



**Dokumentation  
des Workshops  
Corporate Social Responsibility (CSR)**  
Neue Handlungsfelder für Arbeitnehmervertretungen

**25. Januar 2005, Berlin**

**Veranstalter:  
Hans Böckler Stiftung in Kooperation mit dem  
Deutschen Gewerkschaftsbund**

# INHALT

## Dokumentation der Beiträge

- 3 /** **Dietmar Hexel, Mitglied des Geschäftsführenden DGB Bundesvorstands:**  
Vorwort
- 4 /** **Marie Seyboth, DGB Bundesvorstand:**  
Warum ist CSR für Arbeitnehmervertretungen ein Thema?
- 6 /** **Axel Hauser-Ditz/Peter Wilke, wmp consult:**  
Handlungsfelder für Arbeitnehmervertretungen –  
Ergebnisse einer Betriebsbefragung
- 11 /** **Eva Angerler, GPA:**  
Die soziale Verantwortung von Unternehmen  
aus zivilgesellschaftlicher Perspektive
- 14 /** **Dr. Winfried Heidemann, HBS:**  
CSR und Human Resource Management  
als Praxisfeld von Corporate Social Responsibility
- 18 /** **Dr. Holger Brackemann, Stiftung Warentest:**  
Die CSR-Untersuchungen der Stiftung Warentest

## CSR-Berichte aus der Praxis

- 20 /** **Thomas Rühl,**  
**Referent des Betriebsrat Volkswagen AG**
- 23 /** **Sabine Bauer,**  
**Betriebsrat und EBR adidas-Salomon AG**
- 28 /** **Alfred Löckle,**  
**Betriebsrat Bosch GmbH**
- 32 /** **Dr. Judith Beile, wmp consult:**  
Zusammenfassung der Diskussion
- 34 /** **Andreas Botsch, DGB-Bundesvorstand:**  
Ausblick für die weitere Arbeit:  
Handlungsfelder für den DGB
- 36 /** **Abkürzungsverzeichnis**

## Impressum:

Herausgeber: Deutscher Gewerkschaftsbund  
Dietmar Hexel  
Henriette-Herz-Platz 2, 10178 Berlin

Redaktion: Marie Seyboth  
Abt. Mitbestimmung und Rechtspolitik

Gestaltung: Print Network PN GmbH, Berlin  
Litho/Druck: Print Network PN GmbH, Berlin  
Stand: Mai 2005

## Vorwort

Gewerkschaften wissen, dass eine Regulierung der Arbeitsbedingungen den notwendigen Schutz für die Beschäftigten schafft. Auf der nationalen Ebene kennen wir verbindliche gesetzliche Schutzbestimmungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zur Sicherung von Mindeststandards. Mit der Zunahme grenzüberschreitender Wirtschaftsbeziehungen und der wachsenden Bedeutung transnationaler Unternehmen wächst jedoch die Notwendigkeit von transnationalen Regelungen zum Schutz der Belange der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

In diesem Zusammenhang findet die Diskussion um die soziale bzw. gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) in der öffentlichen Debatte zunehmend mehr Resonanz. Von Unternehmen wird erwartet, Transparenz über die sozialen und ökologischen Folgen ihres Handelns herzustellen. Als Instrumente hierfür werden Verhaltenskodizes, Sozialaudits, Ratings und Nachhaltigkeitsberichte verstärkt eingesetzt.

Unerlässliche Kriterien für CSR sind – neben Transparenz – Überprüfbarkeit und Beteiligung.

Das deutsche Mitbestimmungsmodell bietet ein hohes Potenzial für die Nutzung von CSR durch die Mitbestimmungsträger. Auch die Europäischen Betriebsräte sind ein wichtiges Gremium, um im Rahmen von „Soft-Regulierung“ Menschenrechte und Normen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über die Grenzen Europas hinaus zu stärken. Sie sind gut geeignet, um in transnationalen Unternehmen Menschenrechte und Kernarbeitsnormen durchzusetzen. Die Rechte zur Information und Konsultation umfassen auch diesen Komplex.

Die Europäische Union (EU) und nationale Regierungen setzen bei der sozialen Verantwortung von – insbesondere transnationalen – Unternehmen auf „Soft-Regulierung“ und konsensuale Instrumente. In den politischen Gremien der EU besteht der erklärte Wille, die soziale Verantwortung der Unternehmen weiter zu entwickeln und zu stärken. Die Debatte um das „Grünbuch der EU für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ wurde aufgenommen.

Auch die transnationalen Unternehmen selbst nehmen zivilgesellschaftliche Ansprüche an und zeigen Bereitschaft zum Handeln im Rahmen der „Soft-Regulierung“. Bis auf wenige Ausnahmen haben diese Unternehmen ihren Hauptsitz in den OECD-Ländern und beachten dort die entwickelten Arbeits- und Sozialstandards.

Die Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen i.S. des aus den USA stammenden Begriffs des „corporate citizenship“ muss aber auch in den Gewerkschaften

und Arbeitnehmervertretungen auf breitere Füße gestellt werden und darf nicht den Arbeitgeberverbänden oder Nichtregierungsorganisationen (NGOs) allein überlassen werden. Gewerkschaften müssen ihre Einflussmöglichkeiten in transnationalen Unternehmen, insbesondere bei der Anwendung der OECD-Leitsätze, stärker nutzen. Einige Gewerkschaften haben auf diesem Pfad bereits erste Fortschritte erzielt. Hervorgehoben werden soll hier die Initiative der Metallarbeitergewerkschaft, die bei Volkswagen und bei General Motors Europe auf Unternehmensebene mit den Konzernleitungen Vereinbarungen abgeschlossen hat.

Die Gewerkschaften können durch ihre Beteiligung an der CSR-Diskussion ihr Image und ihren Gebrauchswert steigern. Sie sollten aber auch die Grenzen von „Soft-Regulierung“ bewerten und aufzeigen: Verhaltenskodizes für – insbesondere transnationale – Unternehmen sollen nationale, gemeinschaftliche und internationale Rechtsvorschriften und Tarifvereinbarungen ergänzen, nicht aber ersetzen. CSR an Stelle betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung ist keine Option. Den Gewerkschaften kann es daher nicht darum gehen, CSR als Ersatz für Regulierung zu akzeptieren. Dies mag allenfalls in Fällen gelten, in denen diese nicht vorhanden ist.

Zu diesem Zweck ist es unerlässlich, dass in den deutschen Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen eine Positionsbestimmung zu CSR als Plus und Zusatz zu gesetzlicher Regulierung erfolgt.

Als wichtigen Schritt zu einer solchen Klärung hat die Hans Böckler Stiftung in Kooperation mit dem DGB am 25.01.2005 den Sondierungsworkshop „Corporate Social Responsibility (CSR) – Neue Handlungsfelder für Arbeitnehmervertretungen“ durchgeführt.

Die lebhaften Diskussionen und ersten Verständigungsergebnisse auf diesem Workshop zeigen, dass es einer Fortsetzung und Verstärkung der CSR-Debatte in den Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen bedarf, um für eine größere Breitenwirkung eines arbeitnehmerorientierten CSR-Ansatzes zu sorgen.

Danken möchte ich den Referentinnen und Referenten sowie den Diskutanten. Sie haben zum Erfolg des Workshops beigetragen.

Dietmar Hexel

## Warum ist CSR für Arbeitnehmervertretungen ein Thema?

Unternehmensethik und Moral geraten zunehmend in den Blickpunkt der Öffentlichkeit. Dabei rückt das Konzept der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) immer mehr in den Mittelpunkt der Debatte.

Warum aber genau ist CSR eigentlich ein Thema für Arbeitnehmervertretungen? Wo liegen die Chancen, wo liegen die Risiken von CSR?

Ziel dieses Workshops ist es, erste Antworten auf diese Fragen zu finden. Zunächst einmal gilt es, den doch für viele noch ungewohnten englischen Titel „Corporate Social Responsibility“ zu definieren:

CSR kann ins Deutsche übersetzt werden als die „Soziale Verantwortung der Unternehmen“. Corporate Social Responsibility ist ein Konzept, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren.“

Diese Definition der EU-Kommission enthält bereits einen Hinweis auf die Freiwilligkeit als integralen Bestandteil des CSR-Konzeptes. Die Betonung der Freiwilligkeit erklärt sich durch den historischen Ursprung von CSR. Dieser liegt in den angelsächsischen Ländern mit ihren, gegenüber den deutschen Standards, niedrigeren sozialen und ökologischen gesetzlichen Vorgaben. Dort wird vieles freiwillig geregelt. Auch das Niveau an betrieblicher und unternehmerischer Mitbestimmung ist dort viel niedriger.

Zum Thema auch für deutsche Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter wird CSR durch die Initiative internationaler Organisationen. Um nur einige zu nennen, z. B. den UN-Global Compact, das CSR-Grünbuch der EU-Kommission oder die aktuellen OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen. Und natürlich nicht zu vergessen die jüngsten Aktivitäten von BDA und BDI, die mit einer eigenen CSR-Internetplattform an die Öffentlichkeit gegangen sind. Dies im Übrigen als pikantes Detail nur wenige Tage nachdem eine Kommission von BDA und BDI Vorschläge zu einem Abbau sowohl der unternehmerischen als auch der betrieblichen Mitbestimmung vorgelegt hat.

