden dnwe-Mitgliederumfrage steht allen Mitgliedern seit Sommer zur Verfügung (bei Bedarf über die DNWE-Geschäftsstelle erhältlich). Hier im Forum, das auch von interessierten Nichtmitgliedern gelesen wird, nun noch einmal einige Denkanstöße mit Blick auf die Zukunft des Vereins – diesbezüglich Engagement zu wecken, war schließlich Hauptzweck der Umfrage.

Zunächst einmal hat es natürlich gute

Gründe, dass das dnwe so geworden ist, wie es sich derzeit darstellt. Doch womöglich lässt sich in Mitgliederkreisen – oder in Kreisen, die gemäß Selbstverständnis des dnwe Mitglied sein sollten – Unzufriedenheit und latentes Engagement orten, die nur geweckt und koordiniert werden müssten, um sich positiv zu entfalten? Es wäre bedauerlich, wenn hier Chancen ungenutzt blieben.

Denn Fakt ist: Seit Jahren stagniert die Mitgliederzahl bei ca. 500 und aktives Engagement zeigt sich eher bei immer weniger als bei immer mehr Mitgliedern. Und das, obwohl – oder weil? – es Themen der Wirtschafts- und Unternehmensethik in jüngster Zeit in die Medien geschafft haben, wenn auch teilweise nur schlagwortartig und plaka-

Foto: Stefan Kerl

tiv: Heuschreckenplage? CSR? Regelmäßig erscheinen Serien zur Unternehmensethik in Zeitungen wie etwa dem Handelsblatt.

Die Debatte scheint fast am dnwe vorbei zu gehen, ohne Veränderungen zu stimulieren. Vielleicht ist es gar nicht so klar, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag, was ein Netzwerk wie das dnwe auch vor diesem Hintergrund eigentlich wollen kann.

Nun zu den Ergebnissen der Mitgliederbefragung. Zunächst zur Struktur der Mitglieder: Der durchschnittliche Befragte ist männlich (87%), wohnt in Deutschland (91%) und hat Universitätsabschluss (92%), doch sind die meisten Beantworter des Fragebogens in Unternehmen tätig (54%) – deutlich mehr als in Hochschulen (30%).

Eine ähnliche Gewichtung zeigen die Antworten auf die Frage nach der hauptsächlichen Perspektive als dnwe-Mitglied: 60% sehen das dnwe primär mit der Brille von Unternehmen sowie 48% mit der von Unternehmensberatungen, dagegen sehen nur 59% der Befragten ihre Mitgliedschaft vor allem durch die wissenschaftliche Sicht geprägt. Zudem interessieren sich die Praktiker nach

eigenen Angaben auch für die wissenschaftliche Perspektive und die Wissenschaftler für die unternehmenspraktische. Warum aber wird diese Ausgewogenheit z.B. in der Zusammensetzung des Vorstands nicht abgebildet?

Hier schließt sich die grundsätzliche Frage an, warum eigentlich die Mitglieder des dnwe Mitglieder des dnwe sind? Ihr Hauptinteresse ist der eigene Berufsalltag (84%), gefolgt von dem Interesse an Praxisfällen (77%). Die eher moralische Motivation, sich sinnvoll zu engagieren, treibt lediglich 49% an – der niedrigste Wert bei der Frage. Ist unser Verein möglicherweise in einer Weise aufgestellt, die zu sehr auf dieser Bereitschaft aufbaut?

Der Wunsch, es möge sich etwas ändern, wird deutlich artikuliert. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten sprechen sich für punktuelle Eingriffe aus und 18% für umfassende strukturelle Reformen. 21% der Befragten meinen, dass alles im dnwe so bleiben sollte, wie es ist.

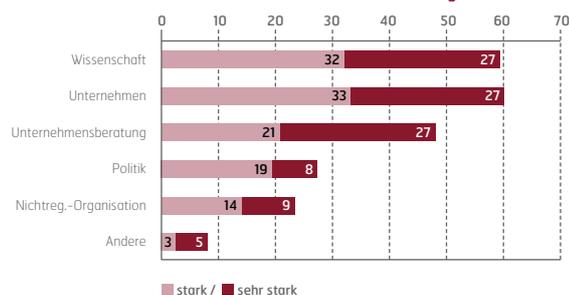
Dabei wird Zufriedenheit mit dem dnwe vor allem den Wissenschaftlern (40%) und den Studenten (28%) zugeschrieben. Bei Unternehmensvertretern – immerhin 54% der Befragten – wird

nur zu 8% eine Zufriedenheit mit dem dnwe erwartet. Gründe für den Befund lassen sich in der Befragung mehrere finden. So wird das dnwe von 88% als Ort für interessante Gespräche angesehen, es beeinflusst aber nur gering die Forschung (32%) oder den Geschäftsalltag (17%).

