

Globethics Repository



Bewertung der Unternehmensintegrität II (Assessment of Corporate Integrity II)

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository.
More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy
of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Waxenberger, Bernhard
Publisher	Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-14 12:05:11
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/184166



Bernhard Waxenberger

Bewertung der Unternehmensintegrität II

Schritte zu einem System prinzipiengeleiteten Managements

Herausgeber:

**Institut für Wirtschaftsethik
der Universität St. Gallen**

Guisanstrasse 11, CH-9010 St. Gallen

Telefon: 071 / 224 26 44, Fax: 071 / 224 28 81

E-Mail: ethik@unisg.ch, <mailto:ethik@unisg.ch> Internet: www.iwe.unisg.ch

Zum Titelbild:

Dem zehnjährigen Bestehen des ersten universitären Instituts für Wirtschaftsethik an einer deutschsprachigen Wirtschaftsfakultät war im Jahre 1999 eine Vorlesungsreihe gewidmet, in der sich hochkarätige Redner wie Richard Sennett oder Jürgen Habermas der Frage stellten, wie einer „Wirtschaft in der Gesellschaft“ näher zu kommen sei (vgl. Buchband 27 der St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, ISBN 3-258-06156-4). Das Bild zur Vorlesungsreihe, Ausschnitt eines Freskos von Ambrosio Lorenzetti aus dem Jahre 1339, zeigt Wirtschaft als Teil des bürgerlichen Lebens. Weil die Suche nach einer Idee modernen Wirtschaftens in republikanischem Geist zentrale Bedeutung für die Institutsarbeit hat, schmückt dieser Ausschnitt nun auch die Titelblätter der „Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik“, mit denen wir der aktuellen wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion fruchtbare Impulse liefern wollen.

Nr. 87: Bernhard Waxenberger

Bewertung der Unternehmensintegrität II
Schritte zu einem System prinzipiengeleiteten Managements

Dieser Diskussionsbeitrag entstand im Rahmen eines Forschungsprojekts des Instituts für Wirtschaftsethik, das in großzügiger Weise von PricewaterhouseCoopers, Zürich, unterstützt wurde.

St. Gallen im Juli 2000

Copyright 2000 beim Verfasser

ISBN 3-906548-94-5

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Inhalt eines Systems prinzipiengeleiteten Managements	3
2.1 Beschreibung einzelner Standards	4
2.1.1 Allgemeine Menschenrechte	4
2.1.2 ILO-Normen	5
2.1.3 Social Accountability 8000 (SA8000)	6
2.1.4 ISO 14.001 / EMAS	7
2.1.5 ISO 9000	8
2.1.6 AccountAbility 1000 (AA1000)	9
2.1.7 Arbeitssicherheit	11
2.2 Erkennen und Schließen bestehender Lücken	13
2.2.1 Bestimmung von Stakeholdern	13
2.2.2 Berücksichtigung aller legitimen Stakeholderinteressen	13
2.2.3 Die Öffentlichkeit als Stakeholder?	15
3. Gestaltung eines Systems prinzipiengeleiteten Managements	17
3.1 Gratwanderung zwischen Materialität und Formalität	17
3.1.1 Kritik an formalen Standards	17
3.1.2 Kritik an materialen Standards	18
3.1.3 Gibt es einen Mittelweg?	19
3.2 Die „Mission“ als Ursprung jeglichen unternehmerischen Handelns	20
3.2.1 Was ist eine Mission (bzw. was ist sie nicht)?	20
3.2.2 Gesellschaftlich wertvolle Wertschöpfungsaufgabe als Basis	21
3.2.3 Die Legitimationsbedürftigkeit der Mission	21
3.3 Bestandteile der Gestaltung	23
3.3.1 Notwendige Gestaltungselemente	23
3.3.2 Gestaltungsoptionen	24
3.4 Integriertes Managementsystem oder originäres Rahmenmodell?	25
4. Ausblick	26
4.1 Möglichkeiten der externen Prüfung und Auditierung	26
4.2 Weitere Schritte	27

Zusammenfassung

Nachdem in der Nr. 86 der Diskussionspapierserie „Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik“ die Grundlagen für ein System ethisch orientierten Wirtschaftens diskutiert wurden, gehen die hier gemachten Vorschläge weiter in Richtung Gestaltung. Was trägt dazu bei, dass ein Unternehmen tatsächlich legitim wirtschaften kann? Welche Anleihen können bei schon bestehenden Normen und Managementsystemen gemacht werden und welche Anspruchsgruppen sind durch solche Vorschriften noch unberücksichtigt?

Es erweist sich, dass die bloße Addition von Managementsystemen, die Sammlung von Zertifikaten nicht schon (sozusagen automatisch) ein ausreichend ethisch rechtfertigbares Wirtschaften ergeben. Es sind einige Eckpunkte bei der Gestaltung eines solchen Systems prinzipiengeleiteten Managements zu bedenken. Unerlässlich ist z.B. eine grundsätzliche, gegenüber der gesamten Öffentlichkeit geäußerte Absichtserklärung, zukünftig eine ethische Orientierung anzustreben. Ein Ausdruck davon ist die Unternehmensmission gepaart mit einem legitimen Wertschöpfungsgedanken. Im Allgemeinen kann wohl formulieren, dass ein ethisch orientiertes Unternehmen auch ein öffentlicheres sein wird.¹

Die erneute Diskussion der Unterschiede zwischen einem „integrierten Managementsystem“ nach betriebswirtschaftlichem Gusto und einem System prinzipiengeleiteten Wirtschaftens leitet zu der Schlussbetrachtung der Möglichkeiten einer Zertifizierung und der dafür notwendigen Schritte.

1 Wie P. Ulrich schon 1977 programmatisch forderte: Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution.

1. Einleitung

Das vorliegende Heft 87 der *Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik* kann als Fortsetzung der Nummer 86 gesehen werden.² In ihm wurden Grundlagen vorgestellt, die als (philosophische) Vorüberlegungen zu einer Unternehmensbewertung nach ethischen Maßstäben unerlässlich sind. Es wurden Gedanken zur Rolle und Bedeutung der Anspruchsgruppen ausgebreitet, es wurde ein Rahmenmodell eines „idealen“ ethisch bewussten Unternehmens entwickelt und es wurden schließlich mögliche Gegenstände der Beurteilung ethischen Wirtschaftens innerhalb des Unternehmens skizziert.

Es soll hier kurz noch mal auf die Idee eingegangen werden, die das Projekt ‚Bewertung der Unternehmensintegrität‘ leitet. Angesichts der zunehmenden Bemühungen von unterschiedlichsten Stellen,³ Systeme, Normen oder Rahmenordnungen für ein ethisch bewussten Wirtschaftens zu etablieren, wird im Rahmen dieses Forschungsprojektes untersucht, ob nicht durch die Zusammenführung bereits bestehender Normenreihen und Managementsysteme eine umfassend verantwortliche Unternehmensführung grundgelegt werden kann.

Der Ausgangspunkt ist dabei eine Ethikdefinition, die legitimes Handeln als eines versteht, das keine moralischen Rechte von Handlungsbetroffenen verletzt. Die vom unternehmerischen Handeln Betroffenen kann man dabei schön im (ethisch modifizierten) Stakeholdermodell darstellen. Wenn sichergestellt wäre, dass keiner der Betroffenen unrechtmäßige und unbotmäßige Handlungsfolgen zu tragen hat, dann könnte man von einem umfassend verantwortlichen Wirtschaftens und somit einer ethisch bewussten Unternehmensführung sprechen. Wenn nun, so der grundlegende Gedankengang weiter, das Unternehmen über die erfolgreiche Implementierung zertifizierbarer Management- oder Normensysteme (wie ISO 14.001 oder SA8000⁴) nachweisen könnte, dass den einzelnen Anspruchsgruppen gegenüber legitim gehandelt würde, dann könnte man durch die Zusammenfügung dieser einzelnen Zertifikate zeigen, dass umfassend legitim – somit das Prädikat „ethisch“ rechtfertigend – gewirtschaftet würde. Es wird hier sozusagen über den Umweg des Zertifikats der ethisch „gute Wille“ des Unternehmens, auf den es in einer ethischen Beurteilung ankommt, unter Beweis gestellt, wobei die im Rahmen des Managementsystems implementierten Prozesse und Strukturen deutlich die Ernsthaftigkeit dieses Willens zeigen. Man kann in einem ersten Schritt durchaus die gute Absicht der Unternehmensmitglieder, nach Maßgabe der Legitimität zu handeln, unterstellen, wenn eben diese Prozesse und Strukturen nicht nur Vorteile am Markt einbringen, sondern vielleicht sogar Wettbewerbsnachteile (z.B. in Form von Implementierungs- und Zertifizierungskosten) generieren.

2 Waxenberger: Bewertung der Unternehmensintegrität (1999).

3 Meist sind das kleinere non-profit Organisationen wie das Social Venture Network SVN, das Institute of Social and Ethical Accountability ISEA, die New Economic Foundation NEF oder Ethical Trading Initiative ETI, oder wissenschaftliche Kreise.

4 Social Accountability 8000, lanciert von der privaten US-Organisation Council on Economic Priorities, CEP.

Eine wie auch immer geartete Hoffnung im Unternehmen, dass sich jetzige Investitionen vielleicht einst vorteilhaft am Markt auswirken, macht das Unterfangen an sich noch nicht ethisch „dubios“.⁵ Wichtig ist, um es nochmals zu betonen, die Motivation, warum so und nicht anders gehandelt wird. „Moralanaloges“ Handeln,⁶ das sich unter dem Deckmäntelchen der Ethik als bloße Strategie zur Steigerung der ökonomischen Performance herausstellt, ist kein ethisch gerechtfertigtes Handeln, sondern „zufällig“ gut und somit (ethisch) „misslich“ (Kant). Somit stellt sich vieles, was als Unternehmensethik verkauft wird, als eine Unternehmensstrategie (unter vielen) heraus. ‚Ethik‘ wird so zum Mittel zur Differenzierung degradiert, anstatt als Selbstzweck zu gelten.⁷

In diesem Beitrag soll in erster Linie darauf eingegangen werden, wie ein umfassendes System ethisch orientierten Wirtschaftens ausgestaltet werden könnte. Entsprechend der eben noch einmal vor Augen geführten Idee der Zusammenfügung bestehender Einzelnormen wird im nächsten Abschnitt (2) ausführlich auf diejenigen eingegangen, die dafür in Frage kommen. Darüber hinaus wird versucht, aus ethischer Sicht eine Kritik an diesen Normen und erwünschten „Kandidaten“ für weitere, noch fehlende Bestandteile zu liefern.

Die Frage, wie diese einzelnen Normen dann in einem Gesamtsystem vereinigt werden können, führt uns zu Gestaltungserfordernissen, die unerlässlich scheinen, damit ein System hoher Verbindlichkeit erzeugt wird (Abschnitt 3). Darin wird auch auf das Problem eingegangen, dass weder zu formale noch zu materiale Standards ethisch wünschenswerte Ergebnisse produzieren können.

Der anschließende Versuch, erste konkrete Schritt zu einem Gesamtmodell zu unternehmen, stellt einige Gestaltungsoptionen vor, wirft aber auch erneut die Frage auf, wo denn letztlich der Unterschied zu den Vorschlägen zur Gestaltung eines „integrierten Managementsystems“ liegt. Dabei wird sich ergeben, dass in der praktischen Gestaltung Unterschiede zu den Versuchen über integrierte Managementsysteme kaum zu erkennen sein werden. Doch diese Ähnlichkeit oder Gleichheit soll nur auf den ersten Blick bestehen bleiben. Beim näheren Hinsehen wird eine wesentliche Differenz deutlich: Das ethisch orientierte Managementsystem ist nur Mittel zum Zweck der Förderung legitimen Umgangs miteinander, im Unternehmen und in seinem Umfeld.

Schließlich (Abschnitt 4) werden Möglichkeiten und Probleme einer Zertifizierung erörtert und dafür nötige Schritte (z.B. der institutionellen Einbindung in große Normierungs- oder Zertifizierungsorganisationen) diskutiert.

5 Es kann nicht oft genug darauf hin gewiesen werden: „Ethik“ bedeutet nicht bedingungsloser Altruismus und Selbstlosigkeit bis hin zur Aufopferung, sondern die Wahrung legitimer Rechte aller von einer Situation Betroffenen. Vgl. Waxenberger: Bewertung der Unternehmensintegrität, 8f., oder Waxenberger: Ethik in der Wirtschaft? (1999) (als Online-Dokument verfügbar: www.iwe.unisg.ch → Schriften 1999).

6 Vgl. Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik (1998), 110.

7 Fast die gesamte (englischsprachige) Business Ethics Diskussion ist, wenn ich recht sehe, dieser instrumentalistischen Denkweise zuzuordnen. Für den deutschsprachigen Raum siehe die feinen Analysen von Thielemann: Die Entfaltung integrativer Wirtschaftsethik in der Kritik (1999), und von Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 97ff., bes. 109ff.

2. Inhalt eines Systems prinzipiengeleiteten Managements

Anknüpfend an der Idee der Zusammenfassung einzelner Zertifikate, die einen legitimen Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen belegen, werden nachfolgend in Frage kommende Normen detailliert vorgestellt und kritisch untersucht. Im Rückgriff auf das Stakeholdermodell werden „Leerstellen“ identifiziert, die – entgegen der Idee der umfassenden Berücksichtigung legitimer Interessen – bestimmte Anspruchsgruppen außer Acht lassen. Es werden erste Vorschläge gemacht, wie diese Lücken zu schliessen wären.

Mit einem besonderen Augenmerk auf die „soziale Buchhaltung“ und die Veröffentlichung der dort gesammelten Erkenntnisse nennt Gonella in nachfolgend wiedergegebener Grafik eine Reihe von bereits bestehenden Standards und Vereinbarungen. Sie führt dabei die sehr hilfreichen Dimensionen des Gehalts („process based“ vs. „substantive“) und der Stakeholderorientierung (Fokus auf einzelne vs. Integration aller) ein.