In einer Betrachtung des Umfelds von Corporate Social Responsibility im globalen Kontext sind im Wesentlichen drei Punkte zu nennen:

- Zum einen das große Feld transnationaler Unternehmen: Hier schätzt die UN-Organisation für Handel und Entwicklung dass

es rund 70.000 transnationale Unternehmen mit ca. 850.000 ausländischen Tochtergesellschaften gibt. Man sieht, um einmal in die betriebswirtschaftliche Sprache zu verfallen, welch „großen Markt“ es für CSR-Konzepte gibt. In diesem Zusammenhang erklärt sich sicherlich auch das große Interesse von Ratingagenturen und Unternehmensberatungen.

- Ein im Gegensatz dazu ganz wesentlicher sozialpolitischer Grund für das Engagement gerade der Nichtregierungsorganisationen im Bereich des Corporate Social Responsibility sind die weltweit teilweise sehr geringen gesetzlich festgeschriebenen sozialen und ökologischen Standards. So könnte es im Rahmen der CSR-Aktivitäten eines weltweiten Konzerns beispielsweise gelingen, die soziale Nachhaltigkeit in denjenigen Ländern zu stärken, die entweder nicht bereit sind, gesetzliche Standards zum Schutz von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu erlassen oder die nicht fähig oder nicht willens sind, diese Standards umzusetzen. Hierin ist der Hauptvorteil von CSR zu sehen.
- Ein wichtiges Argument für das Engagement der Unternehmen findet sich sicherlich in Fragen des Images. Nicht zuletzt seit der „Brent-Spar“-Auseinandersetzung zwischen Greenpeace und Shell wissen wir, wie empfindlich das Image von Markenfirmen auf kritische Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen reagiert. Offenbar wird es gerade für Markenfirmen immer wichtiger, auch für den Verbraucher nachvollziehbar und transparent auf die Einhaltung sozialer und ökologischer Kriterien zu achten. Ein weiterer Aspekt, der in diesem Zusammenhang sicherlich eine Rolle spielt, ist auch die zunehmende Anforderung an Fondsgesellschaften, ihre Angebote auch nach sozialen und ökologischen Gesichtspunkten auszurichten.

Was aber genau bedeutet dieser Hintergrund für unsere nationale Debatte? Schließlich haben wir hohe gesetzliche Standards, beispielsweise in den Bereichen betriebliche Mitbestimmung, Unternehmensmitbestimmung oder Arbeitsschutz. Vor diesem Hintergrund könnten wir uns als Gewerkschaften eigentlich bequem zurücklehnen und die Unternehmen „mal machen lassen“.

Dass diese Position zu kurz greift, ist offensichtlich. Denn auch national haben wir eine Debatte über Mitbestimmung. BDA und BDI und einige mit ihnen verbündete Wissenschaftler bekunden ihre Kritik an der Unternehmensmitbestimmung unter anderem mit dem im internationalen Wettbewerb angestiegenen Anforderungen

an die Effizienz von Corporate Governance. Da wäre es aus interessierter Sicht sicherlich naheliegend, die gesetzlich fixierte Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch weit weniger verbindliche Partizipationsmöglichkeiten im Rahmen einer CSR-Strategie zu ersetzen.

Um eine solche Politik zu verhindern, ist es gerade wichtig, dass sich auch Gewerkschaften mit dem Thema CSR beschäftigen. Wir müssen sicherstellen, dass CSR keinen Vorwand für den Abbau von gesetzlich verankerten Arbeitnehmerrechten bietet!

Und natürlich sehen auch wir Gewerkschaften die aktuelle Diskussion über Unternehmensethik und -moral. Stichworte sind die zunehmende Managervergütung bei gleichzeitiger Standortverlegung ins Ausland oder aber ein Arbeitsplatzabbau trotz sagenhaft angestiegener Gewinne.

Genau hier bietet CSR auch in der nationalen Debatte einen Anknüpfungspunkt für gewerkschaftliche Politik. Immerhin bietet die Verpflichtung von Unternehmen auf CSR auch die Möglichkeit, dass wir die Taten der Unternehmen mit den Ankündigungen in den Hochglanzbroschüren vergleichen. Und dadurch auch echte Verbesserungen z. B. bei Zulieferern in den Entwicklungsländern ermöglichen können.

Und nicht zuletzt bietet CSR ein interessantes Handlungsfeld für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat, um neue Gestaltungsspielräume zu gewinnen und eine Belebung der Wirtschaftsdemokratie zu erreichen.

Gerade die Mitarbeit an CSR-Standards und -Regelungen auf europäischer Ebene verschafft uns die große Chance, die gewerk-

schaftlichen Positionen eines sozial und ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens in die Unternehmenspolitik multinationaler Unternehmen einfließen zu lassen.

Außerdem kann es nicht angehen, die CSR-Kriterien nur von Unternehmensberatungen oder direkt von den Unternehmen erarbeiten zu lassen. Gerade Gewerkschaften als demokratische Organisationen sind gefragt, sich in diesen Prozess einzubringen.

Zur grundlegenden Frage der Freiwilligkeit: Natürlich wäre es wünschenswert zur Verabschiedung eines international- oder zumindest europaweitbindenden Regelwerks zu kommen. Durch ein solches Regelwerk könnten multinationale Unternehmen verpflichtet werden, die Rechte von betroffenen Menschen und Gemeinden zu garantieren und darüber hinaus für Taten haftbar gemacht werden.

So wünschenswert ein solches Ziel ist, so unrealistisch ist es doch. Interessanter wäre da schon, in Analogie zum Deutschen Corporate Governance Kodex, den Unternehmen eine freiwillige Befolgung von CSR-Kriterien anheim zu stellen. Es den Unternehmen aber dann gerade nicht in die Hand zu geben, die CSR-Kriterien selber definieren zu können. Diese Kriterien sollten vielmehr in einem demokratischen Prozess erarbeitet werden.

Dabei sind wichtige Punkte für gewerkschaftliches Engagement die Schaffung von Transparenz, die Mitwirkung an einem umfangreichen Überwachungs- und Beschwerdemechanismus sowie die Garantie von Sanktionsmöglichkeiten bei Nichteinhaltung der (freiwillig eingegangenen) Selbstverpflichtung.

## Handlungsfelder für Arbeitnehmervertretungen – Ergebnisse einer Betriebsbefragung

### Hintergrund der Studie

Die Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility -CSR) findet in der öffentlichen Debatte zunehmend mehr Resonanz. CSR steht dabei als Kurzbegriff für eine Unternehmensstrategie, die auf eine nachhaltige, langfristig orientierte Unternehmensentwicklung abstellt und ökonomische, soziale und ökologische Ziele aufeinander abgestimmt verfolgt. CSR wird dabei als Gegenmodell zu einem verkürzten Shareholder-Value-Denken verstanden. Allerdings wird hierbei meist die Freiwilligkeit des Handelns betont. Der Druck, sich sozial verantwortlich zu verhalten, soll also nicht aus staatlichen Sanktionen, Kollektivverträgen und von der Mitbestimmung ausgehen, sondern über die Impulse der Selbstbindung (Managementethik) und des Marktes (kritische Verbraucher, Medien und Investoren). Um es vorwegzunehmen – wir halten diese Gegenüberstellung für falsch und meinen, dass alle Mechanismen zusammenwirken müssen.

Auf internationaler Ebene fördert eine Vielzahl von staatlichen und nichtstaatlichen Initiativen unterschiedliche Aspekte der CSR-Diskussion. So verpflichtet der UN Global Compact (1999) die teilnehmenden Unternehmen auf die weltweite Befolgung von Sozial- und Umweltstandards. Gleiches tut die OECD mit ihren Leitlinien für multinationale Unternehmen (2000). Die Global Reporting Initiative – ein globales Multi-Stakeholder-Forum – erarbeitet Richtlinien zur Sozial- und Umweltberichterstattung. In Anwendung befindet sich bereits ein sozialer Auditierungs-Standard (SA 8000). Die ISO erwägt Schritte zur Schaffung eines CSR-Standards. Auf europäischer Ebene hat die EU-Kommission 2001 mit dem „CSR-Grünbuch“ und dem daran anschließenden Multi-Stakeholderforum einen intensiven Dialog über Maßnahmen zur Förderung der sozialen Verantwortung von Unternehmen eingeleitet.

Es gibt Aktivitäten von Kapitalmarktakteuren (Stichwort nachhaltige Anlagen von Pensionsfonds, Stiftungen und Kirchen) und Verbraucherorganisationen, die das Unternehmensverhalten im sozialen und ökologischen Bereich unter die Lupe nehmen. Vertreter der Stiftung Warentest und von Scoris sind ja heute auch auf dieser Veranstaltung.