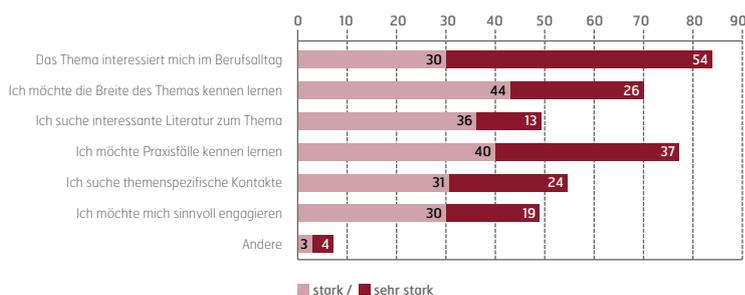
Dementsprechend wird das dnwe auch nicht als hochwirksam angesehen. Gewünscht wird dies aber schon – nämlich von 91% der Befragten. In der offenen Frage nach der Divergenz zwischen Wunsch und Realität beim dnwe wird dies bestätigt, in dem etwa die mangelnde Wirksamkeit in Bezug auf den „Einfluss auf die Unternehmen“ oder die „aktive Umsetzung von Wirtschafts- und Unternehmensethik in den Unternehmen“ genannt wird – und dies, wo doch 84% der Befragten aus Interesse im Kontext des eigenen Berufsalltags Mitglied im dnwe sind.

Bemängelt wird weiterhin in vielen Äußerungen die Außenwirkung des dnwe, also seine „Wahrnehmung in der Öffentlichkeit“. Die Antworten auf die offene Frage nach dem allgemeinen Veränderungsbedarf gehen in dieselbe Richtung. Hier wird in der Öffentlichkeitsarbeit und in der Vernetzung mit

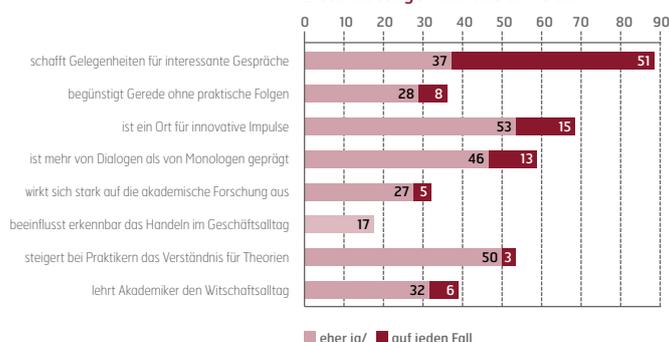
Welche Perspektive prägt Ihre Mitgliedschaft – als Person oder Vertreter einer Organisation?



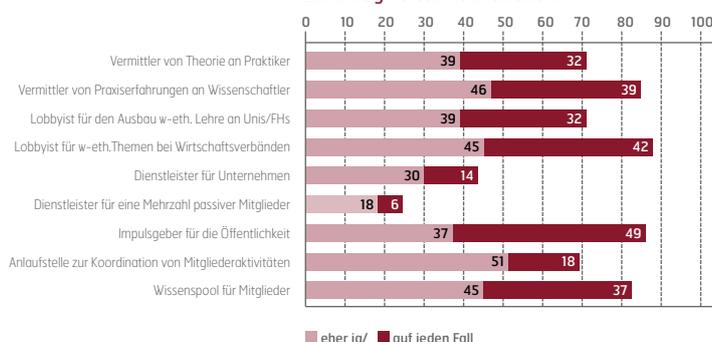
Was interessiert Sie an einem Netzwerk zum Thema Wirtschaftsethik?



Wie sehr treffen derzeit die folgenden Detailaussagen auf das dnwe zu?



Welchen Charakter sollte das dnwe zukünftig verstärkt anstreben?



anderen Organisationen der größte Nachholbedarf gesehen. In welcher innovativen Weise könnte diese Forderung mit der derzeitigen Aufstellung des Vereins in Einklang gebracht werden?

Die Unzufriedenheit der Mitglieder hängt übrigens nicht mit dem inhaltlichen Selbstverständnis des dnwe zusammen. Dies könnte zumindest die Interpretation der Tatsache sein, dass nur 60% von der Existenz der maßgeblichen Broschüre ‚Leitsätze und Handlungsprogramm‘ wissen, aber lediglich 1% bestimmte Passagen der Broschüre ablehnen.

Ein ähnliches Ergebnis ergibt sich bei der offenen Frage nach dem Hauptanliegen des dnwe. Zwar kommt das Wort „Netzwerk“ hier nicht vor, dafür wird aber am häufigsten der Begriff des „Forums“ z.B. für wirtschaftsethisch Interessierte genannt. Als wichtig wird auch die Vermittlung zwischen Theorie und Praxis angegeben. Dabei wird einer Vermittlung von Praxiserfahrung an Theoretiker (85%) eine höhere Relevanz zugeordnet als der umgekehrten Richtung (71%). Möglicherweise ein weiterer Grund für die Unzufriedenheit der Praktiker und Anstoß für Veränderungen?