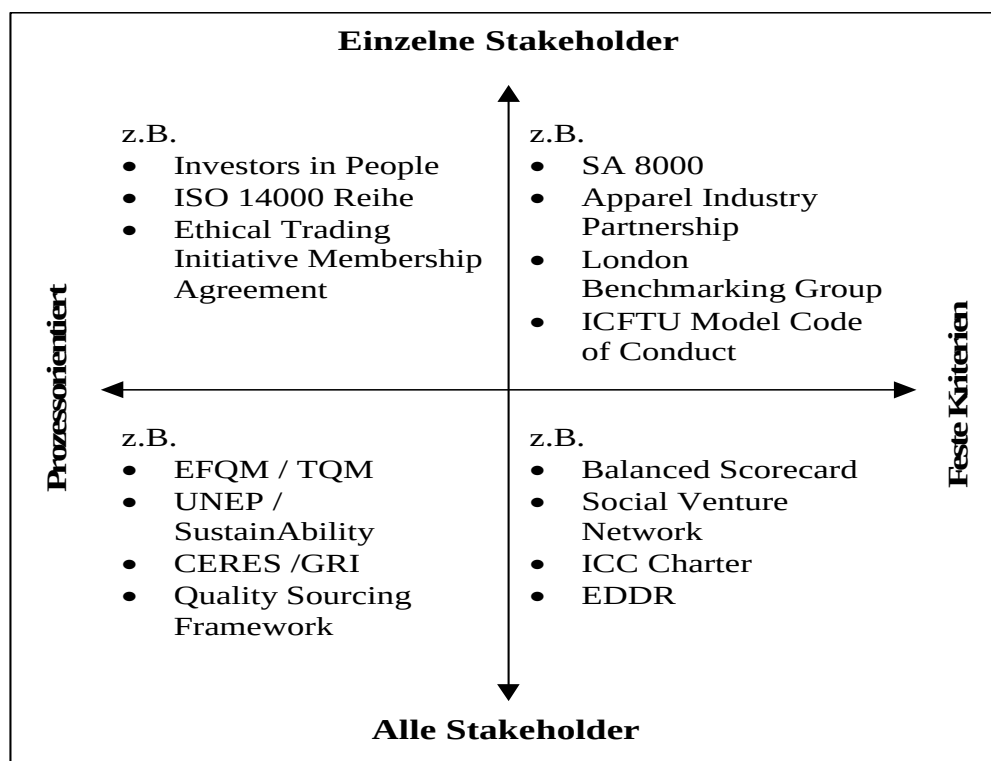


Abbildung 1: Verschiedene Ansätze im „Social Accounting and Reporting“⁸

8 Nach Gonella: Standards for the new millennium (1998), 3.

Einige der in der Grafik genannten Standards haben – wenn überhaupt – eine nur beschränkte Bedeutung erlangt. Da unser Fokus weniger exklusiv auf die Berichterstattung zielt, werden nur wenige davon hier besprochen.⁹ Die beiden Dimensionen der Matrix gilt es jedoch im Auge zu behalten: Der Einbezug der Anspruchsgruppen ist ja eines der Hauptkriterien, an denen Legitimität im Wirtschaften festgemacht werden kann, weshalb auch die Idee der Zusammenfassung vieler Einzelnormen zustande kam, die eben gewährleisten soll, dass möglichst viele Stakeholder einbezogen werden. Die Achse „process based“ vs. „substantive“ bzw., wie ich es hier nenne, „formal“ vs. „material“ ist aus ethischer Sicht so bedeutend, dass sie eigens diskutiert wird (s. Abschnitt 3.1).

2.1 Beschreibung einzelner Standards

Von den vielen „Standards“, die es im Bezug auf „moralisches“ Verhalten in der Wirtschaft bereits gibt (die obige Grafik vermittelt einen Eindruck davon), werden nachfolgend nur diejenigen vorgestellt, die entweder eine grenzüberschreitende Bedeutung erlangt haben oder aber eine solche verdient hätten.

2.1.1 Allgemeine Menschenrechte

Die Menschenrechte sind (noch?) nicht in einem zertifizierbaren Standard für Unternehmen zusammengefasst. Trotzdem dürften wohl keine anderen Grundnormen weltweit eine vergleichbare Bedeutung haben. Menschenrechte sollen allen Menschen gleichermaßen zukommen. Sie sind ihrer Idee nach universell, vorstaatlich, unteilbar und unveräußerlich.¹⁰ Jedermann ist insofern aufgerufen, deren Einhaltung zu ermöglichen und zu überwachen. Institutionen (insbesondere der Staat) sind hierbei in höherem Maße in die Pflicht genommen als Einzelpersonen, da erstere eher in der Lage sind (aufgrund ihres höheren Vorrats an Personal, Geld und Machtmitteln), diese Aufgaben zu erfüllen.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen Menschenrechten als positivem Recht und Menschenrechten als personalen Ansprüchen eines jeden gegenüber jedem.¹¹ Die Einsetzung und Überwachung des positiven Rechts ist originäre Aufgabe eines Staates, während die moralische Dimension jeden einzelnen Menschen in die Pflicht nimmt. Diese Verpflichtung des Einzelnen ist eine zweifache: zum einen in der unmittelbaren Wahrung

9 Die Hinwendung zur Öffentlichkeit als letzter Legitimationsinstanz ist auch in dem hier zu entwickelnden Konzept wichtig. So wird auch die Berichterstattung als Voraussetzung der Möglichkeit der öffentlichen „Einmischung“ eine Rolle spielen, die jedoch nicht über den Gegenstand des Berichtens, nämlich das legitime Wirtschaften, gestellt wird (siehe dazu auch Abschnitt 2.2).

10 Die ersten Formulierungen allgemeiner Persönlichkeitsrechte gehen auf das 11. Jahrhundert zurück. Vgl. z.B. Kühnhardt: Die Universalität der Menschenrechte (1987), 306, oder die Sammlung historischer Texte zum Thema bei Heidelberg: Die Menschenrechte (1997). Höffe (Suche nach den Grundlagen eines interkulturellen Strafrechts (1998), 81) versucht die Wurzeln allgemeiner Menschenrechte bereits in der Antike, so etwa bei Alexander oder den Römern, festzumachen.

11 Vgl. die Unterscheidung von „rights“ und „law“ bei Lohmann (Menschenrechte zwischen Moral und Recht (1998), 65f.) und die von Ihm angeführten Kriterien zur Unterscheidung von moralischen und legalen Rechten.

der (Grund-) Rechte derjenigen, mit denen wir Kontakt haben,¹² zum anderen, in einer fortgeschrittenen Sichtweise, im Einsatz für die Einhaltung der Menschenrechte auch gegenüber uns nicht nahestehenden Personen.¹³

Diese beiden Aspekte sind es, die auch für Unternehmen gelten müssen. Der erste bezieht sich auf Grundnormen, die für den Umgang miteinander im betrieblichen Alltag relevant sind. Der andere ist die politische Mitverantwortung, die Unternehmen aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung (Macht) in erhöhtem Maße wahrzunehmen in der Lage sind. Gefordert ist also, dass sich die Unternehmen als Mitglieder der Gesellschaft einmischen und vor Menschenrechtsverletzungen nicht die Augen verschließen.¹⁴

Die Basis von vielen Grundrechtserklärungen bildet die Gleichheit, Freiheit und die Würde des Menschen (vgl. z.B. Art. 1 der UNO-Erklärung von 1948). Mindestens in diesem Sinn ist ein jedes Unternehmen aufgefordert, die Menschenrechte einzuhalten. Darüber hinausgehend sind weitere Grundrechte zu garantieren. Hier kann man zur klareren Bestimmung der Prioritäten zwei Ebenen oder Klassen von Menschenrechten einführen. Die eine Klasse wäre die der „Voraussetzungsgrundrechte“¹⁵, die andere umfasst die weitergehenden, auf der ersten Klasse aufbauenden Rechte. Das bedeutet, dass bestimmte grundlegende Rechte wie das auf ein physisches Existenzminimum, auf körperliche Unversehrtheit oder auch bestimmte Freiheitsrechte (wie Freiheit vor Verfolgung oder Willkür) gewährleistet sein müssen, damit weiterführende Rechte wie Glaubensfreiheit oder politische Mitbestimmung wahrgenommen werden können.

2.1.2 ILO-Normen

Empfehlungen ähnlich fundamentaler Art wie die allgemeinen Menschenrechte – speziell bezogen auf die Arbeitswelt – werden von der 1919 gegründeten International Labour Organization verabschiedet. Dieser Organisation mit Sitz in Genf gehören mit ein paar Ausnahmen¹⁶ fast alle Staaten dieser Erde an. Die Abgeordneten der Mitgliedstaaten treffen sich jährlich; das International Labour Office, das „Sekretariat“ der ILO ist ständig mit fast 2000 Mitarbeitern besetzt.¹⁷ Die ILO versucht seit ihrem Bestehen durch Konventionen und Empfehlungen die Grundrechte von Arbeitnehmern zu formulieren und zu schützen. Die ersten Konventionen vom Oktober 1919 hatten die Arbeitszeitregelung, das Mindestalter von Arbeitnehmern, den Mutterschaftsschutz, Nachtarbeit und Arbeitslosigkeit zum

12 Tugendhat (Vorlesungen über Ethik (1995), 349f.) sieht zudem eine Pflicht aller Einzelnen gemeinsam, nämlich das moralische Recht zu schützen und eine Instanz zu bilden, bei der dieses einklagbar ist. Mit der so geforderten Schaffung einer „legalen Instanz ... und das heißt ... eines Staates“ ist der Übergang vom moralischen Recht zum gesetzten Recht markiert.

13 Vgl. dazu den Bericht von Bethge: Grundgesetz für Gorillas (1997), über die Bemühungen von Tierschützern (bestehend aus Naturwissenschaftlern, Juristen und Philosophen), auch für Primaten Grundrechte zu verankern.

14 Wie beim durch die Medien gegangenen Fall von Shell in Nigeria, wo zu Gunsten wirtschaftlicher Vorteile Menschenrechtsverletzungen gegenüber den eingeborenen Ogoni billigend in Kauf genommen wurden. Vgl. z.B. Saro-Wiwa: *Flammen der Hölle* (1996).

15 Vgl. Rhonheimer: *Das Recht des hilflosen Lebens* (1986), 46.

16 Diese Ausnahmen sind auch in Europa zu finden, z.B. Liechtenstein und Monaco.

17 Vgl. <http://www.ilo.org/public/english/depts/fact.htm>, download v. 24.05.2000.

Inhalt; neuere Konventionen betreffen private Arbeitsvermittler (1997) oder Kinderarbeit (1999).¹⁸ Interessanterweise werden eine Reihe von Vorschriften als „Fundamental human rights Conventions“¹⁹ bezeichnet. Diese beinhalten acht Regelungen (C für Convention): C29 Zwangsarbeit (Forced Labour, 1930), C87 Vereinigungsfreiheit (Freedom of Association and Protection of the right to Organise, 1948), C98 Schutz von Gewerkschaften (u.ä.), kollektive Verhandlungsfreiheit (Right to Organise and Collective Bargaining, 1949), C100 Gleichheit der Entlohnung bei Mann und Frau (Equal Remuneration, 1951), C105 Abschaffung von Zwangsarbeit (Abolition of Forced Labour, 1957), C111 Diskriminierung am Arbeitsplatz (Discrimination [Employment and Occupation], 1958), C138 Mindestalter (Minimum Age, 1973), C182 Schlimmste Formen von Kinderarbeit (Worst Forms of Child Labour Convention, 1999).

Zusammen mit den Rechten der Mitsprache und Beschwerde kann man davon ausgehen, dass mit diesen Konventionen die maßgeblichen Rechte gegenüber Arbeitnehmern formuliert sind und als Anspruch gegenüber Arbeitgebern bestehen. Aber auch für die ILO Normen gilt wie für die allgemeinen Menschenrechte, dass sie nicht in einem zertifizierbaren System zusammengefasst sind.

2.1.3 Social Accountability 8000 (SA8000)

SA8000 wurde 1997 von der privaten Initiative Council on Economic Priorities (CEP) lanciert. Der Standard beinhaltet in erster Linie Arbeitsbedingungen und Rechte von Mitarbeitern. Dabei rekurriert der Standard hauptsächlich auf ILO Konventionen und Menschenrechte aus der UN-Deklaration. Der Standard achtet z.B. auf die Einhaltung des Verbots der Kinderarbeit, stellt den Arbeitnehmer mit seinen Bedürfnissen nach Arbeitssicherheit und Gesundheit sowie Arbeitsbelastung und Entlohnung in den Mittelpunkt.²⁰

Alter Wein in neuen Schläuchen? Jein. Alter Wein insofern, als es sich zum größten Teil um Regelungen handelt, die in den meisten Staaten der Erde aufgrund internationaler Konventionen schon existieren. Larson/Cox fragen zu Recht, warum gerade CEP gelingen soll, „what ILO and even the Fair Labor Standards Act have failed to do“.²¹ Neu ist, dass die entsprechenden Regelungen, die von korrupten oder schwachen Regierungen nicht überprüft wurden, jetzt von den Unternehmen selbst überwacht und eingehalten werden. Sie müssen dafür ein Managementsystem etablieren, das nach einem Audit als SA8000-konform zertifiziert werden kann.

SA8000 wurde von Anfang an von bedeutenden Firmen (aus der westlichen Welt) unterstützt. Partner des Projekts sind z.B. Otto-Versand (D), Avon (USA), Toys R Us (USA) oder SGS (CH). Diese Firmen versprechen sich handfeste, d.h. finanzielle Vorteile von

18 Alle Daten betreffend ILO aus dem Internet: www.ilo.ch. Dort wird auch eine umfangreiche Datenbank zur Verfügung gestellt, die alle Empfehlungen und Konventionen enthält. Stand vom Mai 2000.