Schließlich passiert auch etwas bei den Unternehmen selbst. Es bilden sich Netzwerke – CSR-Europe auf europäischer Ebene, Econense/CSR-Germany in Deutschland. Es sind vor allem börsennotierte Großkonzerne, die sich um die Reputation ihrer Marken

sorgen müssen und deshalb besonders anfällig sind. Einige Unternehmen integrieren CSR zunehmend in ihr Risikomanagement, andere meinen, dass die Einhaltung sozialer Grundsätze – selbst auferlegte Verhaltenskodizes – langfristig produktivitätssteigernde Wirkung hat, sich die Sache also rechnet. Sie bauen ihre Berichterstattung aus und etablieren sogenannte Stakeholderdialoge mit kritischen NGOs.

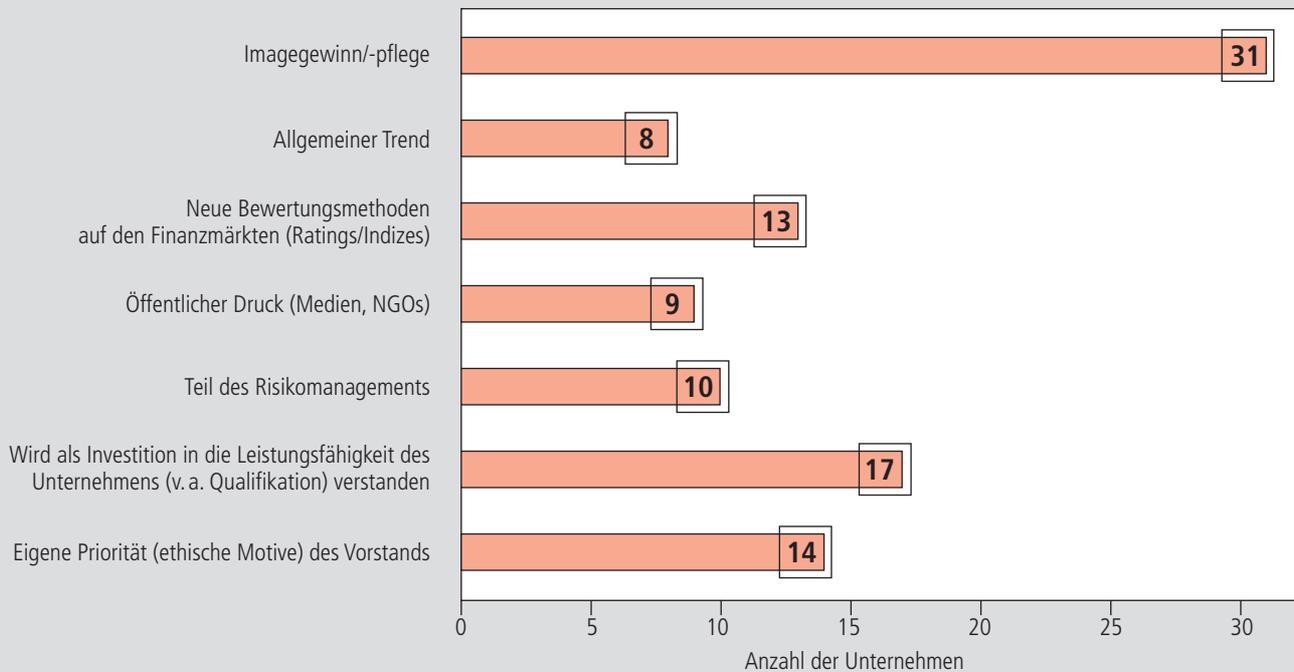
Die Frage ist nun, ob es sich bei den CSR-Aktivitäten der Unternehmen um Schönfärberei, „Geschwätz“ oder gar um eine gezielte Strategie zum Unterlaufen von harten Regulierungen handelt – wie in Gewerkschaftskreisen oft befürchtet wird. Wir sind der Ansicht, dass sich aus den CSR-Maßnahmen und -Instrumenten zunächst einmal Anknüpfungspunkte für die Arbeitnehmervertretungen ergeben, weil arbeitnehmerrelevante Fragen berührt werden:

- Bei der Definition von Unternehmenszielen und Leitbildern: Welche Ziele sollen in ein Unternehmensleitbild CSR eingehen?
- Bei der Einführung von CSR-Managementsystemen: Welche Kriterien sollen berücksichtigt werden?
- Bei der Einführung von Umwelt- und Sozialberichten: Welche sozialen Inhalte sollen abgebildet werden?
- Bei der Einführung von Verhaltenskodizes: Welche Kriterien sollen eingehen? Wie sollen die Umsetzungs- und Überwachungsmechanismen aussehen?
- Bei der Organisation eines Stakeholderdialogs: Welche Akteure sollen einbezogen werden?

Zur Klärung der praktischen Relevanz des Themas haben wir im Juli/August 2004 die Betriebsräte (genauer die BR-Spitzen) derjenigen Unternehmen, die sich besonders exponiert mit dem Thema beschäftigen (DAX 30-Unternehmen, die größten Privatgesellschaften und die Mitgliedsunternehmen von Econense) zu ihrer Einschätzung dessen befragt, was in den Unternehmen vorgeht. Insgesamt 32 der angeschriebenen 50 Unternehmen haben sich an unserer Befragung beteiligt. Einige der Ergebnisse möchten wir hier kurz vorstellen, die gesamten Ergebnisse finden sich im vorliegenden Diskussionspapier. Um es gleich vorweg zu nehmen: Befürchtungen, unter dem Schlagwort CSR werde Politik gegen die Arbeitnehmervertreter betrieben, können durch die Befragung nicht erhärtet werden. Das Bild, das die Betriebsräte zeichneten, ist überwiegend positiv.

## Aus welchen Gründen engagiert sich ein Unternehmen im Bereich CSR

(Mehrfachnennungen möglich)



### Motive für das Engagement der Unternehmen

#### Maßnahmen und Motive

In nahezu allen befragten Unternehmen gibt es ein öffentliches Bekenntnis zu CSR im Unternehmensleitbild. Darüber hinaus pflegt die Mehrzahl der Unternehmen eine aktive Datenerhebung und Berichterstattung über diese Fragen. In mehr als zwei Drittel der Unternehmen existieren Ansätze für eine CSR-Berichterstattung durch Sozial-, Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichte, die Teil der Unternehmensdarstellung nach außen sind. Dies zeigt, dass die Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortung durch die Unternehmen intensiv nach außen kommuniziert wird. Welche Rückwirkungen diese öffentliche Darstellung auf die Binnenkommunikation – insbesondere auf das Zusammenspiel mit den Informations- und Beteiligungsrechten des Betriebsrats – hat, lässt sich daraus zunächst nicht ableiten. Die befragten Betriebsräte haben aber, wie wir weiter unten zeigen werden, kaum Hinweise auf negative Auswirkungen gegeben.

Dass CSR etwas mit Kommunikation zu tun hat, zeigt auch die Einschätzung der Motivlagen. Was steckt hinter den wachsenden Bemühungen der Unternehmen, sich soziale und ökologische Leitlinien aufzuerlegen und verstärkt Umwelt- und Sozialberichterstattung zu betreiben? Betriebsräte sehen CSR in den Unternehmen durchaus kritisch als Teil einer Imagepflege. Dass es dem Management dabei aber auch um Investition in das ‚Human- und Sozialkapital‘ (Qualifikation/ Beschäftigungsfähigkeit) des Unternehmens zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit geht, schätzt immerhin die Hälfte der Befragten.

Auf dem dritten Platz rangieren ethische Motive des Vorstands. Der Druck der Öffentlichkeit (Medien, NGOs), neue Bewertungsmethoden auf den Finanzmärkten (nachhaltige Finanzanlagen) und eng damit verbundene Überlegungen des Risikomanagements spielen dagegen nach Einschätzung der Betriebsräte eine untergeordnete Rolle.