Das dnwe scheint eine Stärke in seiner

Funktion als Moderator zu haben. Die Übereinstimmung zwischen Beschreibung (74%) und Wunsch (85%) ist hier am größten. Zudem wird das dnwe nicht als mainstreamorientiert gesehen (25%) und auch nicht als solches gewünscht (25%). Allerdings werden als Hauptanliegen des dnwe der – eben nicht erzielte – Einfluss auf das Handeln in Unternehmen sowie die – etwas weniger anspruchsvolle – Sensibilisierung für wirtschafts- und unternehmensethische Belange betrachtet. Dabei finden 59% der Befragten das dnwe richtig organisiert, wichtig wäre dies aber für 91%. Ein dynamisches dnwe wünschen sich ebenfalls 91%, als dynamisch beschreiben würden es aber nur 24%.

Und wie zufrieden sind die Mitglieder des dnwe mit den einzelnen Aktivitäten im Verein? Am stärksten genutzt werden das Forum (86%) und die dnwe Schriftenreihe (60%), gefolgt von der Jahrestagung (49%). Für Jahrestagung (64%) und Schriftenreihe (62%) wird auch der geringste Veränderungsbedarf gesehen. Die starke Kritik an der Zeitschrift – 23% wollen deutliche Veränderungen – ist inzwischen nicht mehr relevant, bezieht sie sich doch hauptsächlich auf das opti-

sche Erscheinungsbild sowie die Lesbarkeit und selten auf den Inhalt.

Das Abschaffen einzelner Aktivitäten des dnwe wird kaum für nötig befunden. Allerdings werden hier gerade die – im übrigen nur gering genutzten – Regionalgruppen (5%) und die Fachforen (4%) genannt, obwohl doch gerade diese vielleicht der wichtigste Indikator für die Lebendigkeit eines Netzwerks sind. Der Netzwerkgedanke scheint lediglich auf der Jahrestagung zu funktionieren – auch wenn nur knapp die Hälfte der Befragten bisher teilgenommen hat. Kann das auf Dauer eine tragfähige Existenzgrundlage für den Verein sein?

Das ZfW als Tochter des dnwe ist nur für 40% der Befragten ein integraler Bestandteil des dnwe. Der geringe Informationsstand äußert sich auch darin, dass lediglich 45% wissen, was das ZfW eigentlich macht. Nicht weiter erstaunlich ist daher, dass nur 21% einen solchen ‚Spin-off‘ als Vorbild für ähnliche Aktivitäten sehen. Dabei wäre doch auch die regelmäßige Gründung von relativ eigenständigen Einrichtungen oder Initiativen aus dem ‚Inkubator‘ dnwe heraus ein Zeichen für ein Netzwerk, das seinen Namen verdient. Lassen sich hier nachträglich noch Lern- und Vorbildeffekte erzielen?

Virtueller statt persönlicher Austausch wird in modernen Netzwerken zunehmend wichtig. Die Akzeptanz der dnwe-Homepage ist allerdings eher durchgewachsen. Knapp ein Drittel der Befragten besuchte die Seite im letzten Monat, während 51% sie selten oder nie besuchen. Von den einzelnen Aktivitäten des dnwe liegen vielmehr die weniger dialogischen Aktivitäten wie Zeitschrift und Bücher im Fokus der Mitglieder. Ein weiterer Fall von Teufelskreis, bei dem wegen fehlender Nutzung kein Angebot entsteht und umgekehrt?

Der Teufelskreis spiegelt sich natürlich auch in der Jahresrechnung. Ein grundsätzlicher Ansatzpunkt wäre eine Veränderung der Finanzierung des dnwe. Allerdings können oder wollen sich 50% der Befragten nicht zu diesem zentralen Punkt äußern. Und voraussichtlich müsste sich dazu das Pflichtenhafte der Geschäftsstelle deutlich ändern. Doch wollen hier 53% der Befragten alles so belassen, wie es ist. Gibt es denn so gar keine überschaubaren Projekte, die – ohne alles auf einmal umzukrempeln – viel versprechende Entwicklungspfade eröffnen?

Die Wünsche nach konkreten Aktivitäten scheinen diesbezüglich – zumindest auf den ersten Blick – nicht so viel herzugeben. Die meisten dnwe-Mitglieder wünschen sich eine kommentierte Literaturdatenbank (77%) sowie eine Rezensionssammlung (64%). Dass sich nicht weniger als 73% ein Online-Mitgliederverzeichnis – eine klassische Voraussetzung für das Netzwerken – wünschen, mag man erschreckend finden, doch warum nicht mit so nahe

liegenden Projekten beginnen und schauen, wie man dabei möglichst viel Dynamik in dezentralen Projektgruppen auslöst, die dann vielleicht auch anderweitig aktiv werden?