19 Diese Auswahl der ILO mag etwas willkürlich erscheinen, zumal so wichtige Konventionen wie der Schutz der Gesundheit und vor Gefahren (z.B. C32, C115, C155 oder C164) oder das Recht auf bezahlten Urlaub (C52 und C132) nicht in den Kreis der „fundamentalen Menschenrechte“ aufgenommen wurden.

20 CEPAA: Social Accountability 8000 (1997).

21 Larson/Cox: Social Accountability 8000 (1998), 29.

SA8000. F. Hilaire von Avon wird zitiert mit „cheap labour becomes very expensive in the long-run“. Otto-Versand doppelt nach mit „costs of not complying with ethical standards will cost more in the long-run than will compliance.“²² Das ist auch der Tenor der Argumentation, mit der für den neuen Standard geworben wird. Die vorher lang begründete und als schützenswert erkannte Würde des Menschen wird dabei schnell wieder hinter sich gelassen. Es heißt nicht etwa: ‚Beteiligen Sie sich an SA8000, weil die Würde des Menschen als höchstes unveräußerliches Gut auch des Schutzes durch den Arbeitgeber bedarf‘, sondern es heißt: ‚Mit SA8000 haben Sie mehr Sicherheit, Konsumentenboykotte oder (in den USA bekanntermaßen horrend) Schadensersatzforderungen abzuwenden‘.²³ Die Parallelität von ethischer Richtigkeit und Profitabilität ist m.E. zwar nicht illegitim (und im Umgang mit Unternehmen vielleicht sogar unabwendbar), sei wird hier aber vollständig zu Gunsten des Profitekriteriums aufgelöst.

2.1.4 ISO 14.001 / EMAS

1993 wurde vom Rat der EU die sog. EMAS-Verordnung erlassen. EMAS steht für Environmental Management and Auditing Scheme und beschreibt die Bedingungen für die freiwillige Teilnahme am ersten europaweit einheitlichen System zum Umweltmanagement und zur Umweltbetriebsprüfung. Inhaltlich eng an EMAS angelehnt ist die ISO-Norm 14.001.²⁴

Das auffallendste Merkmal an EMAS ist die völlige Neugestaltung hoheitlicher Umweltpolitik. Zum ersten Mal stehen nicht mehr Verbote und Grenzwerte als materielle Umweltziele im Vordergrund, sondern formale Regeln zur Erstellung eines Umweltmanagementsystems (UMS). Dieses UMS wird jedoch nicht verbindlich vorgeschrieben, sondern es wird den Unternehmen freigestellt ein UMS zu implementieren. Für eine erfolgreiche Implementierung wird eine zertifikatsähnliche Teilnahmeerklärung verliehen.²⁵

Durch diese Regelung über die Freiwilligkeit der Teilnahme wird die Eigenverantwortlichkeit der Unternehmen gestärkt. Die Anreize für eine Teilnahme soll der Markt bieten,²⁶ die Kontrolle erfolgt über die Öffentlichkeit und zugelassene Umweltgutachter. Der Staat ist über das Minimalziel der zwingend einzuhaltenden Umweltgesetze und -vorschriften nur mehr sehr indirekt beteiligt. Vielmehr werden vom Unternehmen selbst zu definierende Umweltziele als Maßgabe erwartet, die kontinuierlich zu verbessern sind. Die Vorgaben durch die Vorschrift sind so nur qualitativer Art; material gefüllt werden müssen sie vom

22 Matthews: Framework for ethical sourcing (1997), 13.

23 Vgl. z.B. Carisch: Ausbeutung darf sich nicht mehr lohnen (1998).

24 Hier sollen weder die Unterschiede zwischen EMAS und ISO 14.001 noch die Vorteile der einzelnen Vorschriften besprochen werden (bis auf eine Ausnahme: eine m.E. wesentliches Element von EMAS, die Veröffentlichungspflicht der Umwelterklärung, fehlt bei ISO. Damit fällt die wichtige informelle Kontrolle über die Öffentlichkeit weg). Interessanterweise wird in der englischen Literatur EMAS als vorzugswürdig vor ISO 14.001 gesehen. Vgl. z.B. McIntosh et al.: Corporate Citizenship (1998), 235f. und Zadek et al. (Hrsg.): Building Corporate Accountability (1997), 114.

25 Vgl. EMAS-Verordnung, Art. 10 und Anhang IV.

26 Abgesehen vom Passus, dass staatliche Stellen zertifizierte Unternehmen bevorzugt behandeln sollen und KMU eine besondere Förderung erhalten können. Vgl. EMAS-Verordnung, Art. 13.

Unternehmen selbst. „Diese mit der Verordnung beabsichtigte Form der umweltpolitischen Steuerung ist vergleichbar mit unbestimmten Rechtsbegriffen, etwa den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung.“²⁷ Selbst die ersten beiden Überprüfungen (Audits), die zur inhaltlichen Ausgestaltung der Umwelterklärung führen, müssen nicht von externen Gutachtern durchgeführt werden.

Der Kern der Sache sind die von der höchsten hierarchischen Stufe im Unternehmen formulierten Umweltziele, eine Art ökologisches Glaubensbekenntnis, die in der Umwelterklärung verbindlich gemacht werden. Es handelt sich hierbei also um eine Selbstbindung an selbst gewählte Vorsätze. Die Eigenverantwortung wird unterstützt von der Kontrolle durch die Öffentlichkeit.

Damit jedoch die interessierten Unternehmen nicht ganz im Ungewissen gelassen werden, gibt EMAS verschiedene Hinweise und Rahmenbedingungen vor (in der Terminologie Dyllicks den „Boden“ und die „Leitplanken“²⁸). Das sind zum einen die einzuhaltenen Umweltgesetze und Vorschriften („Boden“), zum anderen eine Reihe von „guten Managementpraktiken“ („Leitplanken“), die einer Unternehmensleitung durch Beispiele wichtige Anregung zur erfolgreicherer Umsetzung eines UMS geben.²⁹

Wenn auch ein Zusammenhang zwischen der Implementierung eines UMS und der Verbesserung der Umweltleistung vermutet werden kann, so ist dieser Zusammenhang keineswegs zwingend. Die Erforschung der kausalen Verknüpfungen zwischen einem UMS und den positiven Auswirkungen auf die Umwelt ist erst im Anfangsstadium.³⁰

2.1.5 ISO 9000

Die ersten international zertifizierbaren Managementsysteme waren die der ISO 9000 Serie für Qualitätsmanagement. Sie sind inzwischen weit verbreitet, schon Ende 1998 waren gut 270.000 Firmen nach ISO 9000 zertifiziert.³¹ Die Revision von ISO 9000 (genannt ISO 9001: 2000) bringt durch eine Prozessorientierung und durch die Einführung des Prinzips der kontinuierlichen Verbesserung eine Anlehnung an ISO 14.001. Aber auch der Kunde wird mehr in den Mittelpunkt gerückt: „The major reasons for the year 2000 revisions of the standards include emphasizing the need to monitor customer satisfaction, meeting the need for more user-friendly documents, assuring consistency between quality management system requirements and guidelines, and promoting the use of generic quality management principles by organizations.“³²

ISO 900X zeigt an, dass die zertifizierten Firmen „über ein dokumentiertes Qualitätssicherungssystem verfügen und es strikt befolgen. Natürlich ist es sehr wahrscheinlich [aber

27 Antes et al.: Die 11 guten Managementpraktiken (1995), 272.

28 Dyllick: Die EU-Verordnung zum Umweltmanagement (1995), 20.

29 Vgl. EMAS-Verordnung, Anhang I, D.

30 Vgl. Dyllick/Schneidewind; Ökologische Benchmarks (1995), 6, Hamschmidt/Dyllick: Iso 14.001 in der Praxis (1999) (als Online-Dokument verfügbar: <http://www.iwoe.unisg.ch> → Service).

31 ISO: The ISO Survey of ISO 9000 (1999), 13 (als Online-Dokument verfügbar: <http://www.iso.ch> → ISO9000).

32 Quelle: <http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2/FAQs-DIS.html>, download v. 27.05.00.

eben nur wahrscheinlich und nicht garantiert], dass sie auch Qualitätsprodukte und -dienstleistungen liefern, wenn sie ihre Qualitätssicherungsverfahren sorgfältig befolgen.“³³

Die Hinwendung zur Qualität erfolgte schlicht aufgrund des Marktdrucks und war eine strategische Notwendigkeit.³⁴ Der Gewährleistung von Qualität dem Kunden gegenüber lagen keinerlei ethische Überlegungen zugrunde (und nach denen soll ja hier gefragt werden). Diese nicht vorhandene ethische Motivation drückt sich auch in der Argumentation zugunsten der Qualitätssicherung aus. Soweit ich sehe wird ausschließlich funktionalistisch (d.h. mit rein ökonomischen Nutzenargumenten) argumentiert.³⁵

Insofern mag es vielleicht etwas künstlich und an den Haaren herbeigezogen scheinen, die Wahrung von Qualitätsstandards durch Unternehmen als ethisch bewusst einzustufen. Trotzdem ist es ethisch bedeutsam: Der Kunde hat einen legitimen Anspruch auf qualitativ hochwertige Waren (welche im Übrigen auch der Umwelt und der [Arbeits-] Gesellschaft zuträglich wären³⁶). Man könnte also definieren: Qualitätsorientierung ist, ethisch gewendet, die Ausrichtung am legitimen Anspruch des Kunden, langlebige, hochwertige und einwandfreie Produkte zu erstehen. Sei es, um als weiterverarbeitender Betrieb Kosten zu sparen oder um als Endkunde Freude und optimale Kosten/Nutzen-Relationen zu haben.

2.1.6 AccountAbility 1000 (AA1000)

AA1000 wurde in einem ca. zweijährigen internationalen Konsultationsprozess vom Institute for Social and Ethical AccountAbility (ISEA) entwickelt. Es wurde zu diesem Thema eine groß angelegte Konferenz abgehalten und schließlich 1999 eine vorläufige Version des Standards veröffentlicht.

Der Gegenstand von AA1000 ist das sogenannte SEAAR (social and ethical accounting, auditing and reporting), die Erfassung von ethisch relevanten Sachverhalten in Organisationen, die Überprüfung dieser Aufzeichnungen (idealerweise von externer Seite) und schließlich die Publikation der Ergebnisse. Dieses Erfassen und die Berichterstattung folgt bestimmten Regeln und einem Prinzip. Die Regeln werden in AA1000 aufgestellt, das Prinzip ist das des „Stakeholder engagement“. Der Einbezug der Anspruchsgruppen soll Legitimität im Umgang der Organisationen gewährleisten.

Die Ausrichtung auf Anspruchsgruppen zeigt sich deutlich in dem AA1000 Prinzip der „Inklusivität“.³⁷ Es besagt, dass auf sämtlichen Prozess-Stufen die Ansprüche und Bedürfnisse aller Stakeholder bedacht werden. Das soll durch einen Prozess sichergestellt werden, der zum einen eine zwanglose Meinungsäußerung gewährleistet, zum anderen auch „stimmlose“ Anspruchsgruppen (wie zukünftige Generationen oder die Umwelt) einbezieht.

AA1000 ist ausdrücklich als formaler Prozess-Standard gedacht, nicht als materiale Vorgabe. Um die richtigen Anleitungen geben zu können, wird mit den (übergeordneten)

33 Patterson: ISO 9000 (1995), 8.

34 Vgl. Meffert: Qualität als Wettbewerbsfaktor (1995), 21.

35 Vgl. z.B. Meffert: Qualität als Wettbewerbsfaktor, 20, oder Patterson: ISO 9000, 71.

36 Vgl. das Beispiel mit dem langlebigen Auto bei Martin/Schumann: Die Globalisierungsfalle (1995), 222.

37 ISEA: AccountAbility 1000. Overview (1999), 10.

Prinzipien „Accountability“ und „Inclusivity“ und (untergeordneten) Prozess-Schritten gearbeitet.

Die AA1000 Prozesse sind in fünf Hauptkategorien angeordnet, die in einem z.T. zirkulären Prozess (der kontinuierlichen Verbesserung) angeordnet sind: 1. Planung, 2. „Sozialbuchhaltung“ (Accounting), 3. Auditierung und Berichterstattung (1-3 zirkulär), 4. Integration in die Managementprozesse, 5. Stakeholderbeteiligung (4 und 5 kontinuierlich).

Nachfolgende Grafik zeigt diese Hauptkategorien und ihre Zusammenhänge.