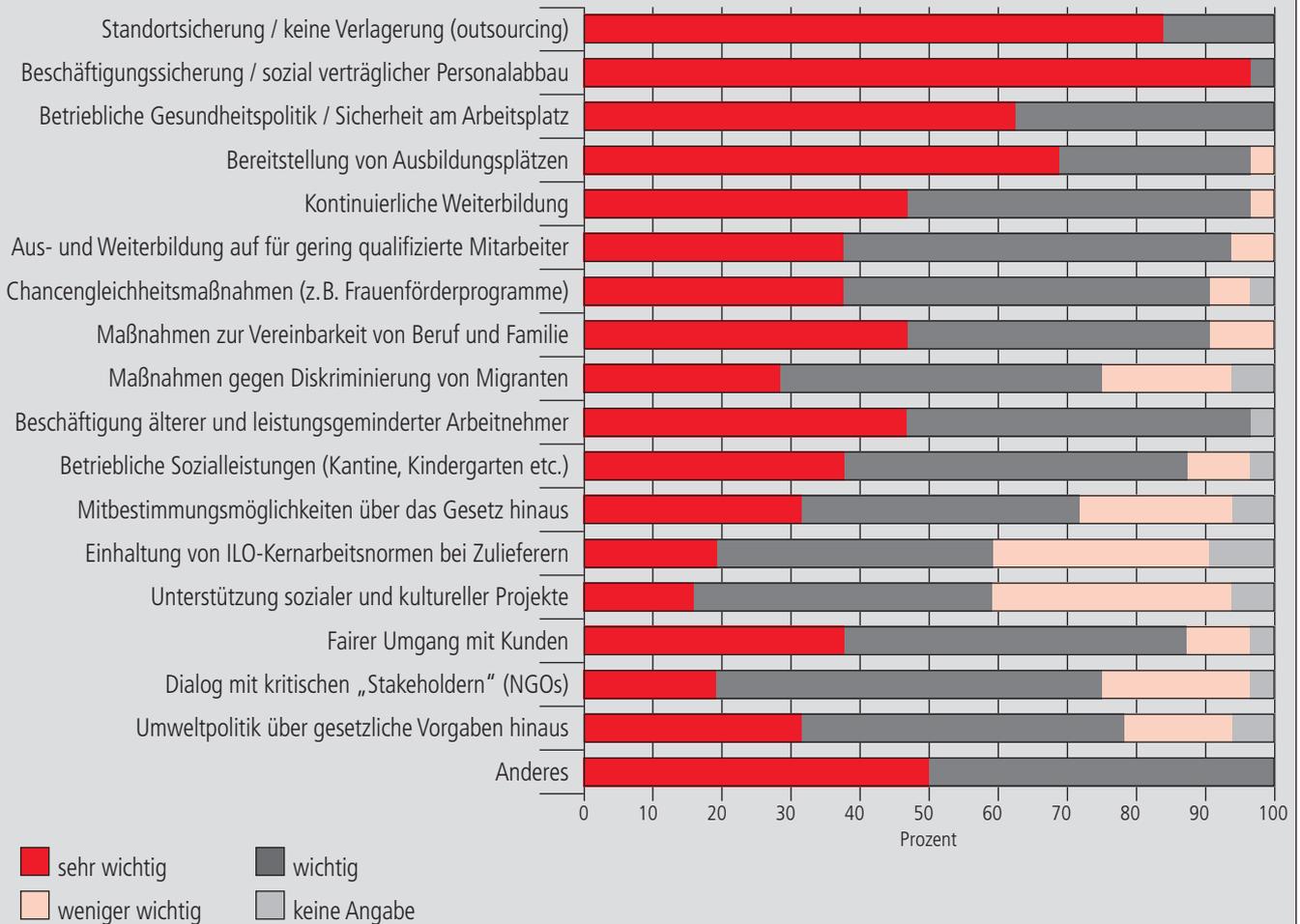
Neben dem grundsätzlichen Bekenntnis zur Wahrnehmung sozialer Verantwortung, der Berichterstattung und dem sozialen Engagement in der Region gibt es in mehr als 50 Prozent der Unternehmen Maßnahmen bzw. Programme zur konzernweiten Durchsetzung von ILO-Kernarbeitsnormen sowie besondere Förderprogramme für benachteiligte Mitarbeitergruppen. Etwas weniger Verbreitung findet der strukturierte Dialog mit kritischen Stakeholdern.

#### CSR aus der Sicht der Arbeitnehmervertreter

Unternehmen versuchen, mit dem Begriff CSR vor allem ihre sozialen und kulturellen Aktivitäten im Gemeinwesen (Unternehmen als guter Bürger, bürgerschaftliches Engagement) herauszustellen. Dies wird bei der deutschen Arbeitgeberinitiative „Freiheit und Verantwortung“ besonders deutlich. Menschenrechts- und Umweltgruppen hingegen betonen vor allem die Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards in der Wertschöpfungskette.

Unsere Befragung zeigt, dass die Betriebsräte die Inhalte und Prioritäten sozialer Unternehmensverantwortung teilweise anders

## Was gehört aus der Sicht der Betriebsräte neben der Einhaltung von Gesetzen und Tarifverträgen zur sozialen Verantwortung eines Unternehmens?



### CSR-Kriterien aus Sicht der Arbeitnehmervertreter

definieren, als dies in der CSR-Diskussion üblich ist: Wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, sind Beschäftigungssicherung, Standortsicherung und Bereitstellung von Ausbildungsplätzen mit Abstand die wichtigsten Punkte. Andere Fragen, die in der CSR-Diskussion einen hohen Stellenwert einnehmen, wie Chancengleichheit, ILO-Kernarbeitsnormen im Zuliefererbereich oder die Unterstützung sozialer und kultureller Projekte außerhalb des Unternehmens, werden als weniger wichtig für die Wahrnehmung sozialer Verantwortung durch das Unternehmen angesehen.

### Beteiligung der Arbeitnehmervertreter

Insgesamt zeigt sich, dass die befragten Betriebsräte in großem Umfang an CSR-Maßnahmen beteiligt sind. In der Hälfte der Fälle wird der Betriebsrat durch die Unternehmensleitung eingebunden und um Mitarbeit gebeten. Mehr als zwei Drittel der befragten Betriebsräte haben dabei eigene Inhalte in die Diskussion um die Ausgestaltung der sozialen Verantwortung eingebracht oder diese Diskussion durch ihr Engagement erst angestoßen. Am Beispiel von

Verhaltenskodizes lässt sich dies verdeutlichen. 26 von 32 Unternehmen haben einen Verhaltenskodex. In jedem zweiten der untersuchten Unternehmen war der Betriebsrat an der Ausgestaltung des Kodex beteiligt, in jedem dritten ist er in die Überwachung des Kodex eingebunden.

Für welche Gremien sind die unterschiedlichen instrumentellen CSR-Aspekte (Unternehmensbewertung, Berichterstattung, Verhaltenskodizes) relevant? Unsere Befragung zeigte, dass nahezu alle Befragten der Meinung waren, die Arbeitnehmervertretungen im Gesamt- bzw. Konzernbetriebsrat, im Europäischen Betriebsrat (wo vorhanden) und im Aufsichtsrat sollten sich mit den Themen auseinandersetzen. Keiner der Antwortenden war der Meinung, dass die drei Aspekte keine Bedeutung hätten. Deutlich wird aber, dass Fragen der Unternehmensbewertung eher eine Bedeutung für die Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat haben, während Verhaltenskodizes vor allem ein Thema für die Gesamt- bzw. Konzernbetriebsräte darstellen.