Bei den offenen Fragen gehen die Anregungen, wie das dnwe sich verändern könnte, vor allem in zwei Richtungen: der verbesserten Öffentlichkeitsarbeit und dem deutlicheren Praxisbezug, z.B. durch gelungene Beispiele der Umsetzung von Unternehmensethik. Fasst man die Antworten auf die Frage nach dem Hauptanliegen des dnwe zusammen, so ist es die Aufgabe des „Theorie – Praxisdialogs hinsichtlich der normativen Orientierung innerhalb der Wirtschaft“, der „wirtschaftsethische Impulse für die Praxis“ bringt und das durch die „lobbyverdachtsfreie, wirksame Vertretung wirtschaftsethischer Prinzipien“. Die Beschreibung der gewünschten zukünftigen Bemühungen lauten ähnlich. Hier fallen Begriffe wie handlungsorientiert, dialogisch, integrativ, innovative Reflexion, Aktualität, Relevanz. Voraussetzung für ein sich so aufstellendes dnwe wäre natürlich ein höherer Aktivitätsgrad der Mitglieder. Nur wenn viel passiert, kann ein inhaltliches Profil des dnwe erkennbar werden und können Wirkungen in eine sich herausbildende Stoßrichtung erzeugt werden.

Auch grundsätzlich gilt: Ändern kann sich nur etwas durch das aktive Engagement der Mitglieder. Sicher ist es ein Faktum, dass lediglich 78 Fragebögen abgegeben wurden, was einer bei vielen Umfragen üblichen Quote entspricht, aber für ein Netzwerk, dass nur als aktive Mitgliederorganisation funktionieren

kann, wenig ist. Dass die Mitgliedschaft des dnwe eher passiv als aktiv ist, scheint sich wie ein roter Faden durch die Umfrage zu ziehen.

Bei der direkten Frage sehen sich 35% eher passiv und 31% aktiv im dnwe. Bei konkreteren Nachfragen schwindet der aktive Anteil aber dramatisch: spezifische Angebote oder Aktivitäten des dnwe würden nur höchstens 8% (entspricht 6 Personen) mitgestalten wollen und bei der homepage nur 4% (3 Personen).

Warum aber nicht einfach positiv denken? Wenn die Befragten, die ausdrücklich zur Mitgestaltung spezifischer Angebote oder Aktivitäten des dnwe bereit sind, wirklich dazu gewonnen werden, sollte sich die Begeisterung auch auf andere übertragen lassen. Was spricht dagegen, dass sich dann auch ein erheblicher Teil derer, die in der Umfrage keinen Sinn sahen und still blieben, dann aktiv einmischen?

KONTAKT

Matthias König

Evangelische Stiftung

Alsterdorf

m.koenig@alsterdorf.de

York Lunau

Universität St. Gallen

Institut für Wirtschaftsethik

york.lunau@unisg.ch

Wirtschaftsethik in Afrika

Bericht über die 5. Jahrestagung des Business Ethics Network (BEN) Africa in Kasane, Botswana

Text: Gotlind Ulshöfer

1 BEN-Africa - Wirtschaftsethik in Afrika

Von 30. August bis 1. September 2005 fand im Nordosten von Botswana die 5. Jahreskonferenz des Wirtschaftsethiknetzwerks Afrika mit mehr als vierzig Teilnehmenden statt. Botswana, ein Land mit stabiler Regierung und Währung und dank seiner Diamantenfunde relativ wohlhabend, war ein idealer Konferenzort, um über Ethik in Wirtschaft, Unternehmen und Wissenschaft in Afrika zu diskutieren und sich über aktuelle Forschungsergebnisse auszutauschen, wie Dr. Harry Tlale, Präsident des nationalen Wirtschaftsethiknetzwerks, betonte.

Der Vorsitzende des afrikanischen Netzwerks, Prof. Piet Naudé von der Nelson-Mandela-Metropolitan-Univer-

sität in Port Elizabeth, Südafrika, machte gleich zu Beginn der Veranstaltung deutlich, dass das Interesse an wirtschafts- und unternehmensethischen Themen in Afrika wächst. Das Netzwerk will dabei ein Forum für WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen sein, um sich über die Entwicklungen und Chancen von Wirtschafts- und Unternehmensethik in dem disparaten Kontinent Afrika auszutauschen, an der Weiterentwicklung von Wirtschaftsethik zu arbeiten und auch um im globalen Wirtschaftsethik-Diskurs mit afrikanischen Perspektiven dabei zu sein.