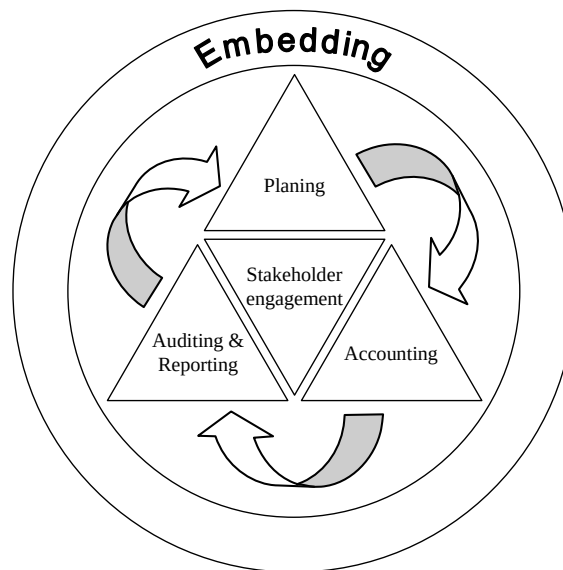


Abbildung 2: Das AA1000 Prozess-Modell³⁸

38 ISEA: AccountAbility 1000. Overview, 12.

Die fünf Hauptkategorien sind in insgesamt 12 Prozesse unterteilt. Dabei gelten folgende Zuordnungen:

Prozesskategorie	Teilprozess
Planung	1. Grundlegendes Einverständnis geben und Abläufe festlegen 2. Stakeholder identifizieren 3. Werte definieren/überarbeiten
Accounting „Sozialbuchhaltung“)	4. Themenbereiche für das Accounting festlegen 5. Prozessreichweite festlegen 6. Indikatoren festlegen 7. Informationen sammeln 8. Informationen analysieren, Ziele setzen und einen Plan für Verbesserungen aufstellen
Audit und Berichterstattung	9. Bericht(e) vorbereiten 10. Berichte auditieren 11. Berichte veröffentlichen und Rückmeldungen sammeln
Einbettung	12. Systeme etablieren und einbetten
Einbezug von Stakeholdern	keine zugeordneten Teilprozesse

Abbildung 3: AA1000 Prozesse³⁹

Aus ethischer Sicht interessant an diesem Modell ist die *Autonomie* – d.h., dass keine unbedingte Gebundenheit an Vorschriften existiert –, die den Anwendern von AA1000 zugebilligt wird. Bei Konflikten zwischen alternativen Prozess-Stufen soll auf die Prinzipien rekuriert werden. Tauchen auch da Konflikte auf, soll das langfristige Ziel im Vordergrund stehen: „Where there appears to be or there is a conflict of principles, the organisation should make its decision to support a long-term goal of accountability, and disclose this in its social and ethical report(s).“⁴⁰

AA1000 kann wichtige Aspekte zur Ergänzung des Konzepts des prinzipiengeleiteten Managements liefern. Von Bedeutung scheinen hier die Ideen bezüglich des Stakeholderdialogs zu sein. Das beinhaltet in erster Linie die grundlegende Erkenntnis der notwendigen Ausrichtung auf (legitime!) Ansprüche von Anspruchsgruppen und die genannten Methoden zur Evaluation dieser Ansprüche. Weitere wertvolle Anregungen können die „buchhalterischen“ Schritte von AA1000 geben. Die insgesamt acht Prozesse, die das *Accounting* und das *Reporting* betreffen (s.o., Abbildung 3) geben dabei erste Hinweise, wie das Erfassen und Veröffentlichen vor sich gehen könnte.

2.1.7 Arbeitssicherheit

Arbeitssicherheit oder Arbeitsschutz will den Mitarbeiter vor negativen Auswirkungen, die seine berufliche Tätigkeit auf ihn haben könnte, bewahren. „Humanitäre Aspekte, wie die

39 In Anlehnung an ISEA: AccountAbility 1000. Standard (1999), 14f.

40 ISEA: AccountAbility 1000. Overview, 12.

Vorsorge für die Gesundheit der Mitarbeiter und der Schutz des Menschen im Unternehmen, stehen im Mittelpunkt der Arbeitssicherheitsaktivitäten.“⁴¹ Die entsprechenden Vorschriften unterliegen einer strengen Kontrolle durch Behörden und Berufsverbände. Dennoch gibt es m.W. noch keinen Standard, der sich um internationale Anerkennung bemüht. In einer ISO-Presseerklärung: „The TMB [ISO's Technical Management Board] decided that no further action should be taken at this time to initiate activity within ISO in the field of Occupational Health & Safety management system standards. The TMB noted that the outcome of the international workshop on OH&S management system standardization held by ISO on 5-6 September 1996 in Geneva indicated that there was little support from the main stakeholders for ISO to develop International Standards in this field.“⁴²

Es existieren jedoch bereits nationale Standards, wie der BS (British Standard) 8800 in Ergänzung mit OHSAS 18.001 aus Großbritannien, oder brancheninterne Lösungen, wie z.B. das SCC der petrochemischen Industrie. In der Schweiz gibt die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) Richtlinien heraus, welche gesetzliche Vorschriften ergänzen. Daneben kommentiert die EKAS in einer Wegleitung sämtliche (gesetzlichen) Vorschriften zur Arbeitssicherheit.⁴³

Die petrochemische Industrie begann 1994 für ihre Subunternehmer (sog. Kontraktoren) ein Managementsystem für Arbeitssicherheit auszuarbeiten. Das daraus entwickelte Sicherheit Certificat Contractoren (SCC) ist eine Richtlinie zur Zertifizierung eines SGU-Programms (Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz).⁴⁴ Auch wenn es nicht direkt ein bestimmtes Managementsystem empfiehlt, erfordert eine erfolgreiche Zertifizierung doch die Implementation eines nach den Prüfkriterien gestalteten Managementsystems. Es handelt sich dabei um 10 Kategorien, die von einer Grundsatzerklärung der Unternehmensleitung über Auswahl, Information und Schulung von Mitarbeitern bis zur Risikoerfassung geht. Darüber hinaus wird eine Kennzahl, welche die Arbeitsunfälle wiedergibt, mit in die Zertifizierung einbezogen. „Betrachtet man diesen Anforderungskatalog kritisch, so sind die Arbeitssicherheitsanforderungen in vielen Fällen so zurückhaltend formuliert, dass es für ein die gesetzlichen Anforderungen erfüllendes Unternehmen keiner großen Anstrengung bedarf, diesen Forderungen vom Inhalt her zu entsprechen.“⁴⁵ Interessant wird es natürlich dann, wenn sich ein Unternehmen bemüht, dieselben Standards auch in anderen Staaten (insbesondere weniger entwickelte Ländern) gelten zu lassen.

41 Felix et al.: Integrierte Managementsysteme (1997), 21.

42 <http://www.iso.ch/presse/PRESSE11.html>, download v. 05.06.2000. Bevor ISO die Initiative zur Entwicklung eines internationalen Standards ergreift, muss gewährleistet sein, „that there is a market requirement for them.“ Diese Nachfrage war unter den 300 Tagungsteilnehmern aus 45 Ländern nicht gegeben. Quelle: ebd. Im Gegensatz dazu hat die British Standards Institution zu ihren „Occupational Health & Safety Management Systems & Guidelines“ erklärt: „OHSAS [Occupational Health and Safety Assessment Series] 18001 (Management Systems) and OHSAS 18002 (Guidelines) have been produced as a result of extensive customer demand.“

Quelle: <http://bsonline.techindex.co.uk:80/BSONLINE/WhatsNew.asp>.

43 Vgl. http://www.ekas.ch/d/d/t_wegleit.html. Auf der EKAS-Website soll demnächst die Wegleitung publiziert werden.

44 Vgl. dazu Felix et al.: Integrierte Managementsysteme, 26ff.

45 Felix et al.: Integrierte Managementsysteme, 30.

2.2 Erkennen und Schließen bestehender Lücken

Die oben aufgeführten Normensysteme gewährleisten auch zusammengefasst noch kein wahrhaft umfassend verantwortliches Wirtschaften. Durch die genannten Vorschriften werden die Mitarbeiter (über Menschenrechte, ILO-Normen, SA8000 und Arbeitssicherheit), die Kunden (über ISO 9000) und die Umwelt (über ISO 14001/EMAS) besonders berücksichtigt. AA1000 versucht ein Dialogprogramm mit allen (vorher identifizierten) Stakeholdern zu initiieren und kann zugleich durch die Publikationspflichten als Berücksichtigung der Informationsinteressen der Öffentlichkeit gesehen werden.

Diese Ausgangslage führt uns zu drei Fragen:

1. Wer sind die Stakeholder einer Organisation, wie werden sie bestimmt?
2. Wie können Stakeholder, die durch die im Abschnitt 2.1 vorgestellten Normen nicht berücksichtigt wurden, eine legitime Beachtung finden?
3. Welche Rolle spielt die Öffentlichkeit als Stakeholder?

2.2.1 Bestimmung von Stakeholdern

In der betriebswirtschaftlichen wie auch wirtschaftsethischen Literatur werden meist die gleichen Stakeholder benannt, z.B. nach Bleicher:⁴⁶ Eigentümer, das Management, die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, der Staat; nach AA1000 darüber hinaus:⁴⁷ Treuhänder, Gewerkschaften, Mitglieder, Geschäftspartner, Wettbewerber, Ämter, die Wählerschaft, Nicht-Regierungs Organisationen (NGO), ehrenamtliche Organisationen (NPO), einflussreiche Personen und Gruppen, lokale und internationale Gemeinschaften. Listen dieser Art ergeben sich meist aus der Definition nach Freeman, nachdem ein Stakeholder ist, wer das unternehmerische Handeln beeinflussen kann oder von ihm beeinflusst wird. In der ethischen Reinterpretation und Erweiterung dieses Stakeholdermodells werden alle zu den Anspruchsgruppen gezählt, die einen legitimen Anspruch geltend machen können, so dass es keine abschließende Liste mit Stakeholdern geben wird, sondern letztlich nur die Forderung an Unternehmen ein offenes Ohr zu haben und Ansprüche vorbehaltlos zu prüfen.⁴⁸ Es ist somit innerhalb des Unternehmens ein flexibles und offenes System gefragt, um neue, unerwartete Ansprüche aufnehmen und prüfen zu können.

Aus Praktikabilitätsgründen wird man sich neben der prinzipiellen Offenheit auf eine Reihe von Hauptanspruchsgruppen konzentrieren. Diese Fokussierung muss aber offengelegt und begründet werden.⁴⁹

2.2.2 Berücksichtigung aller legitimen Stakeholderinteressen

Nimmt man nun die vorherigen Überlegungen zum Ausgangspunkt (d.h. die vorläufige Liste von Stakeholdern mit der Bereitschaft zur Prüfung jeglicher Ansprüche), dann kann

46 Bleicher: Das Konzept integriertes Management (1996), 490.

47 Vgl. ISEA: AccountAbility 1000. Overview, 9.

48 Vgl. Ulrich: Transformation der ökonomischen Vernunft (1993), 424ff., dens.: Integrative Wirtschaftsethik 440ff., zusammenfassend Waxenberger: Bewertung der Unternehmensintegrität, 9ff.

49 Vgl. dazu ISEA: AccountAbility 1000. Standard, 11; Pearce et al.: Social Auditing, S. III/1ff.

man im Einzelnen Anspruchsgruppen entdecken, die nicht durch unternehmensinterne Systeme abgedeckt sind.

Die ganze Unternehmensführung, die herkömmlichen Berichterstattungspflichten und Regelungsmechanismen sind auf die Eigentümer und das Management ausgerichtet. Dies scheinen deshalb Anspruchsgruppen zu sein, die einer Zuwendung nicht dringendst benötigen. Die Rechte der Mitarbeiter sind durch Arbeitsschutzsysteme, ILO-Normen und SA8000 (zumindest in einigen Aspekten) abgedeckt. Wenn auch verschiedentlich Verbesserungsbedarf besteht (so sind die genannten Vorschriften nur Schutzrechte, die Schaden abwenden, jedoch keine Ermächtigungsrechte, die Mitarbeitern z.B. die Möglichkeit der Mitbestimmung geben), so darf vorerst auch diese Anspruchsgruppe als in ihren grundlegenden Rechte beachtet eingeschätzt werden. Den Kunden wird zumindest in ihrem Anspruch, ein qualitativ hochwertiges Produkt zu erwerben, entgegengekommen. Der Staat wird zwar in seltensten Fällen als Stakeholder mit legitimen Rechten wahrgenommen, sondern eher als „Störfaktor“, den es zu umgehen gilt, dennoch ist auch hier durch die entsprechende Gesetzgebung ein Mindestmaß an richtigem Handeln dem Staat gegenüber gewährleistet.⁵⁰

Die von obiger Liste verbleibenden Stakeholder kann man vielleicht in zwei Gruppen teilen: eine geprägt von unmittelbarer oder mittelbarer (auch potentieller) Betroffenheit, die andere von einem (allgemeinem) Informationsbedürfnis. Zu letzterer Gruppen zählen m.E. Ämter, Treuhänder, Gewerkschaften (unter der Voraussetzung, dass die Mitarbeiter eine besondere Beachtung erfahren, so dass der Mediator ‚Gewerkschaft‘ eine untergeordnete Rolle spielt), Nicht-Regierungsorganisationen (NGO) und ehrenamtliche Organisationen (NPO) (auch hier wiederum unter der Voraussetzung, dass primäre Stakeholder, die durch diese Organisationen vertreten werden, eine unmittelbare Beachtung erfahren). Diesen Informationsbedürfnissen kann durch eine legitimitätsorientierte Öffentlichkeitsarbeit begegnet werden. AA1000 liefert hierzu erste Hinweise.

Von den verbleibenden Anspruchsgruppen scheinen mir besonders die lokalen und internationalen Gemeinschaften erwähnenswert. Es geht hier zum einen um die Standortkommunen, zum anderen um die Staaten, in denen ein Unternehmen wirtschaftet. Beide Gemeinschaften können von einem Unternehmen profitieren und darunter leiden. Die Macht von Unternehmen gegenüber diesen Gemeinschaften ist nicht zu unterschätzen. Der Einfluss ist zum einen ein positiver durch Beschäftigung und Nachzug von weiterem Gewerbe, er kann aber auch sehr negativ sein.⁵¹ Wichtig ist als erster Schritt, dass sich das Unternehmen dieses machtvollen Einflusses bewusst ist. Durch diese Bewusstheit wird dann eine kritische Auseinandersetzung mit diesen Einflüssen möglich und eine reflektierte und legitimitätsorientierte Auseinandersetzung mit an das Unternehmen herangetragenen Ansprüchen.

50 Natürlich darf man den ethisch relevanten Unterschied zwischen Autonomie und Heteronomie nicht vergessen. Vgl. dazu Waxenberger: Bewertung der Unternehmensintegrität, 22.

51 Vgl. zur lokalen Ebene das Beispiel der Firma Von Roll in Dyllick: Management der Umweltbeziehungen (1989): Auf globaler Ebene ist das Beispiel von Shell in Nigeria hinreichend bekannt. Vgl. Saro-Wiwa: Flammen der Hölle.