## Verändert sich die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats, wenn:

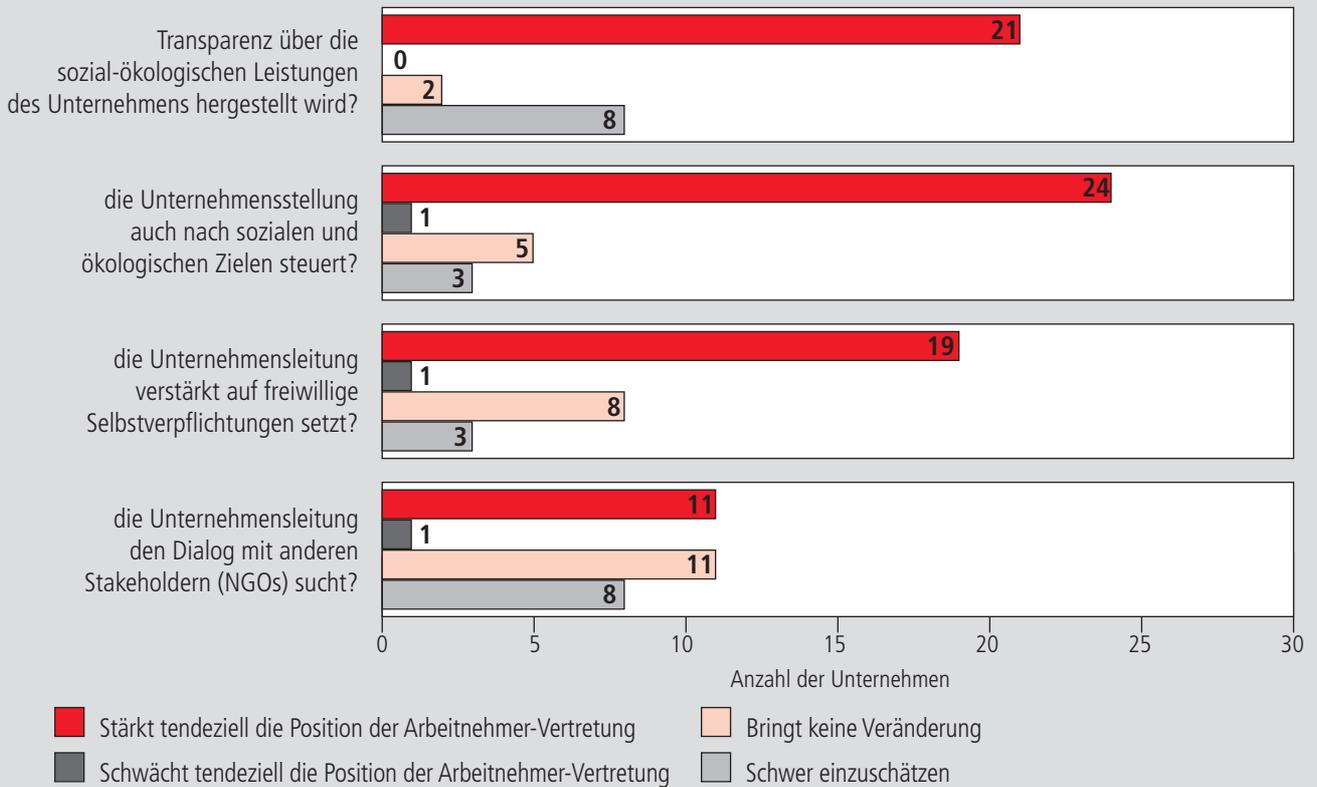


Abbildung: Einfluss auf die Arbeitnehmervertreter

### Herstellung von Transparenz

Die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern (betrieblichen und überbetrieblichen) an der Herstellung von Transparenz könnte dem Unternehmen wie der Öffentlichkeit dienen und einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit von internen und externen Berichten leisten. Ein Ansatzpunkt könnte daher die verstärkte Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Interessenvertretungen und CSR-Ratingagenturen sein. Bisher gibt es erst vorsichtige Versuche der Kontaktaufnahme von Seiten der Agenturen. In der Befragung berichten sechs Betriebsräte, ihnen sei bekannt, dass ihr Unternehmen bereits durch eine CSR-Ratingagentur bewertet wurde. Der Bewertungsprozess läuft in einigen Unternehmen unter Beteiligung des Betriebsrats ab (bspw. bei VW, wo die Arbeit von Ratingagenturen in enger Abstimmung mit dem BR erfolgt und dieser bei arbeitnehmerrelevanten Fragen von der Unternehmensleitung um eine Stellungnahme gebeten wird).

Einer stärkeren Einbeziehung der BR in den Prozess der CSR-Unternehmensbewertung stehen die Befragten mehrheitlich positiv gegenüber. Etwa zwei Drittel der Befragten halten eine Stellungnahme des BR zur Darstellung des Unternehmens seitens der Unternehmensleitung für sinnvoll. Die Hälfte befürwortet den direkten Informationsaustausch zwischen BR und Ratingagentur. Bisher gibt es keinen Rahmen, der einen systematischen Austausch erlaubt bzw. fördert. Ein strukturierter Austausch würde nicht nur

die Qualität von CSR-Rating-Informationen verbessern. Auch die Qualität der Fragen selbst könnte gesteigert werden. So beklagen diejenigen Betriebsräte, die bisher direkten Kontakt mit Ratingagenturen hatten bzw. an der Bereitstellung von Informationen für die Agenturen mitwirkten, die z.T. unsinnigen Fragen einzelner Agenturen. Schließlich könnte über einen stärkeren Dialog versucht werden, Fragen der Arbeitsbeziehungen ein angemessenes Gewicht im Rahmen der CSR-Bewertung zu verleihen.

### Folgen für die Arbeitnehmervertreter

Die übergroße Mehrheit der befragten Betriebsräte befürchtet keine negativen Konsequenzen für die Interessenvertretung, wenn das Management einen CSR-Ansatz verfolgt. Im Gegenteil: Gut zwei Drittel der Arbeitnehmervertreter sehen ihre Position dadurch eher gestärkt. Dies ist leicht erklärlich, wenn man bedenkt, was die Alternative einer solchen Managementausrichtung eine einseitige Orientierung an ökonomischen Kriterien wäre. Konkret gefragt wurde nach der Einschätzung in Bezug auf die Herstellung von Transparenz, die Einbeziehung ökologischer und sozialer Ziele in das Steuerungssystem des Unternehmens, den Einsatz freiwilliger Selbstverpflichtungen und den Dialog mit kritischen Stakeholdern.

Dabei zeigte sich, dass auch der verstärkte Einsatz freiwilliger Vereinbarungen nicht grundsätzlich negativ beurteilt wird. Einzig der von Unternehmen zunehmend durchgeführte Dialog mit kritischen Stakeholdern (meist Konsultationen mit NGOs) ist für die

Befragten in seiner Konsequenz für die Arbeitnehmervertretungen schwer einzuschätzen (1/3 meinte dies). In den Gesprächen wurde betont, dass es für die Betriebsräte darauf ankommt, auch an diesen Diskussionszusammenhang angeschlossen zu bleiben, um das eigene Netzwerk zu erweitern.

### **Aus unserer Sicht ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:**

- Es gibt vielfältige Berührungspunkte für die Arbeitnehmervertreter (Kriterien, Überwachungs- und Kontrollmechanismen definieren).
- Arbeitnehmervertreter können die Diskrepanz zwischen öffentlich bekundetem Anspruch der Unternehmen und der praktischen Umsetzung nutzen, um Veränderungen einzufordern.
- Eine Kooperation und Vernetzung mit anderen Akteuren, wie Ratingagenturen oder Verbraucherorganisation sollte geprüft werden.
- Eine stärkere Vernetzung/Koordination gewerkschaftlicher Initiativen ist nötig, um gemeinsame Mindestanforderungen an CSR-Kriterien aus Arbeitnehmersicht zu definieren, einschließlich der Anforderungen für die politische Rahmensetzung für CSR.
- Schließlich ist eine stärkere Beteiligung der Gewerkschaften in der öffentlichen Debatte um die soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen erforderlich.

## Die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) aus zivilgesellschaftlicher Perspektive\*

### Interessensvertretungen der ArbeitnehmerInnen, entwicklungspolitische, Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen nehmen Stellung zum Leitbild von CSR-Austria

#### CSR-Initiative

CSR-Austria (Corporate Social Responsibility), eine Initiative der Industriellenvereinigung, der Wirtschaftskammer Österreich und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, hat ein Leitbild für gesellschaftlich verantwortliches Handeln von Unternehmen erarbeitet. Die unterzeichneten Organisationen begrüßen diese Initiative und den damit verbundenen Diskussionsprozess. Gleichzeitig halten wir fest, dass die Vorstellungen der Zivilgesellschaft in wesentlichen Punkten über das Leitbild von CSR-Austria hinausgehen. Deshalb sind folgende zentrale Felder<sup>1</sup> gesellschaftlicher Verantwortung für uns unverzichtbar: Die Interessensvertretungen der ArbeitnehmerInnen sind als PartnerInnen des Dialogs aufzunehmen; neben ökonomischen Zielen sind ökologische, soziale und menschenrechtliche Verantwortung unabhängig von der Wettbewerbsposition zu respektieren. Mindeststandards im Bereich der Menschen-, Arbeits- und Umweltrechte, die verbindlich von sozial verantwortlich handelnden Unternehmen einzuhalten sind, sind auszuführen. Um ein Mindestmaß an Glaubwürdigkeit zu gewährleisten, sind unabhängige Dritte (unter Beteiligung von NGOs und Gewerkschaften) in die Entwicklung von CSR-Maßnahmen sowie deren Umsetzung und Kontrolle einzubeziehen.

Die unterzeichnenden Organisationen haben in dem vorliegenden Papier ihre Positionen zur gesellschaftlichen bzw. sozialen Verantwortung von Unternehmen zusammengefasst. Wir messen die im Rahmen der CSR Austria Initiative aktiv werdenden Unter-

nehmen an ihren selbst gesteckten Zielsetzungen und insbesondere deren Umsetzung. Wir bieten unsere Unterstützung und Zusammenarbeit bei der Konkretisierung des Leitbildes an, in Richtung auf eine nachhaltige, im Dienste der Menschen stehende Entwicklung. Weiter fordern wir Industriellenvereinigung und Wirtschaftskammer auf, sich selbst als vorbildliche CSR-Organisationen zu verpflichten, um auf diesem Wege den CSR-Prozess voranzutreiben und die anderen Unternehmen zu ermutigen, diesen Weg auch zu beschreiten.

#### Forderungen an gesellschaftlich verantwortlich handelnde Unternehmen

#### CSR-Inhalte gehen über gesetzliche Verpflichtungen hinaus

Soziale Verantwortung bedeutet „die freiwillige Übernahme von Verpflichtungen, die über ohnehin einzuhaltende gesetzliche und vertragliche Verpflichtungen hinausgehen“<sup>2</sup>.

CSR bedeutet transparente sozial, ökonomisch und ökologisch nachhaltige Unternehmensführung und verfolgt innovative Ansätze insbesondere in folgenden Bereichen:

- Anpassung an den Wandel: sozial verantwortliche Umstrukturierung;
- Gestaltung der Arbeitsverhältnisse: z. B.: Chancengleichheit, Weiterbildung auch für gering Qualifizierte, Ausbildung von Jugendlichen, alters- und behindertengerechte Arbeitsplätze, Vereinbarkeit von Beruf und Familie;
- Unterstützung der Entwicklung des regionalen Umfelds: z. B.: Nutzung lokaler Ressourcen, Verzicht auf aggressive Marketingmethoden, die lokale und regionale soziale Gefüge zerstören und eigenständige Entwicklungen der Regionen verhindern;
- ArbeitnehmerInnenschutz: innovative Vorgehensweisen im Bereich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz;
- Umwelt: Emissionsreduktion, insb. Klimaschutz, Ressourcen-

\* Der Text ist einem Positionspapier der am Textende genannten Organisationen entnommen und gibt die Positionen des ÖGB zu CSR wider. Er weicht in der Form von dem Workshop-Vortrag von Frau Angerler ab und wurde von ihr für die Dokumentation zur Verfügung gestellt.