Seit seiner Gründung 1999 ist das Business Ethics Network Africa stetig gewachsen und hat inzwischen Mitglieder in 25 afrikanischen Staaten sowie nationale Netzwerke in Botswana, Kenia, Nigeria, Tansania, Kamerun und Südafrika. Die jährliche Konferenz, ein Newslet-

ter, die BEN-Africa Buchreihe, das African Journal of Business Ethics sowie eine Reihe von Forschungsprojekten wie z.B. zu afrikanischen Case Studies oder über „Whistle-Blowing“ etc. fördern den Austausch auch unter den teilweise aufgrund mangelnder Infrastruktur und fehlender finanzieller Ressourcen schwierigen Verhältnissen in afrikanischen Ländern. Dabei zeigt sich die Bedeutung Südafrikas, das als wirtschaftlich stärkstes Land des afrikanischen Kontinents, auch führend ist, was die betrieblichen Ressourcen für Unternehmensethik, das Interesse der Politik an den Themen und die wissenschaftliche Forschung über Wirtschaftsethik angeht.

2 Die Konferenz

Drei große Themenbereiche waren in den Vorträgen und Präsentationen der Konferenz zu verzeichnen: erstens Unternehmens- und Managementethik, die vom internationalen Diskurs ausging, zweitens Themen und Fallstudien, die in Bezug zum afrikanischen Kontext standen und drittens das Unterrichten und Lehren von Business Ethics. In diesen drei Bereichen spiegelt sich auch die Ausrichtung des Wirtschaftsethiknetzwerks selbst wieder: im afrikanischen Kontext verankert zu sein, das Verständnis für ethische Aspekte im Unternehmen und in der Wirtschaft auch wissenschaft-

lich zu fördern und sich gleichzeitig im internationalen Business Ethics-Diskurs eingebettet zu wissen. Diese Orientierung zeigt sich auch an dem vormaligen Präsidenten des afrikanischen Netzwerks Prof. Deon Rossouw, der inzwischen auf der internationalen Ebene als Präsident der ISBEE vorsteht. Bemerkenswert war die interdisziplinäre Ausrichtung der Teilnehmenden sowie die Vielfalt an Einzelthemen, wobei trotz der Bedeutung von Corporate Social Responsibility in Südafrika diese Thematik vor allen Dingen indirekt aufgegriffen wurde. Die Vorträge zur Unternehmensethik – mit so unterschiedlichen Themen wie die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen der Verankerung von Managementethik im Personalbereich (Prof. J.L. van Vuuren), der Umgang mit „whistle-blowern“ und die Notwendigkeit entsprechender Strukturen im Unternehmen (Prof. T. Uys/Prof. A. Senekal), die Bedeutung von Mentoring für die Implementierung von Ethik im Unternehmen (X. Goosen) oder auch die Performance von Ethischen-Investment-Fonds (S. Viviers) - machten deutlich, dass der Diskurs im internationalen Kontext verankert ist. Die Analysen und theoretischen Bezugsmodelle – wie zum Beispiel MacIntyre's Ethik (K.Dobie) – sind mit den Diskursen über wirtschafts- und unternehmensethische Themen in einer globalisierten Wirtschaft kompatibel.

Stärker den afrikanischen Kontext auch bei wirtschaftsethischen Untersuchungen in Betracht zu ziehen, dafür

plädierte Prof. M. Prozesky als er seine Pilotstudie über das Spannungsverhältnis zwischen an westlichen Werten orientierten Unternehmenskulturen und an afrikanischen Werten orientierten Mitarbeitenden vorstellte. Er zeigte anhand von Interviews auf, dass es oft durch unterschiedliche Selbstverständlichkeiten bei Alltagsdingen zu Konflikten kommt und regte an, weitere empirische Werteforschung zu betreiben.

Makroökonomische Themen wurden im Blick auf zwei Bereiche diskutiert: Zum einen wurden vor allem südafrikanische wirtschaftspolitische Instrumentarien auf ihre ethischen Inhalte bzw. auch auf ihre Umsetzung untersucht – dabei ging es um das „Broad Based Black Economic Empowerment“ und den „King II-Report on Corporate Governance“. Zum anderen wurden mit den Themen „Korruption“ und der „Transportindustrie im südlichen Afrika“ konkrete Problembereiche des afrikanischen Kontinents aufgegriffen.

Mit dem „Broad Based Black Economic Empowerment Act“ (BBBEE) will die südafrikanische Regierung die vormalig benachteiligten Bevölkerungsgruppen, hier insbesondere die schwarze Bevölkerung, ökonomisch fördern und deren Zugang zu ökonomischen Ressourcen erhöhen. Die Vorträge über BBBEE widmeten sich den Fragen nach den ethischen Implikationen dieser Wirtschaftspolitik (Prof. G. Els) und auch nach den Möglichkeiten der praktischen Umsetzung des BBBEE in der

informellen Ökonomie (G. Fourie).

Prof. D. Rossouw untersuchte die philosophischen Grundlagen des King II Reports, der sich mit Corporate Governance in Südafrika und dessen Implementierung auseinandersetzt. Dabei stellt der Report den Anspruch, einem Stakeholder-Konzept zu folgen, aber in vielem ist er noch alten Paradigmen wie Shareholderkonzeptionen verhaftet geblieben. Kenia rückte in den Blick mit der Vorstellung einer empirischen Studie zur wachsenden Bedeutung von Corporate Governance in diesem Land (Dr. R. Gustavson).