Für eine externe Überprüfung (Zertifizierung) müsste natürlich etwas Überprüfbares zur Verfügung stehen. Es wird wohl kaum je für alle denkbaren Anspruchsgruppen ein ethisch orientiertes, zertifizierbares Managementsystem geben. Der Ausdruck des „guten Willens“ in der Mission oder Grundsatzerklärung als Ersatz für ein solches System mag zu dürftig sein. Insofern geht es letztlich darum, Strukturen und Prozesse im Unternehmen zu implementieren, die einen richtigen Umgang mit ethischen Problemen gewährleisten. So könnte es vielleicht ein unternehmensinternes „Globalisierungskomitee“ geben, das auf speziell mit der Globalisierung zusammenhängende Problemen sensibilisiert ist und Lösungswege diskutiert. Dieses „Komitee“ könnte dann z.B. das einwandfreie Betragen des Unternehmens in Gastländern sicherstellen oder dafür sorgen, dass hohe (westliche) Standards auch in weniger entwickelten Gastländern gelten.

Ein „Stakeholder“, der eine besondere Betrachtung verdient, ist die Umwelt. Die natürliche Umwelt kann keine Ansprüche an Unternehmen stellen, insofern muss sie vertreten werden. Dabei spielt die Frage, ob der Umwelt ein Eigenwert zuerkannt wird oder ob sie nur als für den Menschen utilitär gesehen wird, zunächst nur eine untergeordnete Rolle.⁵² Die advokatorischen Stellvertreter der Umwelt sind letztlich alle ökologisch bewussten Menschen, wenn auch diese Stellvertretung „professionell“ von umweltorientierten Gruppierungen wahrgenommen wird. Auch hier gilt wieder, dass eine besondere Behandlung der Vertreter nicht notwendig ist, wenn der primäre Anspruchsberechtigte (hier die natürliche Umwelt) mit Respekt und Gerechtigkeit behandelt wird. Die Normensysteme nach EMAS oder ISO 14.001 leisten gute Dienste, die Unternehmen zu einem solchen Handeln zu ermächtigen. Der Diskurs mit den Umweltschutzgruppen ist dennoch wertvoll, da sie als Experten die Kompatibilität von Umweltschutznotwendigkeiten und unternehmerischem Handeln am besten abschätzen können.

2.2.3 Die Öffentlichkeit als Stakeholder?

Welche Rolle spielt die Öffentlichkeit innerhalb dieses Konzepts? Wen oder was umfasst der Terminus ‚Öffentlichkeit‘ überhaupt? Öffentlichkeit soll hier verstanden werden im Sinne des Kantischen Diktums vom „öffentlichen Vernunftgebrauch“.⁵³ Sie ist die Gesamtheit aller kritischen Bürger, die bereit sind, ihre Stimme zu erheben und sich im positivsten Sinne einzumischen. Diese Öffentlichkeit ist der Legitimationshintergrund jeglichen Handelns, sie ist Ort des praktischen Diskurses, der „ideelle Ort der Moral“.⁵⁴

Man könnte nun argumentieren, dass sich die Öffentlichkeit notwendigerweise aus Einzelnen zusammensetzt, die ja schon, sofern sie legitime Ansprüche haben, teil von spezifischen Stakeholdergruppen sind. Und doch ist die Öffentlichkeit mehr als die Summe seiner Teile. Denn nur dort kann ein wirklich überparteiliches Urteil gebildet werden, das sich jenseits jeglicher Partikularinteressen befindet. Insofern ist ihr als Gruppe mit berechtigten Informationsbedürfnissen zu begegnen. Nun wird der Inhalt von an die Öffentlichkeit gerichteter Informationen immer spezifische „Stakeholderinformationen“ zum Inhalt

52 Vgl. dazu Thielemann: Ökologische Ethik (1997), 3ff.

53 Kant: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, (1784/1982), 55.

54 Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 93.

haben. Es wird z.B. vom Unternehmen öffentlich über Umweltschutz diskutiert, es werden Anwohner oder Aktionäre informiert – immer ist zugleich auch die Öffentlichkeit Adressat dieser Äußerungen. Wenn also eine offene und legitimitätsorientierte Dialogkultur mit den einzelnen Stakeholdern etabliert ist, so dürfte auch das Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit gestillt sein.

Abschließend lässt sich zum Abschnitt 2.2 formulieren, dass ganz im Sinne des praktischen Diskurses ein legitimes Handeln nur dann möglich ist, wenn man sich mit den Betroffenen auseinandergesetzt hat. Das setzt die uneingeschränkte Bereitschaft voraus, den Dialog zu suchen und die eigenen (Existenz- und Wachstums-) Ansprüche nicht über andere zu stellen. Vielleicht ist eine neue Einrichtung für Öffentlichkeitsarbeit zu kreieren, die *nicht monologisch-strategisch* ausgerichtet ist (wo das gesagt wird, was die Öffentlichkeit hören will oder soll), sondern *dialogisch* und nach *Legitimitätsgesichtspunkten* (hören, welche Ansprüche vorgebracht werden und prüfen, ob sie gerechtfertigt sind) gestaltet ist.

3. Gestaltung eines Systems prinzipiengeleiteten Managements

Nach dem Aufweis der Einzelbestandteile im vorherigen Abschnitt soll hier auf die Frage eingegangen werden, wie aus vielen Teilen ein sinnvolles Ganzes entsteht. Oben wurde deutlich, dass es unterschiedliche Typen von zertifizierbaren Normen gibt. Es wird darum diskutiert, ob eher für formale Prozess-Standards wie EMAS oder AA1000 zu optieren ist oder eher für inhaltlich konkrete (materiale) Standards wie die ILO-Normen. In Vorbereitung für einen Modellentwurf wird deshalb diskutiert, wie formal ein Managementsystem prinzipiengeleiteten Wirtschaftens sein muss und wie material es sein darf (Abschnitt 3.1). Die Unternehmensmission mit der grundlegenden Wertschöpfungs idee dient als sinnstiftende Orientierung für das Unternehmen. Sie kann aber auch als Indikator für die „moralische Reife“ des Unternehmens gesehen werden und dadurch die Entscheidung für eine eher formale Formulierung des Managementsystems (postkonventionelles Ethikverständnis) oder eine eher materiale Formulierung (konventionelles Ethikverständnis) beeinflussen (Abschnitt 3.2). Aus diesen Vorüberlegungen ergeben sich m.E. unerlässliche Gestaltungserfordernisse und optionale Gestaltungsmöglichkeiten (Abschnitt 3.3). Ein zu entwickelndes Modell muss sich aber erneut der Frage stellen, was denn nun der spezifische Unterschied zu den integrierten Managementsystemen ist, wie sie im Teil I dieses Forschungsberichts (im vorangegangenen Heft 86 der Beiträge und Berichte) dargestellt wurden (Abschnitt 3.4).

3.1 Gratwanderung zwischen Materialität und Formalität

Allzu formale oder prozessorientierte Standards bieten zu wenig Wegleitung; zu materiale Standards bilden hingegen ein einengendes Korsett und schränken die Autonomie der Handelnden zur Findung einer situationsentsprechend legitimen Lösung in (ethisch) unzulässiger Weise ein. Nachfolgend soll die schwierige Gratwanderung diskutiert werden, die bei der Entwicklung von Standards zwischen der Skylla des Autonomieverlusts und der Charybdis der inhaltlichen Leere zu machen ist.

3.1.1 Kritik an formalen Standards

Es ist denkbar, dass sich ein Unternehmen an einem formalen Standard wie AA1000 zwar vordergründig orientiert, aber seinen Sinn verfehlt. Eine Konformität mit diesem Standard wäre dadurch zur Farce degradiert, die keinerlei positive Auswirkungen auf die Wirtschaftspraxis hätte. Ein gehaltvoller Standard scheint also nicht ohne gewisse Vorgaben des Erwünschten entwerfbar zu sein.

Auch die Ethik selbst kommt nicht ohne eine Vorstellung des Guten als Zielhorizont aus. Reine Fragen nach dem Wie unter der Vernachlässigung des Was sind nicht in der Lage, eine Moralphilosophie zu generieren, die hinreichende Hinweise zur Gestaltung des eigenen Lebens liefern kann. „Der Haupteinwand gegen den strengen Formalismus einer

Kantischen Ethik des Rechten, der heute von durchaus universalistisch gesonnenen Vertretern einer Ethik des Guten vorgebracht wird, besteht darin, festzustellen, dass sich der Standpunkt der Moral nicht ohne ein Wissen davon bestimmen lässt, was es heißt, jedermann den gleichen moralischen Respekt entgegenzubringen – der Standpunkt der Moral lässt sich *nicht* vollständig formal-prozedural bestimmen, weil uns sonst das Verständnis dafür fehlt, worum es bei der Zollung reziproken moralischen Respekts eigentlich geht.⁵⁵ Ohne Vorstellung des guten Lebens ist keine Brücke zu schlagen zu der Frage, warum es wichtig ist überhaupt moralisch zu handeln.⁵⁶

3.1.2 Kritik an materialen Standards

Materiale Standards, die letztlich moralische Verhaltenskodizes sind, zeichnen sich durch eine Sprache aus, die von „du sollst“ bzw. „du sollst nicht“ bestimmt wird. Sie geben dem Adressaten klare Handlungsanleitungen, bewahren ihn dadurch vor dem Aufwand, jede Handlungssituation neu beurteilen zu müssen (Berger/Luckmann sprechen von der „Bürde der Entscheidung“) und verleihen dadurch Sicherheit – auch bezüglich der Einschätzung der zu erwartenden Handlungen der Anderen.⁵⁷ Normen dieser Art regeln durch die Darstellung des Erwünschten oder Missbilligten unser Zusammenleben. Sie sind insofern tief verankerter Bestandteil der Kultur einer Gesellschaft und somit oft nicht mehr rational zugänglich. Maak bezeichnet diese Normen als „reflexionsverschlossen“, wobei das ethisch Problematische daran ist, dass ihr Inhalt „vorgängig“ als gut bewertet wird.⁵⁸ Diese „fraglos anerkannten Normen“⁵⁹ sind somit der interaktiven Klärung dessen, was die Betroffenen in einer konkreten Handlungssituation als richtig und gut empfinden würden, entzogen. Sie legen damit den Akteuren ein einengendes Korsett an, in dem sie nicht mehr autonom entscheiden können, was ein der Situation entsprechendes richtiges Handeln wäre.

Diese Überlegungen gehen auch auf die Untersuchungen von L. Kohlberg zurück, der unterschiedliche Entwicklungen des Moralbewusstseins nachgewiesen hat. Die höchste Form des Moralbewusstseins, die Kohlberg festgestellt hat, befindet sich auf seiner dreistufigen Skala auf Ebene 3, die er als „postkonventionelle Ebene“ bezeichnet hat. Dabei bedeutet postkonventionell (im Gegensatz zu konventionell und präkonventionell), dass das handelnde Subjekt kraft seiner Autonomie situationsangemessen richtig handelt und sich dabei an allgemeinen ethischen Prinzipien (z.B. dem kategorischen Imperativ Kants) orientiert anstatt blindlings festgeschriebenen Handlungsregeln zu folgen. Strenge Normensysteme schränken insofern die Herausbildung der Handlungsautonomie ein.⁶⁰

55 Maak: Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft (1999), 115f.

56 Vgl. Maak: Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft, 117.

57 Dies ist auch eines der Hauptargumente für die Plausibilität der Annahme der Existenz von sozialen Rollen. Vgl. z.B. Coburn-Staeger: Der Rollenbegriff (1973), 12; oder Berger/Luckmann: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit (1980), 80ff.

58 Maak: Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft, 114. Vgl. dazu auch Thielemann: Die Entfaltung integrativer Wirtschaftsethik, 144f.

59 Vgl. Habermas: Eine genealogische Betrachtung zum kognitiven Gehalt der Moral (1996), 15.

60 Vgl. die übersichtliche Darstellung zu Kohlberg bei Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 50ff.

Im unternehmerischen Kontext bedeutet das nun, dass es mitunter ethisch problematisch sein kann, einen Kodex mit expliziten Anweisungen festzuschreiben, der den Mitarbeitern zu wenig Raum lässt, um situationsangemessen richtig entscheiden zu können. Insofern können vernünftigerweise nur Handlungsprinzipien angegeben werden, die Entscheidungssituationen nicht determinieren, sondern Wegleitung bieten, um zu einer ethisch gerechtfertigten und inhaltlich treffenden Entscheidung zu kommen. Solche Prinzipien verweisen mehr auf wünschenswerte Zustände (z.B. zufriedene Mitarbeiter) als auf Typen von Handlungssituationen (nach dem Muster: wenn A, dann B, also z.B. wenn sich ein Mitarbeiter beschwert, dann muss der Betriebsrat angerufen werden).

3.1.3 Gibt es einen Mittelweg?

Ein für die unternehmerische Praxis brauchbarer und ethisch fundierter Standard muss also sowohl ausreichend materialen Gehalt haben als auch der Formalität genügend Freiraum lassen. Als Faustregel kann gelten: Soviel Materialität wie nötig, soviel Formalität wie möglich. Detaillierte und konkrete Regelungen für alltäglich auftretende, ethisch problematische Situationen dienen in erster Linie dazu, das Individuum von ständig wiederkehrenden Entscheidungsfindungsprozessen zu entlasten, eine gewisse Einheitlichkeit im Auftreten der Firmenmitglieder nach außen zu gewährleisten⁶¹ und Beispiele für legitimes Handeln zu geben. Aus ethischer Sicht notwendig sind sie nicht, eher sogar problematisch (s.o. die Kritik an den materialen Standards).

Welche Vorgehensweisen sind nun denkbar, um dieses Dilemma des pragmatischen Bedarfs an konkreten Regeln und ihrer formal-ethischen Bedenklichkeit zu vermeiden? Zum einen ist, so man in erster Linie mit einem formaleren Konzept arbeitet, eine „Absicherung“ der Prozesse mittels Willens- oder Absichtserklärungen möglich. Durch die freiwillige Selbstbindung an handlungsleitende Prinzipien wird die Bereitschaft zu richtigem Handeln nach außen demonstriert und zugleich eine gewisse Verlässlichkeit aufgebaut.