1 EU-Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Selbst das EU-Grünbuch, aber auch die Stellungnahme des Europäischen Parlaments zum Grünbuch halten fest, dass die Beschäftigten und deren Interessensvertreter zentrale Partner in diesem Dialog zu sein haben.

2 Vgl. Fußnote 1

schonung und Förderung der Kreislaufwirtschaft, Erhaltung von Naturräumen und der Artenvielfalt

Wenn sich Unternehmen im Rahmen der Selbstverpflichtung spezifische gesellschaftspolitische Ziele stecken, müssen diese über die Mindestanforderungen hinaus gehen. In sogenannten Entwicklungsländern mit unzureichender Arbeits- und Umweltgesetzgebung sollen freiwillige CSR-Maßnahmen Vorbilder darstellen (Good Practice-Beispiele), um auf längere Sicht ganze Branchen und die Gesetzgebung positiv zu beeinflussen.

CSR-Bestrebungen dürfen gesetzliche oder kollektivvertragliche Rahmenbedingungen nicht aushöhlen und verbindliche Regelungen nicht zurückdrängen.

Daher dürfen

- CSR-Instrumente keine Elemente enthalten, die gesetzlichen Regelungen und internationalen Vereinbarungen widersprechen;
- CSR-Prozesse nicht die Notwendigkeit von BetriebsrätInnen in Frage stellen;
- CSR-Maßnahmen nicht die betriebliche Mitbestimmung und Betriebsvereinbarungen ersetzen;
- CSR-Initiativen nicht die Weiterentwicklung der nationalen und internationalen Umwelt- und Sozialgesetzgebung in Frage stellen.

### **Stakeholder aktiv als PartnerInnen in den Dialog einbeziehen**

Die ArbeitnehmerInnen-Interessensvertretung sowie alle anderen betroffenen Stakeholder (NGOs, lokal Betroffene im Umfeld des Betriebes) sind an der Entwicklung, Umsetzung und Bewertung von CSR-Maßnahmen zu beteiligen und konstruktive Formen der Zusammenarbeit zu finden.

### **Internationale Mindeststandards sind einzuhalten**

Internationale Standards sowohl im Sozial- als auch im Umweltbereich stellen die Mindestanforderungen für CSR-Maßnahmen dar:

- Verhaltenskodizes von Unternehmen haben auf völkerrechtliche Verpflichtungen und international anerkannte Vereinbarungen Bezug zu nehmen. Denn diese Instrumente sind inhaltlich umfassend und regeln wichtige Themen wie Umwelt, Menschenrechte, gerechte Entlohnung, Rechte indigener Völker, Korruptionsbekämpfung, VerbraucherInneninteressen, Strukturwandel, Offenlegung und Information, entwicklungspolitische Ziele, etc. CSR-Maßnahmen respektieren diese Standards als Grundlage und definieren zusätzliche Maßnahmen, die die Verwirklichung dieser Standards für Betroffene fördern.
- Jedes Unternehmen hat sicherzustellen, dass seine Beschäftigten ohne Benachteiligung ihr Recht auf Meinungsfreiheit, auf

Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit sowie auf Kollektivverhandlungen ausüben können, selbst wenn diese Rechte durch die nationale Gesetzgebung eines Landes, in dem ein Unternehmen tätig ist, nicht gewährleistet sind. Desgleichen sollte der aktuelle Stand der Technik weltweit zum Einsatz kommen, auch wenn die nationale Gesetzgebung den Einsatz veralteter und die Umwelt stärker belastender Technologien zuließe.

### **CSR-Maßnahmen in der ganzen Wertschöpfungskette einführen**

Unternehmen müssen ihrer Verantwortung für Arbeitsbedingungen und Umweltschutz in den nationalen und weltweiten Wertschöpfungsketten nachkommen. Daher sind alle Zulieferbetriebe, SubunternehmerInnen, LizenznehmerInnen, HeimarbeiterInnen, bzw. alle, die für das Unternehmen arbeiten, unabhängig von der formalen Beziehung, dem Produkt oder der Dienstleistung oder dem Standort in den Geltungsbereich des Verhaltenskodex oder anderer CSR-Maßnahmen einzubeziehen.

### **Einbindung von Frauen und Gleichberechtigung**

CSR-Maßnahmen werden in den Unternehmen meist in jenen Ebenen erarbeitet, in denen Frauen unterrepräsentiert sind. Da jedoch die Zahl der weiblichen Erwerbstätigen in vielen Branchen um ein Vielfaches höher ist, als jene der männlichen, ist es unerlässlich, dass Frauen, auch in der Rolle von Arbeitnehmerinnenvertreterinnen, in jeder Phase der Entwicklung von CSR-Maßnahmen sowie in die Implementierung und Kontrolle eingebunden sind. Außerdem ist im Sinne eines umfassenden CSR-Verständnisses zu bedenken, dass vor allem für Frauen die soziale Verantwortung eines Unternehmens nicht auf das direkte Arbeitsverhältnis beschränkt ist, sondern auch andere Lebensbereiche wie Zugang zu Ressourcen, Transport und Sicherheit einschließt.

Soziale Vorbehalte und traditionelle Rollenmuster sowie die zumeist schlechtere Bezahlung von Frauen führen dazu, dass Männer in weit geringerem Ausmaß als Frauen versorgende bzw. vorsorgende Tätigkeiten in Familie und Gesellschaft übernehmen. Genau dies jedoch zu ermöglichen, bedeutet im Sinne der CSR eine wichtige Chance, die nicht bloß der Stärkung von Frauen dient, sondern der gesamten Gesellschaft zu gute kommt.

Gleiches gilt sinngemäß auch für diskriminierte oder sozial benachteiligte Gruppen innerhalb der Belegschaft eines Unternehmens.

## Glaubwürdigkeit gegenüber der Öffentlichkeit und KonsumentInnen durch transparente Überprüfung

Die Bedeutung der Überprüfung von CSR-Maßnahmen in den Unternehmen betrachten wir als grundlegend. Um glaubwürdig zu sein, sind bei der freiwilligen CSR-Verpflichtung folgende Kernelemente in der Umsetzung zu berücksichtigen:

- Die Unternehmen haben wirkungsvolle Kontrollmechanismen (z. B.: Soziale Audits) zu schaffen.
- Die Einbeziehung der beteiligten Interessensgruppen (NGOs, Arbeitnehmer- Innen und deren VertreterInnen) in die Überwachung der Zieleinhaltung ist unbedingt erforderlich.
- Der Öffentlichkeit sind umfassende Informationen bereitzustellen.
- Die Berichte müssen durch unabhängige Stellen verifiziert werden.

Dies stellt die Voraussetzung dafür dar, dass Unternehmen in glaubwürdiger Form mit ihren CSR-Aktivitäten werben und sie somit zu einem Wettbewerbsvorteil machen können.

Die Überprüfung wird je nach angekündigter CSR-Maßnahme vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Standards unterschiedliche Handlungsfelder betreffen. Beispielhaft sei erwähnt:

- Beteiligung der ArbeitnehmerInnen und ihrer Interessensvertretung an Strukturveränderungen im Betrieb.
- Aktivitäten der Unternehmen zum Schutz der Menschenrechte im kompletten Wirkungsbereich (Konzern, Wertschöpfungskette).
- Maßnahmen zur regionalen Entwicklung unter Beteiligung aller Stakeholder.
- Die Umwelleistung eines Unternehmens, die sich etwa am Verbrauch natürlicher Ressourcen und an den Emissionsdaten messen lässt.

Für das Funktionieren freiwilliger unabhängiger Kontrolle gibt es bereits konkrete Beispiele aus der Praxis, etwa im Fairtrade Bereich oder die Pilotprojekte der Clean Clothes-Kampagne.

## Von der Freiwilligkeit zur gesellschaftlichen Verantwortung

Die Bewertung der CSR-Austria Initiative wird in hohem Maß von der Praxis abhängen, also wie viele Unternehmen mit welcher Qualität CSR-Maßnahmen in Angriff nehmen werden. Ein auf Freiwilligkeit beruhendes Konzept der sozialen Verantwortung von Unternehmen ist ein erster Schritt in die angestrebte Richtung. Doch kann die soziale Verantwortung nicht nur auf Basis freiwilliger Selbstverpflichtung geregelt sein. Gesellschaftliche Verantwortung ergibt sich aus einer gesellschaftlichen Verpflichtung, die für alle gleich und daher verbindlich sein muss.

Wir sind der Auffassung, dass mittelfristig verbindliche Standards gesetzlich festgeschrieben werden müssen, wie sich Unter-

nehmen weltweit im Umwelt-, Sozial- und Menschenrechtsbereich zu verhalten haben. Ein Beispiel für eine derartige Regelung ist der Entwurf einer „Corporate Responsibility Bill“ einer britischen NGOs-Plattform ([www.corporate-responsibility.org](http://www.corporate-responsibility.org)).