Dr. de Maria hinterfragte kritisch die Anti-Korruptionspolitik der westlichen Welt als Ausdruck ihres Neokolonialismus. Er sieht in den Anti-Korruptionsforderungen idealisierte westliche Standards, die vor allen Dingen die Interessen der westlichen Länder stärken würden. Mit der ethischen Analyse der Machenschaften in der Transportindustrie im südlichen Afrika wurde nochmals die komplexe wirtschaftliche Situation in diesen Ländern versinnbildlicht (T. Badenhorst).

Die Frage, wie Wirtschafts- und Unternehmensethik unterrichtet werden kann – zum Beispiel in MBA-Programmen – bezog sich auf die aktuellen Entwicklungen in Südafrika. Mit der Rezension der dritten Auflage von Deon Rossouws und Leon van Vuurens Standardwerk „Business Ethics“ machte Prof. P. Naudé deutlich, dass hier eine Publikation aus dem südafrikanischen Kontext inzwischen internationale Reputation erlangt hat.

Gleichzeitig bedauerte er, dass diese Entwicklung damit einherging, den Bezug zum afrikanischen Kontext zu minimieren und die religiösen Traditionen, die noch in den vorherigen Ausgaben thematisiert wurden, zu ignorieren.

3 Perspektiven

Auf der Konferenz zeigte sich, welches beachtliches Potential in dem akademischen und unternehmerischen Diskussionsforum BEN Africa steckt. Dabei ist immer zu beachten, unter welchen schwierigen wirtschaftlichen und politischen Umständen der wirtschaftsethische Diskurs in Afrika geführt wird. Der Ausbau des Netzwerks ist in jedem Fall zu unterstützen. Die Schärfung des Profils des afrikanischen Netzwerks hin zu noch mehr afrikanischen Themen, die einerseits den politisch-wirtschaftlichen Kontext wahrnehmen und andererseits auch metaethisch-theoretische afrikanisch-philosophische Ansätze aufnehmen, ist sehr wünschenswert. Die makroökonomischen Themen wirtschaftsethisch zu analysieren wie Korruption, Armut, Privatisierung etc. sind nötig. Die aktuellen wirtschaftspolitisch geförderten Entwicklungen und Programme wie Corporate Social Responsibility und Public Private Partnership metaethisch sowie wirtschafts- und unternehmensethisch zu untersuchen

sind wichtig. Dem Netzwerk ist zu wünschen, dass es sich weiter über den afrikanischen Kontinent ausbreitet, um so den wirtschaftsethischen Diskurs voranzutreiben und ethisches Bewusstsein zu schärfen. Mit großer Spannung kann man in diesem Zusammenhang auf die von BEN Africa mit ausgerichtete Weltkonferenz der International Society of Business, Economics and Ethics blicken, die 2008 in Kapstadt, Südafrika, stattfinden wird. Zunächst gilt es jedoch zur sicher lohnenswerten Jahrestagung des BEN Africa Netzwerks im Juli 2006 nach Kapstadt einzuladen. Weitere Informationen: www.benafrika.org.

KONTAKT

Gotlind Ulshöfer

Evangelische Akademie
Arnoldshain

ulshoefer@evangelische-
akademie.de

» SA 8000 «

Text: Nick Lin-Hi

Die Norm SA 8000 (Social Accountability 8000) ist ein von der amerikanischen Nichtregierungsorganisation Social Accountability International (SAI), vormals Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), entwickelter weltweit anerkannter Sozialstandard für die Auditierung und Zertifizierung von Unternehmensverantwortung. Der Standard bezieht sich auf die Einhaltung von Menschenrechten bei Arbeitsbedingungen sowie den Umgang mit den Mitarbeitern. Er wurde 1997 ins Leben gerufen und ergänzt vorhandene Managementsysteme wie ISO 9000 oder 14000.

Die Zertifizierung eines Unternehmens nach SA beinhaltet die nachfolgend genannten Punkte:

■ **Verbot von Kinderarbeit:** Es dürfen keine Arbeiter unter 15 Jahren (in einigen Ländern auf 14 Jahre herabgesetzt) beschäftigt werden.

■ **Verbot von Zwangsarbeit:** Mitarbeiter dürfen nicht zur Arbeit gezwungen werden. Papiere von Mitarbeitern sowie finanzielle Einlagen dürfen nicht von Unternehmen eingefordert werden.

■ **Einhaltung von Mindeststandards bei den Arbeitsbedingungen:** Das Unternehmen hat die Einhaltung eines Mindeststandards an Arbeits- und Gesundheitsschutz sicherzustellen.