Denkbar ist zum anderen ein mehrstufiges Vorgehen mit mehreren Ebenen der kodifizierten Unternehmensmoral. Die in der Ethik seit jeher gültige Unterscheidung von Prinzipien (auch solche „mittlerer Reichweite“) und Normen gibt hier maßgebliche Anregungen. So ist z.B. eine zweistufige Kodifizierung denkbar. Die obere, abstraktere Stufe, welche stärker von ethischer Reflexion geprägt ist, enthält grundlegende Überzeugungen, welche nicht zur Disposition stehen. Die Ebene darunter enthält konkrete Verhaltensmaßregeln und Handlungsanweisungen, die aus den Prinzipien abgeleitet sind. Es muss hierbei klar werden, dass diese Regeln keineswegs so unumstößlich sind wie die Prinzipien und dass ihre Geltung entsprechend eine vorläufige ist.⁶² Daraus ergibt sich das Gebot, von den Regeln abweichend zu handeln, wenn dadurch den Prinzipien mehr entsprochen wird bzw. die Rechte der Betroffenen besser gewahrt bleiben.

61 Vielleicht wäre hier ein Stichwort wie *moralische Corporate Identity* einzuführen.

62 Es ist vielleicht hilfreich, hier Poppers Falsifikations-Kriterium zu bemühen. Das Analogon könnte folgendermaßen aussehen: Eine moralische Regel ist solange gültig, wie sie in Einklang mit den Prinzipien steht und legitime Ergebnisse gewährleistet. Wird eine dieser beiden Bedingungen nicht erfüllt, ist die Regel (ethisch) falsch.

3.2 Die „Mission“ als Ursprung jeglichen unternehmerischen Handelns

In der Mission überlegt und formuliert ein Unternehmen, was es anstrebt, warum es seine Existenz als wertvoll betrachtet. Insofern kann die Mission als der Ursprung des unternehmerischen Handelns betrachtet werden. Nachfolgend soll geklärt werden, was eine Mission auszeichnet (Abschnitt 3.2.1), welche Rolle die Wertschöpfungs-idee innerhalb der Mission spielt (Abschnitt 3.2.2) und welchen Einfluss die Öffentlichkeit auf die Gestaltung einer Unternehmensmission hat (Abschnitt 3.2.3).

3.2.1 Was ist eine Mission (bzw. was ist sie nicht)?

Die Mission eines Unternehmens ist die grundlegende Ausrichtung des Tuns auf ein Ziel hin. Dieses Ziel ist so abstrakt, dass es nie erreicht werden kann, aber konkret genug, um realisierbar zu sein und deshalb auch als Ansporn dienen zu können. Es geht letztlich um die elementare Besinnung auf Fragen wie: Warum sind wir als Unternehmen überhaupt da? Was wollen wir überhaupt? Welchen Aufgaben verschreiben wir uns? „Wofür setzen wir uns ein?“⁶³ Es ist ein Blick zurück auf sich selbst, von einem „satellite level“ (Kaptein), d.h. mit genügend Abstand, um die Dinge ‘objektiv’ beurteilen zu können. „The ‘real’ mission encapsulates what is going on in the minds of those who make up the corporation.“⁶⁴

Das Moment der Rechenschaftsablage spielt dabei eine große Rolle. Man will Rechenschaft ablegen für das eigene Tun, sowohl gegenüber den Anderen (der Gesellschaft) als auch gegenüber sich selbst: In welcher Hinsicht ist das, was wir als Unternehmen tun, „gut“? Wichtig wäre es, diesem fragenden Innehalten eine ethische Wendung zu geben. Ist das, was wir tun, verallgemeinerbar, rechtfertigbar vor der kritischen Öffentlichkeit, konsensfähig unter allen von unseren Handeln Betroffenen?

Antworten auf solche Fragen liefern die Basis für eine Unternehmensmission, die in einem ethischen Sinne vorzugswürdig ist. M. Kaptein listet einige Schlagworte als Bestandteile einer Mission auf, die diese ethische Vorzugswürdigkeit nicht besitzen:⁶⁵ Kontinuität (ist kein Selbstzweck), Gewinn (die Art und Weise der Gewinngenerierung bleiben unberücksichtigt), Wachstum (wiederum kein Selbstzweck), Ausrichtung auf einen einzelnen Stakeholder (alle anderen Stakeholder werden dadurch zu Mitteln). Die Kritik an Missionsbestandteilen wie „Güterproduktion und Dienstleistungen“ muss näher erläutert werden. Es erscheint durchaus als wertvoll, sich zum Ziel zu setzen als Unternehmen hervorragende Güter oder Dienstleistungen bereitzustellen. Man kann mit Kaptein einig gehen, dass vorgängig Fragen wie „Why is something produced? Who is actually served by the production? What is the motivation behind the production?“⁶⁶ gestellt werden müssen. Das Produkt oder der Inhalt der Dienstleistung spielen eben eine wichtige Rolle. „Wir setzen

63 Freeman, R.E./Gilbert, D.R.: Die Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung, Frankfurt, New York 1991, 98, zit. n. Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 433.

64 Kaptein: Ethics Management (1998), 17.

65 Kaptein: Ethics Management, 19ff.

66 Kaptein: Ethics Management, 22.

unser Bestes daran, die besten Landminen herzustellen“ würde doch – trotz des ernsthaften Bemühens um qualitativ hochwertige Produkte – moralisch wenig vorzugswürdig scheinen. Diese Überlegungen führen uns zum nächsten Punkt.

3.2.2 Gesellschaftlich wertvolle Wertschöpfungsaufgabe als Basis

Welche grundsätzliche Idee der Wertschöpfung liegt dem unternehmerischen Handeln zugrunde? Ist der Zweck des Unternehmens schon von seiner Idee her – nicht erst im Vollzug – rechtfertigbar?

Die Rückbindung des Ausgangspunktes des unternehmerischen Tätigwerdens an die Legitimierbarkeit des eigenen Tuns vor allen anderen, steht – vor jeglicher Aktivität – am Anfang. P. Ulrich, auf den ich mich im folgenden Abschnitt beziehe, spricht von der kategorischen Unterordnung des unternehmerischen Erfolgs- und Gewinnstrebens unter die Bedingung der Legitimität.⁶⁷ Diese „Geschäftsintegrität“ – also der Wille, nur mit gesellschaftlich sinnvollen und legitimen Mitteln einen Geschäftserfolg zu erzielen – ist die Basis für die Wahl einer „lebensdienlichen“ Wertschöpfungsaufgabe des Unternehmens. Ausgehend von einer „Vision der lebenspraktischen Werte“ sucht das Unternehmen gesellschaftlich zuträgliche Aufgaben. Die Bereitschaft zum umfassend verantwortlichen Handeln trägt die Wertschöpfungsidee durch „neue ethisch-strategische Synthesen“.⁶⁸

Am Beginn einer jeden Unternehmensmission, am Beginn jedes gesellschaftlich wertvollen unternehmerischen Handelns, steht also eine Idee der Wertschöpfung, eine Antwort auf die Frage „Was wollen wir tun?“, die nicht (nur) nach strategischen Gesichtspunkten (wie Wettbewerbsvorteil oder USP), sondern nach Maßgabe der Legitimität zu beantworten ist.

3.2.3 Die Legitimationsbedürftigkeit der Mission

Wer bestimmt nun über die Mission eines Unternehmens? Bei Neugründungen und KMU wird der Sinns und Zweck des Unternehmens wohl bei von dem oder den Gründer/n gesetzt. Die Intention, mit welcher die Firma gegründet wurde, ist zugleich auch ihre (anfängliche) Zielsetzung. Das bedeutet aber noch nicht, dass diese Zielsetzung eine im ethischen Sinn vorzugswürdige ist oder dass sie vor der Öffentlichkeit rechtfertigbar ist. Ausgehend von der regulativen Idee der kritischen Öffentlichkeit als Beurteilungsinstanz eines jeden ethisch relevanten Handelns, kann man eine Einbeziehung dieser Öffentlichkeit in die Beurteilung der Mission und besonders der normativen Grundlagen postulieren. Wenn die Zielsetzungen eines Unternehmers zunächst auch Privatsache sind, so unterliegen sie doch dem prinzipiellen Erfordernis der Legitimierbarkeit, in dem Sinn, als sich zeigen muss, ob diese Zielsetzungen rechtfertigbare Wirkungen erzeugen. Wird diese unparteiliche Beurteilung von der Öffentlichkeit wahrgenommen, kann man von der Mitsprache und überspitzt von einer „demokratischen Mitgestaltung“ der Mission sprechen. Das bedeutet, dass die Mission eines Unternehmens in ihren Auswirkungen öffentlich zur Diskussion gestellt wird

67 Vgl. dazu und im Folgenden Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 428ff.

68 Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 432.

und damit die Möglichkeit der Mitsprache und der Mitgestaltung offeriert wird. Die Tatsache, dass diese Möglichkeit der Diskussion von der Öffentlichkeit wenig wahrgenommen werden wird,⁶⁹ beschädigt die grundsätzliche Idee nicht.

Nachfolgende Grafik soll das Gesagte verdeutlichen: Das Unternehmen handelt in Einklang mit seiner normativer Basis über die Mission (es verleiht der Mission sozusagen Gestalt in den Handlungen) und wirkt dadurch über den unternehmerischen Transformationsprozess und den Markt auf seine Umwelt (wobei hier in

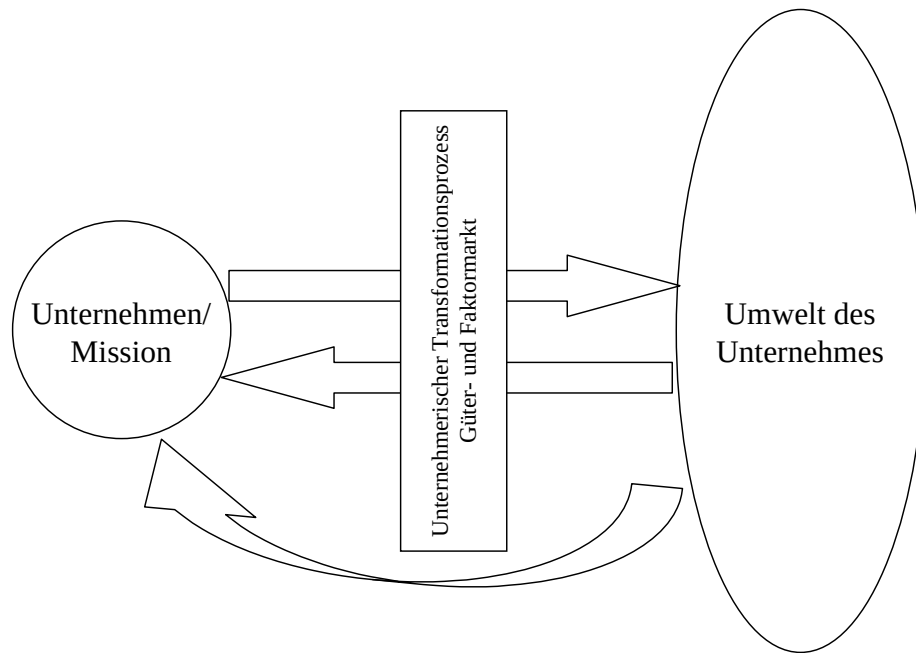


Abbildung 4: Wirkung des Unternehmens auf seine Umwelt und umgekehrt.

erster Linie die soziale Umwelt gemeint ist). Diese soziale Umwelt nimmt die Möglichkeit der Mitgestaltung an und wirkt auf das Unternehmen zurück. Hierbei besteht die Möglichkeit über den Gütermarkt (durch Kauf oder Meidung von Produkten) oder über den Faktormarkt zurückzuwirken (z.B. durch Meidung der Firma als Arbeitgeber). Die andere Möglichkeit ist die der unmittelbaren Einwirkung, z.B. über Schreiben, die Presse, Proteste o.ä. Die Summe dieser Rückwirkungen finden Eingang in einer „Neu“-Ausrichtung des Unternehmens, in einer Modifikation, ggf. einer Reformulierung der handlungsbestimmenden Mission. Durch diese entstehen wiederum Wirkungen auf die Umwelt, die in einer Feedbackschleife zurückwirkt usw.

69 Vgl. dazu die Untersuchung zur Öffentlichkeitswirkung von Umwelterklärungen nach EMAS, die ein „nur sehr geringes bis gar kein Interesse“ der Öffentlichkeit nachweisen konnte. Steger et al.: Umweltmanagement in der Praxis (1998), 59.

3.3 Bestandteile der Gestaltung

Im Anschluss an die soeben gewonnenen Erkenntnisse aus der Diskussion ‘materiale’ vs. ‘formale’ Standards (bzw. ‘substantive’ vs. ‘process-based’) können die Struktur des zu entwickelnden Entwurfs und stützende Gestaltungselemente abgeleitet werden. Die Gestaltungserfordernisse für ein System ethisch orientierten Wirtschaftens bilden nur ein Rahmengerüst und lassen noch viel Raum für unternehmensspezifische Gestaltungen. Nachfolgend werden deshalb Beispiele aufgeführt, wie diese Eckpunkte in praxi mit Leben gefüllt werden können.

3.3.1 Notwendige Gestaltungselemente

Gemäß der Maxime ‘so material wie nötig, so formal wie möglich’ ist für ein System prinzipiengeleiteten Managements von einem in der Grundstruktur formal-prozessorientierten Schema auszugehen, das, wenn immer notwendig, mit konkreten Hinweisen und Regelungen „gefüllt“ wird.⁷⁰ Um die Gefahren der bloßen Erfüllung eines formalen Standards dem Buchstaben nach unter gleichzeitiger Umgehung seines Sinns zu vermeiden, müssen Sicherungsmechanismen eingebaut werden. Diese Sicherungsmechanismen sind nicht dazu gedacht das Unternehmen gegen seinen Willen zu etwas zu zwingen, sondern im Gegenteil es an die Freiwilligkeit seines Tun zu erinnern und dadurch eine hohe Verbindlichkeit zu erzeugen. Man könnte hier von einer besonderen Art von „institutionellen Rückenstützen“⁷¹ sprechen, die es dem Unternehmen ermöglichen, auch in schwierigen (dilemmatischen) Situationen seinen Grundsätzen treu zu bleiben.