## Die unterzeichnenden Organisationen:

- AMNESTY INTERNATIONAL
- ARBEITSGEMEINSCHAFT ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT (AGEZ): Dachverband von 29 entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen
- BUNDESARBEITSKAMMER (AK)
- ÖKOBÜRO: Plattform österreichischer Umweltorganisationen, Mitglieder sind z.B.: Greenpeace, WWF, GLOBAL 2000, der VCÖ, die „4 PFOTEN“
- ÖSTERREICHISCHER GEWERKSCHAFTSBUND (ÖGB)

## Human Resource Management als Praxisfeld von Corporate Social Responsibility

### Zwei Dimensionen von CSR

Stakeholderorientierung von CSR:

- interne Dimension  
(in das Unternehmen hinein,  
gegenüber den externen Leistungserbringern)
- externe Dimension  
(gegenüber Unternehmensumwelt und  
externen Stakeholdern)

### Interne und externe Dimensionen von CSR

#### Intern:

- HRM
- Arbeitsschutz
- Anpassung an den wirtschaftlichen Wandel /  
betriebliche Umstrukturierungen
- Umweltverträglichkeit /  
Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen

#### Extern:

- Lokale Gemeinschaften
- Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher
- Menschenrechte
- Globaler Umweltschutz

Die EU-Kommission unterscheidet in ihrem Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (2001) zwischen einer externen und einer internen Dimension von Corporate Social Responsibility:

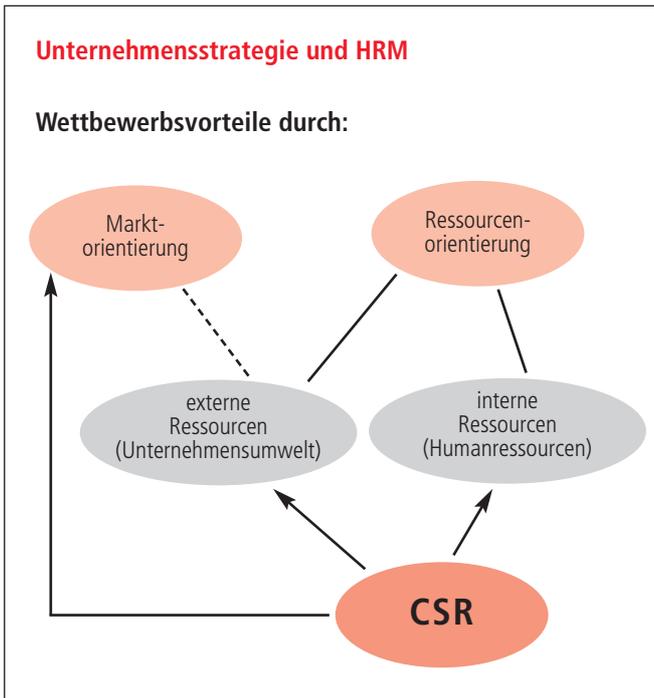
Bei der internen Dimension von CSR geht es um die Verantwortung des Unternehmens nach innen, gegenüber den internen Leistungsträgern.

Demgegenüber steht bei der externen Dimension die Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Unternehmensumwelt, gegenüber den externen Stakeholdern im Vordergrund. Diese Dimension steht meistens im Vordergrund der Aufmerksamkeit, wenn von CSR die Rede ist.

Zur internen Dimension von CSR zählt das Grünbuch der EU-Kommission das Human Resource Management, der betriebliche Arbeitsschutz, die Anpassung an den wirtschaftlichen Wandel durch sozial verantwortungsvolle Umstrukturierung sowie den ressourcenschonenden Umgang bei Produktion und Dienstleistungen und das Umweltmanagement im Unternehmen.

Beim Human Resource Management führt das Grünbuch beispielhaft lebenslanges Lernen, Empowerment, Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Sicherheit des Arbeitsplatzes, Informationspolitik gegenüber den Beschäftigten, Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit, Diversifizierung bei der Arbeit, Gleichstellung von Frauen sowie Gewinn- und Kapitalbeteiligung auf.

Im Vordergrund der Aufmerksamkeit, wenn es um CSR geht, steht allerdings meistens ihre externe Dimension: die Verantwortung gegenüber den lokalen Gemeinschaften, in denen das Unternehmen angesiedelt ist, der Umgang mit Geschäftspartnern, Kunden, Zulieferern und Verbrauchern, die Beachtung der Menschenrechte in den Unternehmen und in der Wertschöpfungskette – insbesondere in der Dritten Welt – sowie das Engagement des Unternehmens im globalen Umweltschutz.



- Strategisches HRM**
- verbindet das Personalmanagement mit der strategischen Unternehmensführung
  - fokussiert auf die Leistungspotenziale der Mitarbeiter/innen
  - ist auf Aufbau, Erhalt und Weiterentwicklung des für das Unternehmen nutzbaren Humanvermögens gerichtet  
→ damit stellt sich die Frage der Beteiligung
  - zeigt sich in Form verschiedener Managementkonzepte ...

Welchen Bezug hat das Human Resource Management (HRM) zur Unternehmensstrategie?

Mit Felger/ Paul-Kohlhoff (Human Resource Management, edition 102 der HBS, 2004) kann man zwei grundlegende Richtungen strategischer Unternehmensführung unterscheiden, mit denen HRM-Konzepte verbunden sind:

- In marktorientierten Ansätzen wird die Wettbewerbsstellung des Unternehmens auf den Märkten und in der Unternehmensumwelt analysiert und daraus eine Unternehmensstrategie entwickelt; die „Humanressourcen“ werden auf ihren möglichen Beitrag zur Umsetzung der Strategie betrachtet, nicht aber als eigenständiger Faktor.
- Demgegenüber sehen ressourcenorientierte Ansätze die internen Ressourcen als entscheidende Erfolgsfaktoren und Werttreiber, die entwickelt werden müssen, um auf Dauer auf den Märkten erfolgreich zu sein. Zu den internen Ressourcen gehören neben materiellen Faktoren wie z. B. Maschinen und Anlagen immaterielle wie die Organisation, das im Unternehmen vorhandene Wissen und die Fähigkeiten und Potenziale der Beschäftigten. Diese Ressourcen müssen zur Erreichung der Unternehmensziele durch ein geeignetes Management zusammengebunden und entwickelt werden.
- Ähnlich wie HRM orientiert sich auch CSR an den internen und externen Ressourcen oder Stakeholdern. Dabei ist klar, dass CSR die Ressourcen gerade deshalb nutzen und stärken will, um Vorteile für das Unternehmen auf den Märkten zu erzielen.

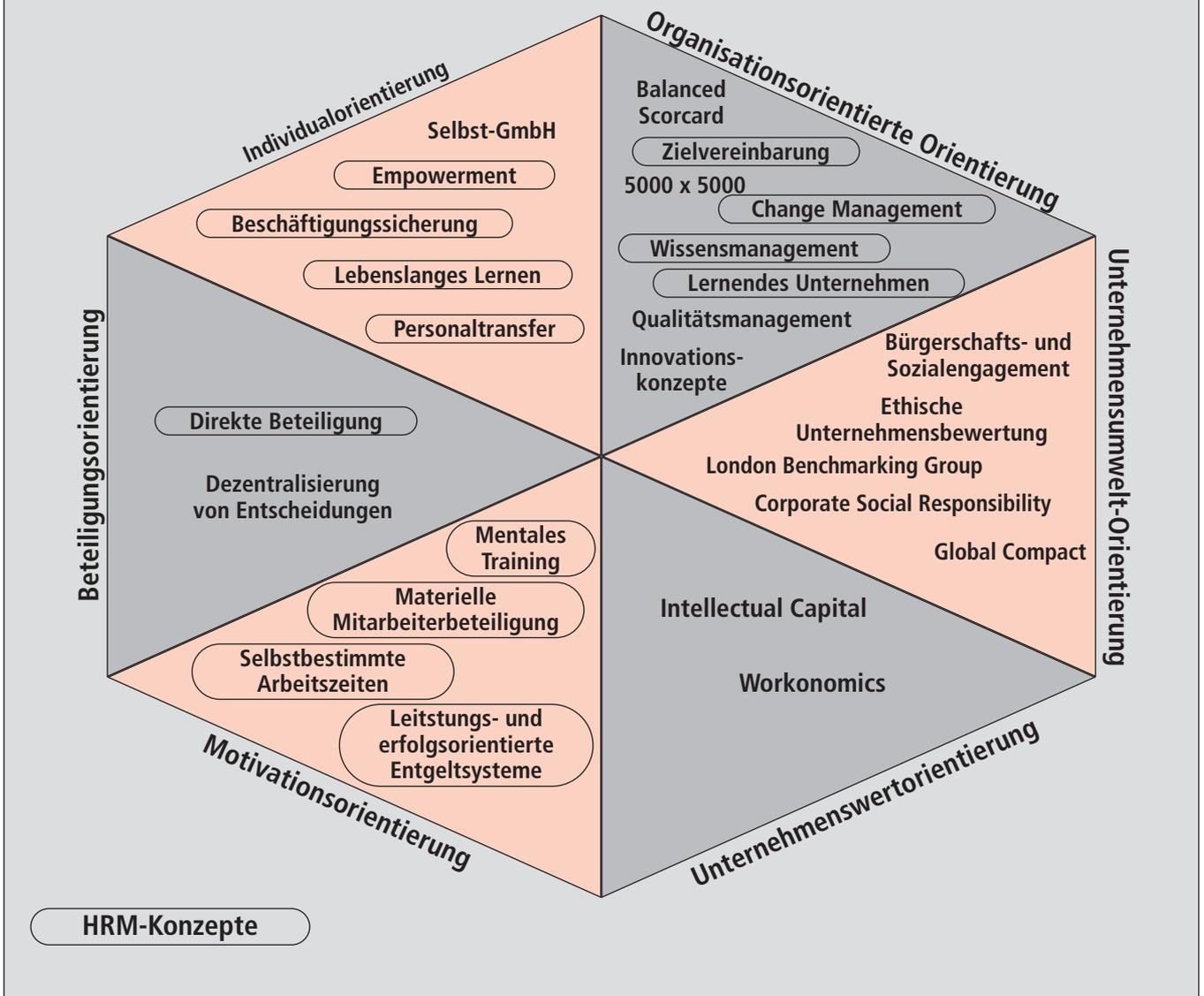
Für Human Resource Management gibt es viele verschiedene Ansätze und „Philosophien“. Am einen Ende des Spektrums stehen Ansätze nahe beim konventionellen Personalmanagement, am anderen Ende sind Ansätze der Verbindung des HRM mit der strategischen Unternehmensführung zu verorten.