■ **Recht der Mitarbeiter auf Vereinigungsfreiheit:** Die Mitarbeiter eines Unternehmens haben das Recht, einer Gewerkschaft beizutreten bzw. diese zu gründen; ebenso haben sie das Recht

auf Kollektivverhandlungen.

■ **Verbot der Diskriminierung der Arbeiter:** Diskriminierung im Hinblick auf Rasse, gesellschaftliche Zugehörigkeit, Nationalität, Religion, Behinderungen, Geschlecht, sexuelle Orientierung, gewerkschaftliche und politische Mitgliedschaft sowie Alter sind zu unterlassen.

■ **Verbot von Disziplinierungsmaßnahmen:** Physische, psychische und verbale Gewalt gegenüber Mitarbeitern sind unzulässig.

■ **Festlegung einer maximalen Wochenarbeitszeit:** Diese beträgt maximal 48 Stunden die Woche, wobei mindestens ein Tag in der Woche frei zu sein hat. Maximal zwölf Überstunden in der Woche sind erlaubt, welche mit einem Zuschlag zu vergüten sind.

■ **Zahlung eines Mindestlohns:** Der Lohn hat mindestens dem gesetzlichen Mindestsatz zu entsprechen und muss gleichzeitig ausreichend sein, die Grundbedürfnisse der Mitarbeiter und ihrer Familien decken zu können.

■ **Verpflichtung des Managements zu diesem Standard:** Das Management hat regelmäßig die Einhaltung der Anforderungen an den SA 8000 Standard zu überprüfen, dieses zu dokumentieren und die Ergebnisse an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Das Unternehmen ist gleichzeitig auch für die Sicherstellung der Standardanforderungen bei seinen Zulieferern verantwortlich.

Ein SA 8000-Zertifikat bescheinigt, dass die Produktionsbedingungen im

Hinblick auf die oben genannten Sozialstandards geprüft wurden und dass das Unternehmen diese einhält; die Prüfung erfolgt von akkreditierten Zertifizierungsgesellschaften.

Der SA 8000 Standard hat sich mittlerweile weltweit in vielen Bereichen etabliert; insgesamt sind aktuell über 750 Einrichtungen in 47 Ländern und in 54 Industriebereichen zertifiziert. Insbesondere im Bereich der Bekleidungs- und Textilindustrie hat der Standard einen großen Stellenwert erlangt, etwa ein Viertel aller zertifizierten Einrichtungen sind in diesem Bereich tätig. Besonders verbreitet ist der Standard in den Ländern Italien, China, Indien und Brasilien, in denen sich etwa zwei Drittel der zertifizierten Betriebe befinden.

Weitere Informationen sind auf der Webseite der Social Accountability International zu finden:

<http://www.sa-intl.org>



KONTAKT

Nick Lin-Hi

Handelshochschule Leipzig

nick.lin-hi@hhl.de

Wissenschaftspreisverleihung der Plansecur-Stiftung

Zum fünften Mal verlieh die Plansecur-Stiftung den mit 10.000 Euro dotierten Wissenschaftspreis für Nachwuchsakademiker auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik

Text: Elke Barthel

Die Preisverleihung fand in der Universität Kassel statt, die auf dem ehemaligen Betriebsgelände der Firma Henschel erbaut ist. Das restaurierte Gießhaus bot einen feierlichen Rahmen für die Veranstaltung. Die Festrede hielt *Dr. Helmut Reitze*, Intendant des Hessischen Rundfunks, zum Thema „*Die Macht der Bilder. Der Einfluss der Medien auf Wirtschaft und Politik.*“ In seinem anregenden Vortrag zeigte Dr. Reitze auf, dass der heutige Politiker auch mit Medienstars konkurrieren muss, ganz anders als die Generation in den 50er und 60er Jahren. Er stellte anschaulich und politisch ausgewogen auch die Eigeninszenierung lebender Beispiele dar.

Der Wissenschaftspreis wird jährlich vergeben. Ausgezeichnet werden Abschlussarbeiten zu den Themen Wirtschafts- und Unternehmensethik, Kommunikation und Beziehungskompetenz. Gemäß dem letzten Ausschreibungstext

können sich die Arbeiten beispielsweise auseinandersetzen mit „Auswirkungen des demographischen Wandels, Erfolgskriterien wertorientierter Unternehmensführung und partizipatorischer Unternehmenskultur sowie mit Unternehmensleitbildern“.