Prinzipiell handelt es sich hier um eine Selbstbindung des Unternehmens an freiwillig übernommene ethische Grundsätze. Eine Bindung solcher Art, ein Versprechen wird immer jemanden gegenüber ausgesprochen. Der Adressat des Versprechens kann mit dem Nutznießer identisch sein oder auch nicht („ich verspreche *dir*, auf *dich* aufzupassen“; „ich verspreche *dir*, auf *sie/ihn/mich* aufzupassen“), was aber hier keine Rolle spielt (also allgemein: „ich verspreche [dem] x, dass y“). Wer überwacht nun, ob die gegebenen Versprechen eingehalten werden? Grundsätzlich ist es neben dem Versprechenden an x, dem/den Adressaten des Versprechens, dafür zu sorgen, dass es auch eingehalten wird. Sehr häufig wird es aber der Fall sein, dass diese Kontrollfunktion advokatorisch von einer dritten Partei übernommen wird, sei es, weil x (noch) keine Stimme hat (denken wir an nachfolgende Generationen oder an die Umwelt), weil x die Kontrollmöglichkeiten fehlen (denken wir an den Aktionär, der keinen Einblick in die Geschäftsführung hat) oder weil x zu wenig Macht hat, einen Bruch des Versprechens wirksam zu sanktionieren (denken wir an Lohnempfänger). Da i.d.R. keine staatlichen Sanktionsmechanismen bestehen, ist eine Überwachung durch Autoritäten nicht gegeben. Wenn wir davon ausgehen, dass eine Selbstkontrolle inef-

70 Dieses „Füllen“ wird in den meisten Fällen Aufgabe des Unternehmens sein, das den Standard implementiert. Das gewährleistet der Situation des Unternehmens und seinem Umfeld entsprechende Normen, die, sofern man sich um legitime Regelungen bemüht hat, auch einen hohen Grad an Verallgemeinerungsfähigkeit beinhalten.

71 Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 319.

fektiv oder überfordernd ist, muss als Alternative die soziale Kontrolle aktiviert werden. Diese soziale Kontrolle kann nur von der Öffentlichkeit ausgeführt werden. Adressat eines jeden Versprechens im Rahmen einer wirtschaftsethischen Orientierung eines Unternehmens ist somit die Öffentlichkeit, unabhängig davon, wer die Nutznießer sind. Und die Öffentlichkeit ist auch der Raum in dem diskutiert werden kann, inwieweit Abweichungen von den Versprechen im legitimen Rahmen sind.

Zusammenfassend kann man folgende Elemente nennen, die bei der Gestaltung eines Systems prinzipiengeleiteten Managements unerlässlich sind: Es muss eine *freiwillige Selbstbindung* des Unternehmens an die vom System geforderten Grundsätze *gegenüber der Öffentlichkeit* stattfinden. Dies kann z.B. im Rahmen einer Absichts- oder *Grundsatzerklärung* stattfinden, wie sie z.B. die Umwelterklärung bei EMAS darstellt. Um die Öffentlichkeit zu ermächtigen, die Kontrollfunktion wahrzunehmen, muss ein erhöhtes Maß an *Publizität* gepflegt werden. Natürlich sind darüber hinaus im Unternehmen Strukturen zu bilden, die das System fortlaufend auf seine Legitimität und Lebendigkeit hin überprüfen und ggf. Änderungen zur Diskussion stellen.

3.3.2 Gestaltungsoptionen

Die soeben erörterten Gestaltungserfordernisse für ein System prinzipiengeleiteten Managements bilden nur Eckpunkte. Dazwischen verbleibt noch viel Raum für unternehmensspezifische Ausgestaltungen, welche das Ziel des legitimen Wirtschaftens fördern. Es ist nochmals zu sagen, dass die Addition und Integration einzelner Managementsysteme kein Selbstzweck ist. Und im Sinne eines postkonventionellen Ethikverständnisses spielen die Einzelschriften letztlich eine untergeordnete Rolle, solange das gesetzte Ziel, ein ethisch orientiertes Wirtschaften, angesteuert wird.

Im Wesentlichen geht es bei der Gestaltung eines Systems prinzipiengeleiteten Managements um nichts anderes als um die Institutionalisierung von Ethik im Unternehmen. Es sind Prozesse und Strukturen zu implementieren, die im Einklang stehen mit höchsten ethischen Prinzipien, den normativen Grundlagen der Unternehmung, der Mission mit seinen legitimitätsorientierten Zielen und der unternehmensspezifischen Kultur.

Generell kann gesagt werden, dass gemäß der diskursethischen Formulierung des ethischen Prinzips jegliche Maßnahme Legitimität im Unternehmen zu fördern vermag, das auf sich um Verständnis und Konsens mit Betroffenen bemüht. So sind die Ideen des Stakeholderdialogs, wie sie in AA1000 vorgestellt werden, durchaus nachahmenswert. Es gibt eben keine „Abkürzung“, die diesen Weg über die direkte Auseinandersetzung mit Betroffenen ersparen würde. Im Unternehmen soll deshalb nicht nur gefragt werden ‚Wer sind unsere Anspruchsgruppen?‘, sondern auch ‚Wie kann man sie am besten erreichen und ihnen am besten gerecht werden?‘. Zu beachten ist vielleicht, dass die Anspruchsgruppen diese Dialogangebote vielleicht nicht gewöhnt sind und sie aus Unkenntnis nicht wahrnehmen. So könnte z.B. ein eingerichtetes „Publiform“, das der Öffentlichkeit bewusst Einblick in unternehmerische Prozesse gewähren soll, anfangs an mangelndem Interesse zu scheitern drohen. Das ist dann vielleicht noch kein zwingender Grund, die ganze Übung abubrechen, sondern sollte Ansporn sein, bessere Wege mit mehr Echo zu finden.

Darüber hinaus sind eine ganze Reihe von Ethikmaßnahmen denkbar, die auch dem erklärten Ziel dienen.⁷² Viele dieser ursprünglich nach innen gerichteter Maßnahmen können auch nach außen hin geöffnet werden. So könnte z.B. eine „ethics hotline“ durchaus auch für moralische Anliegen die gegen das Unternehmen (anstatt im Unternehmen) vorgebracht werden, geeignet sein. Oder ein „Ethik-Beirat“, der die Geschäftspraktiken des Unternehmens überprüft, könnte genauso gut den Umgang mit den Anspruchsgruppen kritisch unter die Lupe nehmen. Weitere Anregungen von hervorragenden Einzelmaßnahmen können auch aus der Literatur bezogen werden, so z.B. aus den „Best practices“, die vom Social Venture Network (SVN) herausgegeben wurden. In diesem Buch werden 75 Musterbeispiele für kreative und legitimitätsorientierte Maßnahmen verschiedene Stakeholder in unterschiedlichsten Branchen betreffend vorgestellt.⁷³

3.4 Integriertes Managementsystem oder originäres Rahmenmodell?

An dieser Stelle soll noch einmal die Diskussion aufgenommen werden, die im Heft I dieses Forschungsberichts bereits geführt wurde. Was unterscheidet nun das nach ethischer Maßgabe entwickelte Modell prinzipiengeleiteten Managements von den „integrierten“ Managementsystemen, wie sie z.B. von D. Seghezzi und anderen vorgeschlagen wurden?⁷⁴ Die äußere Form mag sich nur wenig unterscheiden, die technische Abwicklung in praxi mag auch ähnlich sein. Und doch gibt es einen wesentlichen Unterschied: die dahinter stehende Einstellung.

Bei der Lektüre der „Managementliteratur“ kann man sich oft des Eindrucks nicht erwehren, dass bei der Integration der einzelnen Systeme die ursprünglichen Anliegen etwas in den Hintergrund treten. So ist der Zweck eines integrierten Managementsystems, reibungslos zu laufen und zusätzliche Kosten zu vermeiden, aber nicht mehr (beispielsweise bei der Integration von ISO 900X und ISO 14.001) der Schutz der Umwelt bei gleichzeitiger Qualität auf hohem Niveau. Das integrierte System scheint zum Selbstzweck zu werden, die ursprünglichen Zwecke treten in den Hintergrund, wohl im Glauben, dass die zusammengeführten Systeme je einzeln ja die gewünschten Zwecke erfüllen.

Im Gegensatz dazu darf der Zweck der Förderung legitimen Wirtschaftens bei einer Zusammenführung einzelner Systeme mit ethischem Anspruch nie aus den Augen verloren werden. Denn die einzige Absicht der Integration ist ja die bestmögliche Gewährleistung einer legitimen Wirtschaftsweise. Eine Integration würde also nicht stattfinden, um bereits alleinstehend gut funktionierende Einzelsysteme effizienter zu machen bzw. unternehmensinterne Abläufe zu perfektionieren und Kosten zu sparen. Vielmehr wird gerade erst durch die Integration der eigentliche Zweck, das umfassend verantwortliche Wirtschaften, erreicht. So würde eine Unvereinbarkeit der Bestandteile eines „integrierten“ Managementsystems höchstens Kosten erzeugen, während dieselbe Unvereinbarkeit womöglich die

72 Vgl. dazu Ulrich et al.: „Ethikmaßnahmen“ in der Unternehmenspraxis (1996).

73 Alan Reder: 75 best business practices for socially responsible companies, 1995.

74 Vgl. z.B. Seghezzi: Integriertes Qualitätsmanagement (1996), oder Adams: Integriertes Management System (1995). Für eine ausführliche Darstellung der Thematik vgl. Waxenberger: Bewertung der Unternehmensintegrität, 18ff.

ganze Idee der Wahrnehmung umfassender Verantwortung von Unternehmen ruinieren würde.

Anders ausgedrückt, ist die Motivation für eine Integration aus Managementsicht eine betriebswirtschaftliche (finanzielle), während die hier vertretene Integrationsabsicht genuin ethisch motiviert ist. Darum wurde auch für ein ethisch ausgerichtetes Rahmenmodell votiert, in dem die zu integrierenden Elemente ihren logischen Platz finden. Dieses Rahmenmodell muss getragen werden von einer grundlegenden Idee, von einer ernsthaften Absicht, von einer Mission.⁷⁵ Anhand von Kapteins Ausführungen, der beschreibt, was jeweils *nicht* Bestandteil einer corporate mission ist, kann man darlegen, dass die Beweggründe für die Bildung eines „integrierten“ Managementsystems keinem ethischen Anspruch genügen.⁷⁶

Insofern führt vielleicht auch die Anregung des Institute of Internal Auditors in die Irre. Es schlägt vor, die Bewertung der „social and ethical responsibility“ vollständig in die vorhandenen Managementsysteme zu integrieren.⁷⁷ Wenn jedoch sichergestellt ist, dass die einzelnen Systeme im Geiste einer ethisch orientierten Meta-Ebene, eines prinzipiengeleiteten Modells des unternehmerischen Handelns, gestaltet werden, so ist die Legitimität (und somit auch die Bewertung des Handelns) bereits eingeschlossen, integriert.⁷⁸

4. Ausblick

Nach der Diskussion der Möglichkeit einer Zertifizierung des umfassend verantwortlichen, ethisch orientierten Wirtschaftens innerhalb eines Unternehmens werden im zweiten Abschnitt mögliche nächste Schritte angerissen. Dabei erweist sich, dass die Schritte von philosophisch fundierten Vorüberlegungen zu einer konkreten, zertifizierbaren Norm größer sind als zunächst erwartet.

4.1 Möglichkeiten der externen Prüfung und Auditierung

Im Rahmen von AA1000 wird auf eine Zertifizierung der Befolgung des Standards verzichtet, u.a. deshalb, weil die positiven Effekte, die durch den erweiterten Stakeholderdialog entstehen, schon als „Belohnung“ genug angesehen werden. Im Gegensatz dazu bin ich durchaus der Meinung, dass ein verliehenes Zertifikat ein zusätzlicher Anreiz für Unternehmen sein kann, die oft langwierige und kostenintensive Implementierung eines neuen (Management-) Systems auf sich zu nehmen. Ein Zertifikat kann werblich genutzt werden und hat insofern eine größere Breitenwirkung. ‚Tue Gutes und rede darüber‘ hat auch hier

75 Vgl. analog dazu Ulrich et al.: Prinzipiengeleitetes Investment II (1999), 36ff.

76 Vgl. Kaptein: Ethics Management, 19ff.

77 Institute of Internal Auditors: Ethics and Social Responsibility (1999), 36.

78 Das ist vielleicht der ursprünglichste Sinn der „integrativen“ Wirtschaftsethik, wie sie am Institut für Wirtschaftsethik in St. Gallen entwickelt wurde: Das grundsätzliche, vorgängige Einbeziehen der ethischen Perspektive in das unternehmerische Handeln (das so oder so normativ bestimmt ist). Die „Integration“ ex post könnte man mit U. Thielemann (Die Entfaltung integrativer Wirtschaftsethik, 136f.) dagegen als „Und-Ethik“ bezeichnen.

seine Bedeutung, außerdem wird die ethische Bedeutung einer Handlung nicht dadurch geschmälert, dass man einen ökonomischen Nutzen daraus zieht.⁷⁹

Für das Konzept des prinzipiengeleiteten Managements ist die Möglichkeit einer Zertifizierung grundsätzlich vorgesehen. Problematisch ist eventuell der große Umfang der von einem Unternehmen zu ergreifenden Maßnahmen. Es ist realistischerweise nicht zu erwarten, dass alle Anforderungen eines umfassenden Systems auf einen Schlag en détail erfüllt sein würden.⁸⁰ Ausschlaggebend sind deshalb zunächst die wirkliche Absicht des Unternehmens, sich ethisch auszurichten, und erste Maßnahmen, die diesen guten Willen zum Ausdruck bringen und der Idee förderlich sind. Diesbezüglich wäre es vielleicht notwendig, über verschiedene Stufen eines Zertifikats zu diskutieren, die z.B. von „Ist auf dem besten Weg zum ethisch orientierten Wirtschaften“ zu „Hat ein umfassendes Managementsystem implementiert“ reichen.

Indikatoren für die Feststellung dieser Sachverhalte können vielfältiger Art sein. Es ist hier nicht der Ort, um eine ausführliche Auditcheckliste aufzustellen, es kann aber sehr wohl (meist anhand von Interviews über persönliche Einstellungen und systematische Abläufe) erkannt werden, welche Rolle die Ausrichtung an der Legitimität spielt. An vorderster Stelle werden die Überprüfung der Mission, der Wertschöpfungs idee und des dahinter stehenden Willens zum ethisch orientierten Wirtschaften stehen. Nach wie vor fraglich ist, ob bestehende Zertifikate (nach ISO oder SA8000) unhinterfragt akzeptiert werden sollen oder ob nicht zumindest eine stichprobenartige Überprüfung der „neuralgischen Punkte“ der jeweiligen Vorschriften durchgeführt werden muss.

4.2 Weitere Schritte

Gibt es eine realistische Chance, aus dem vorliegenden Konzept eine allgemein akzeptierte Grundlage für eine zertifizierbare Norm zu machen? Welche Schritte wären dafür zu ergreifen? Welche Möglichkeiten böten sich schließlich an, die Norm bekannt zu machen?

Die vorliegenden „Schritte zu einem System prinzipiengeleiteten Managements“ sind bewusst frei von jeglichen existierenden „Sachzwängen“ in der Praxis verfasst worden. Insofern mögen sei an manchen Stellen etwas „abgehoben“ oder „philosophisch“ klingen. Doch es gibt bekanntlich nichts Praktischeres als eine gute Theorie. Denn diese ermöglicht durch die Klarheit im Denken und in den Begriffen das Aufstellen eines praktischen Konzepts, das konsistent und fokussiert ist. Das theoriegeleitete Ausloten des Praktikablen und Zumutbaren – nicht alle hier vorgeschlagenen Schritte mögen für ein Unternehmen auf einmal realisierbar sein – ergibt ein mit der Zeit wachsendes Praxismodell. Es soll jedoch hier nicht der Weg der „emerging best practice“ wie in AA 1000 gegangen werden, um die Gefahr eines naturalistischen Fehlschlusses zu vermeiden. Sehr wohl muss ein entstehendes Konzept offen sein für Rückmeldungen und Verbesserungen.

79 Umkehren freilich lässt sich dieser Schluss nicht. Eine Handlung, die nur angestrengt wird, um einen ökonomischen Nutzen zu generieren, die aber, als zufälliges Nebenprodukt sozusagen, einen Effekt hat, der als 'gut' anerkannt werden müsste, besitzt keine ethische Vorzugswürdigkeit.

80 Vgl. dazu Waxenberger: Bewertung der Unternehmensintegrität, 29f.

Der Weg von der philosophischen Vorlage zur konkreten Norm ist jedoch lang. Es gibt verschiedene denkbare Möglichkeiten, eine (international beachtete) Norm zu etablieren. Ein Weg ist sicherlich über die International Organization for Standardization (ISO) in Genf. Deren Prozeduren dauern in Regel mehrere Jahre, wobei die in den zuständigen Technischen Komitees erarbeiteten Vorschläge international diskutiert werden (alle nationalen Normierungsgremien wie z.B. SNV aus der Schweiz, DIN aus Deutschland oder BSI aus Großbritannien sind Mitglied bei ISO und haben ein Mitspracherecht). Ein Normierungsversuch über ein nationales Normierungsinstitut mag eventuell schneller gehen, ist jedoch (per definitionem) auf ein Land beschränkt. Vielleicht ist es denkbar, von der nationalen Plattform aus einen internationalen Vorstoß (Richtung ISO) zu machen.⁸¹

Eine andere Möglichkeit ist die Lancierung eines Standards als private Initiative, wie das vom Council on Economic Priorities (CEP) mit SA8000 oder vom Institute for Social and Ethical Accounting (ISEA) mit AA1000 versucht wird. Die Erfahrung wird zeigen, ob diese Bemühungen von Erfolg gekrönt sind. Die Gefahr ist, dass solchen Institutionen bei der kostenintensiven internationalen Lancierung die „Luft ausgeht“. Aber auch hier kann auf eine sich langsam ergebende Breitenwirkung gehofft werden, gefördert durch Tagungen und Konferenzen, Publikationen und Medienpräsenz und durch starke Partner im Hintergrund.

81 So ging z.B. ISO 14.001 aus dem britischen Standard BS 7750 hervor.

Literaturverzeichnis

- Adams, Heinz: Integriertes Management System für Sicherheit und Umweltschutz. Generic Management System, München, Wien (Hanser) 1995.
- Antes, Ralf / Clausen, Jens / Fichter, Klaus: Die 11 guten Managementpraktiken der EG-Öko-Audit-Verordnung, in: Fichter, K. (Hrsg.): Die EG-Öko-Audit-Verordnung. Mit Öko-Controlling zum zertifizierten Umweltmanagementsystem, München, Wien (Hanser) 1995.
- Berger, Peter / Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt a.M. (Fischer) 1980.
- Bethge, Philip: Grundgesetz für Gorillas?, in: Der Spiegel 11/1999, S. 256-268.
- Bleicher, Knut: Das Konzept integriertes Management, Frankfurt, New York (Campus) 1996.
- Carisch, Rico: Ausbeutung darf sich nicht mehr lohnen, in: Cash, 23.10.98, S. 38f.
- CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency): Social Accountability 8000, London 1997.
- Coburn-Staege, Ursula: Der Rollenbegriff. Ein Versuch der Vermittlung zwischen Individuum und Gesellschaft, Heidelberg (Quelle & Meyer) 1973.
- Dyllick, Thomas: Die EU-Verordnung zum Umweltmanagement und zur Umweltbetriebsprüfung (EMAS-Verordnung). Darstellung, Beurteilung und Vergleich mit der geplanten ISO-Norm 14 001, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 20, St. Gallen (Institut für Wirtschaft und Ökologie) 1995.
- Dyllick, Thomas: Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden (Gabler) 1989.
- Dyllick, Thomas / Schneidewind, Uwe: Ökologische Benchmarks – Erfolgsindikatoren für das Umweltmanagement von Unternehmen, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 26, St. Gallen (Institut für Wirtschaft und Ökologie) 1995.
- EMAS-Verordnung (Environmental Management and Auditing Scheme) der EU vom 29. Juni 1993, in: Dyllick, Die EU-Verordnung zum Umweltmanagement und zur Umweltbetriebsprüfung (1995), Anhang.
- Felix, Reto / Pischon, Alexander / Riemenschneider, Frank / Schwerdtle, Hartwig: Integrierte Managementsysteme. Ansätze zur Integration von Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagementsystemen, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 41, St. Gallen (Institut für Wirtschaft und Ökologie) 1997.
- Freeman, R.E. / Gilbert, D.R.: Die Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung, Frankfurt, New York 1991.
- Gonella, Claudia: Standards for the new millennium, in: AccountAbility Quaterly 3/1998, S. 1-3.
- Habermas, Jürgen: Eine genealogische Betrachtung zum kognitiven Gehalt der Moral, in: ders., Die Einbeziehung des Anderen. Studien zur politischen Theorie, Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 1996, S. 11-64.
- Hamschmidt, Jost / Dyllick, Thomas: ISO 14.001 in der Praxis. Wirkungen von Umweltmanagementsystemen in Schweizer Unternehmen, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 75, St. Gallen (Institut für Wirtschaft und Ökologie) 1999.
- Heidelmeyer, Wolfgang (Hrsg.): Die Menschenrechte, Paderborn u.a. (Schöningh) 1997.
- Höffe, Otfried: Suche nach den Grundlagen eines interkulturellen Strafrechts, in: Neue Zürcher Zeitung, 3./4.10.98, S. 81.
- Institute of Internal Auditors: Ethics an Social Responsibility, London 1999.

- Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA): AccountAbility 1000 (AA 1000). A foundation standard in social and ethical accounting, auditing and reporting. Overview of standard and its applications, London 1999.
- Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA): AccountAbility 1000 (AA 1000). Standard, Guidelines and Qualification Requirements, London 1999.
- ISO (International Organization for Standardization): The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates. Eighth Cycle 1998, Genf 1999.
- Kant, Immanuel: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? in: Werksausgabe Bd. 11, Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 1982, S. 51-61.
- Kaptein, Muel: Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations, Dordrecht u.a. (Kluwer), 1998.
- Kühnhardt, Ludger: Die Universalität der Menschenrechte. Studie zur ideengeschichtlichen Bestimmung eines politischen Schlüsselbegriffs, München (Olzog) 1987.
- Larson, Elizabeth / Cox, Bonnie: Social Accountability 8000. Measuring Workplace Conditions Worldwide, in: Quality Digest, Feb. 1998, S. 26-29.
- Lohmann, Georg: Menschenrechte zwischen Moral und Recht, in: Gosepath, S. / Lohmann, G. (Hrsg.), Philosophie der Menschenrechte, Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 1998, S. 62-95.
- Maak, Thomas: Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft, Bern u.a. (Haupt) 1999.
- Martin, Hans-Peter / Schumann, Harald: Die Globalisierungsfalle. Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand, Reinbek b. Hamburg (Rowohlt) 1996.
- Matthews, Virginia: Framework for ethical sourcing, in: The Financial Times, 12.12.97, S. 13.
- McIntosh, Malcolm/Leipziger, Deborah/Jones, Keith/Coleman, Gill: Corporate Citizenship. Successful Strategies for Responsible Companies, London u.a. (Financial Times) 1998.
- Meffert, Heribert: Qualität als Wettbewerbsfaktor, in: Preßmar, D. (Hrsg.), Total Quality Management I, Schriften zur Unternehmensführung Band 54, Wiesbaden (Gabler) 1995, S. 19-35.
- Patterson, James: ISO 9000 – Globaler Qualitätsstandard, Wien (Ueberreuter) 1995.
- Pearce, John / Raynard, Peter / Zadek, Simon: Social Auditing for Small Organisations, London (New Economics Foundation) 1996.
- Reder, Alan: 75 best business practices for socially responsible companies. New York (Putnam) 1995.
- Rhonheimer, Daniel: Das Recht des hilflosen Lebens. Zum Zusammenhang von Menschenrechten, Existenzrecht, Rechtsfähigkeit und Rechtsstaat, in: Müller-Schmid, P. P. (Hrsg.), Begründung der Menschenrechte, Stuttgart (Steiner) 1986, S. 45-127.
- Saro-Wiwa, Ken: Flammen der Hölle. Nigeria und Shell: Der schmutzige Krieg gegen die Ogoni, Reinbek b. Hamburg (Rowohlt) 1996.
- Seghezzi, Hans Dieter: Integriertes Qualitätsmanagement. Das St. Galler Konzept, München, Wien (Hanser) 1996.
- Steger, Ulrich et al.: Umweltmanagement in der Praxis. Teilergebnisse eines Forschungsvorhabens (Teile V und VI) zur Vorbereitung der 1998 vorgesehenen Überprüfung des gemeinschaftlichen Öko-Audit-Systems, hg. vom Umweltbundesamt, Berlin 1998.
- Thielemann, Ulrich: Die Entfaltung integrativer Wirtschaftsethik in der Kritik, in: Nutzinger, H.G. / Berliner Forum für Wirtschafts- und Unternehmensethik (Hrsg.), Wirtschafts- und Unternehmensethik. Kritik einer neuen Generation, München, Mering (Hamp) 1999, S. 117-153.
- Thielemann, Ulrich: Ökologische Ethik. An den Grenzen der praktischen Vernunft, Beiträge und Berichte des IWE-HSG, Nr. 24, St. Gallen (Institut für Wirtschaftsethik) 21997.
- Tugendhat, Ernst: Vorlesungen über Ethik, Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 31995.

- Ulrich, Peter: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern u.a. (Haupt) ²1998.
- Ulrich, Peter: Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern u.a. (Haupt) ³1993.
- Ulrich, Peter: Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart (Poeschel) 1977.
- Ulrich, Peter / Lunau, York / Weber, Theo: „Ethikmaßnahmen“ in der Unternehmenspraxis. Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in schweizerischen und deutschen Firmen, Beiträge und Berichte des IWE-HSG, Nr. 73, St. Gallen (Institut für Wirtschaftsethik) 1996.
- Ulrich, Peter / Waxenberger, Bernhard / Jäger, Urs: Prinzipiengeleitetes Investment II. Gestaltungsorientierte Leitideen einer wirtschaftsethisch fundierten Unternehmensbewertung, Beiträge und Berichte des IWE-HSG, Nr. 84, St. Gallen (Institut für Wirtschaftsethik) 1999.
- Waxenberger, Bernhard: Bewertung der Unternehmensintegrität. Grundlagen für die Zertifizierung eines ethisch orientierten Managements, Beiträge und Berichte des IWE-HSG, Nr. 86, St. Gallen (Institut für Wirtschaftsethik) 1999.
- Waxenberger, Bernhard: Ethik in der Wirtschaft?, in: Visura Zoom, Heft 3, 1999, S. 14f.
- Zadek, Simon / Pruzan, Peter / Evans, Richard (Hrsg.): Building Corporate AccountAbility. Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting, London (Earthscan Publications) 1997.

Verzeichnis der Online-Quellen

- <http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2/FAQs-DIS.html>, download v. 27.05.00.
- <http://bsonline.techindex.co.uk:80/BSONLINE/WhatsNew.asp>.
- http://www.ekas.ch/d/d/t_wegleit.html.
- <http://www.ilo.ch>.
- <http://www.ilo.org/public/english/depts/fact.htm>, download v. 24.05.00.
- <http://www.iso.ch> → ISO9000.
- <http://www.iso.ch/presse/PRESSE11.html>, download v. 05.06.2000
- <http://www.iwe.unisg.ch> → Schriften 1999.
- <http://www.iwoe.unisg.ch> → Service.