Den Preis für die *beste Dissertation* erhielt in diesem Jahr der Esslinger Wissenschaftler *Dr. Andreas Bunz*, der am Lehrstuhl für Soziologie und empirische Sozialforschung an der Universität Hohenheim promovierte. Er erhielt ein Preisgeld in Höhe von 7.500 Euro sowie die Bronzeskulptur „Frage und Antwort“ des Künstlers Helmut Ammann. Die Laudatio hielt Prof. Dr. Michael Schramm, ebenfalls Universität Hohenheim. In seiner Arbeit mit dem Titel „*Das Führungsverständnis der deutschen Spitzenmanager – Eine empirische Studie zur Soziologie der Führung*“ analysiert Dr. Bunz die moralisch-ethischen Überzeugungen

und Glaubenssätze, nach denen deutsche Spitzenmanager ihre Funktion als Führungspersonen ausüben. Basis ist eine empirische Studie, die Professor Buß, Uni Hohenheim, verantwortete. Der Preisträger wertete die Studie im Hinblick auf sein Thema selbstständig aus. Es gelang ihm, so Prof. Schramm, „die empirischen Datenbefunde mithilfe konzeptioneller Kategorien zu wirklich systematischen und von daher praxisrelevanten Ergebnissen voranzutreiben“. Als begriffliche Idealtypologie dient der Begriff der ‚repräsentativen Führung‘, die der Soziologe Theodor Geiger (1891-1952) entwickelte. Führungsdenken und -handeln wird damit nicht rein zweckrational, sondern auch menschlich und unter Aspekten sozialer Interaktion beurteilt. So führt Andreas Bunz in seiner Arbeit aus: „Repräsentative Führung ist eines jener Phänomene, in dem die Bedeutung von Ganzheit, von ausbalancierter Gestaltung sozialer Ordnung sichtbar wird“



Von links: Dr. Andreas Bunz, Dr. Ulf Schrader, Klaus Dieter Trayser, Dr. Helmut Reitze, Prof. Dr. Rolf-Dieter Postlep

(Bunz, S. 193). Der Preisträger zieht das Fazit, dass der Manager von heute eine multidimensionale ganzheitliche Identität ausbilden muss.

Ein solches Konzept passt auch in die aktuelle Diskussion. Prof. Schramm verdeutlichte in seiner Laudatio einen Wandel im Führungsverständnis am Beispiel von Äußerungen des Nestlé Vorstands Helmut Maucher, der 1990 noch vom „fighting spirit“ sprach und behauptete „Wettbewerb heißt ja zunächst einmal Kampf...“. 2004 sprach Maucher von einer Rücksichtslosigkeit der Manager und stellte fest: „Wenn das Management keine ethische und moralische Verantwortung übernimmt, schadet es dem langfristigen Interesse des Unternehmens“. Die Arbeit von Dr. Bunz ist veröffentlicht im Peter Lang Verlag, Frankfurt.

Dr. Ulf Schrader wurde für die *beste Magisterarbeit* ausgezeichnet. Mit dieser Arbeit schloss der Wissenschaftler aus Nienburg an der Weser sein Zweitstudium in Politikwissenschaft an der Universität Hannover erfolgreich ab. Seine wissenschaftliche Untersuchung trägt den Titel „*Corporate Citizenship: Die Unternehmung als guter Bürger?*“

und beschäftigt sich mit dem Bürgerchaftsbegriff, der streng genommen nur solche Unternehmen als Good Corporate Citizenship bezeichnet, die Gemeinwohlorientierung als Teil der Unternehmensidentität praktizieren und transparent machen. Er erhielt für seine Arbeit ein Preisgeld in Höhe von 2.500 Euro. Die Laudatio hielt Prof. Dr. Michael Abländer, der zum Wintersemester 2005/2006 die Stiftungsprofessur für Wirtschafts- und Unternehmensethik der Plansecur-Stiftung an der Universität Kassel übernahm. Prof. Abländer wies darauf hin, dass der Preisträger eine längst überfällige theoretische Fundierung des Begriffes Corporate Citizenship vorlegt. Dr. Schrader leistet Neues in seiner Arbeit, indem er den Begriff Corporate Citizenship unter Aspekten der politischen Theorie diskutiert. Unternehmerisches Handeln erhält neue Dimensionen „vor dem Hintergrund einer zunehmend globaleren Wirtschaft und den damit einhergehenden Steuerungsverlusten nationalstaatlicher Regulierungsmöglichkeiten“, Zitat Prof. Abländer. Es kann daher durchaus vorteilhaft für das Unternehmen sein, korporative Verantwortung zu übernehmen. Auch diese

Arbeit erschien bereits unter dem o.g. Titel im Logos Verlag, Berlin.

Die Plansecur-Stiftung verfolgt mit der Verleihung des Wirtschaftspreises das Ziel, die Wirtschafts- und Unternehmensethik zu fördern und Anreize für die Forschung zu diesem Themenkomplex zu bieten. Das wissenschaftliche Engagement der Stiftung umfasst außerdem die Stiftungsprofessur für Wirtschafts- und Unternehmensethik, die zum Wintersemester 2002/03 an der Universität Kassel initiiert wurde und seitdem finanziert wird. Außerdem fördert die Stiftung auch Projekte der Kinder-, Jugend- und Familienarbeit und unterstützt eine christliche Werte- und Medienkultur.

KONTAKT

Elke Barthel

Plansecur-Stiftung

e.barthel@plansecur.de