Dieses strategische HRM nimmt die Leistungspotenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentral in den Blick. Es richtet sich auf Aufbau, Erhalt und Weiterentwicklung des Humanvermögens zur Nutzung durch das Unternehmen, im Rahmen der Unternehmensorganisation und für die Ziele des Unternehmens.

Damit stellt sich zentral auch die Frage der Beteiligung der Beschäftigten an diesen Prozessen (institutionell handelt es sich dabei um die Frage der Mitbestimmung).

Strategisches HRM selbst ist ebenfalls kein einheitlicher Ansatz, sondern verwirklicht sich in einer Reihe von Managementkonzepten.

## Beschäftigungsorientierte Unternehmensstrategien



Mit solchen Managementkonzepten haben wir uns in der Hans-Böckler-Stiftung in einer Veröffentlichung befasst (S.G. Müller, Der Mensch im Mittelpunkt, Bund-Verlag 2003). Unter den 26 dort beschriebenen und analysierten beschäftigtenorientierten Unternehmensstrategien befinden sich 13, die man zum strategischen Human Resource Management rechnen kann (von oben rechts im Uhrzeigersinn):

Zielvereinbarungen, Change Management, Wissensmanagement, lernendes Unternehmen, mentales Training, leistungs-

und erfolgsorientierte Entgeltsysteme, selbstbestimmte Arbeitszeiten, materielle Mitarbeiterbeteiligung, direkte Beteiligung, Personaltransfer, lebenslanges Lernen, Beschäftigungssicherung, Empowerment.

Diese Managementkonzepte sind spezifische Ausprägungen eines Human Resource Managements, das auf die Unternehmensstrategie bezogen und mit ihr verwoben ist: Bei ihnen geht es um die Organisation von Aufbau, Erhalt und Weiterentwicklung des Humanvermögens im Unternehmen.

### Strategisches HRM: zwei Versionen

- harte Version: Beitrag des betrieblichen Personalwesens zur Umsetzung der Unternehmensstrategie  
→ instrumentenorientiert
- weiche Version: Bindung der Beschäftigten an die Organisationsziele (Selbstverpflichtung)  
→ potenziell beteiligungsorientiert
- beide verbinden potenziell und auf unterschiedliche Weise betriebswirtschaftliche mit sozialwirtschaftlichen Zielen.

### Handlungsoptionen

– zwischen Schutzfunktionen und Ko-Management:

- Nutzung der auf das betriebliche Personalwesen bezogenen Instrumente der Mitbestimmung,
- Aufnahme unternehmensstrategischer Fragestellungen,
- Zusammenführung getrennter Arbeitsfelder der Interessenvertretungen,
- Kooperation der Handlungsebenen von Betriebsrat und Aufsichtsrat,
- Organisation von Beteiligung der Beschäftigten.

Auch bei den verschiedenen Ausprägungen des strategischen HRM kann man zwei Richtungen unterscheiden (Felger/ Paul-Kohlhoff):

- In einer „harten“ Version geht es um den Beitrag des (traditionellen) betrieblichen Personalwesens zur jeweils festgelegten Unternehmensstrategie. Sie ist „instrumentenorientiert, d. h. sie nutzt die typischen Instrumente der betrieblichen Personalarbeit.
- Die zweite, eher „weiche“ Version zielt auf die Bindung der Beschäftigten an die Organisation und ihre Identifizierung mit dem Unternehmen, um dadurch Potenziale freizusetzen, die der Verwirklichung der Unternehmensziele und der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen dienen. Diese Version ist aus sich heraus eher beteiligungsorientiert, da eine Identifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen auf Beteiligung angewiesen ist.

Beide Versionen von HRM verbinden potenziell und auf unterschiedliche Weise betriebswirtschaftliche mit sozialwirtschaftlichen Zielen des Unternehmens. In beiden Versionen geht es auch – wieder in unterschiedlicher Weise – um die Mitbestimmung: in der harten Version um die Mitbestimmung des Betriebsrats beim Einsatz der Instrumente des Personalwesens, in der weichen Version um die Beteiligung der Betroffenen (und damit auch des Betriebsrats).

Welche Handlungsoptionen hat der Betriebsrat bei der Durchführung von Human Resource Konzepten im Rahmen von CSR? Sie sind zwischen der (traditionellen) Schutzfunktion des Betriebsrats und dem Ko-Management angesiedelt:

- Der Betriebsrat kann erstens die auf das betriebliche Personalwesen bezogenen Instrumente der Mitbestimmung nutzen, die im Betriebsverfassungsgesetz vorgegeben sind.
- Er kann zweitens unternehmensstrategische Fragestellungen in seine eigenen Überlegungen zur Ausgestaltung der Mitbestimmung und zur Interessenvertretung aufnehmen.
- Er kann drittens die häufig noch getrennten Arbeitsfelder der Betriebsratstätigkeit, wie sie sich aus dem Gesetz ergeben und sich in den traditionellen Ausschüssen abbilden, zusammenführen unter strategischen Fragestellungen der Unternehmensentwicklung – beispielsweise Berufsbildung, Personal und wirtschaftliche Fragen.
- Er kann die Handlungsebenen von Betriebsrat und Aufsichtsrat miteinander verkoppeln – auf beiden institutionellen Ebenen geht es bei Entscheidungen auch um Fragestellungen von Humanressourcen und Unternehmensstrategie.
- Der Betriebsrat kann schließlich die Beteiligung der Beschäftigten an den Prozessen des HRM und des CSR organisieren und sich ihres Sachverstandes bedienen.

## Die CSR-Untersuchungen der Stiftung Warentest

Die Waren- und Dienstleistungsuntersuchungen der **Stiftung Warentest** umfassen heute im Wesentlichen die Nutzungsphase des Produkts sowie die Eigenschaften von Waren, die bei ihrer Entsorgung relevant werden. Die Herstellungsbedingungen des untersuchten Produkts und das Unternehmen, das diese Herstellung durchgeführt oder beauftragt hat, wurden bisher nicht untersucht.

Mit der sich in vielen Bereichen angleichenden Qualität von Waren, der Verringerung der Fertigungstiefe bei vielen Unternehmen, der Verlagerung der Produktion in Länder, in denen die Einhaltung von Mindestsozialstandards nicht selbstverständlich ist, und dem steigenden Ressourcenverbrauch zur Herstellung vieler Produkte wächst die Relevanz der Entwicklungs- und Produktionsphase für die Kaufentscheidung der Endverbraucher. Dabei handelt es sich um Fragestellungen, die in der Regel am Produkt selbst nicht untersucht werden können\*, und deshalb keine Bestandteile des klassischen Produkttests der Stiftung sind. Inzwischen veröffentlichten mehrere europäische Verbraucherorganisationen neben Produkt-Testberichten auch Informationen und Bewertungen der herstellenden Unternehmen. Dafür hat sich der Terminus CSR-Untersuchung (CSR = Corporate Social Responsibility) eingebürgert, wobei „social“ am Besten mit „gesellschaftlich“ übersetzt wird, also neben den sozialen auch ökologische Fragestellungen beinhaltet.

Die **Stiftung Warentest** führte im Jahr 2004 drei Pilotprojekte zu den Produkten Funktionsjacken (Outdoorjacken), Tiefkühl-Lachs und Vollwaschmittel durch, um dem interessierten Verbraucher ergänzend zur Information über die Qualität der Waren auch Informationen zur sozial-ökologischen Verantwortungsübernahme der jeweiligen Anbieter zu geben. Dabei wurde dieser Teil der Untersuchung nicht mit dem Ergebnis des Warentests zusammen gefasst. Gleichwohl kann der Leser natürlich eine Beziehung zwischen der CSR-Bewertung und der untersuchten Ware herstellen. Der Ansatz der Stiftung orientiert sich am Produkt; es wurde deshalb der Teil des Unternehmens betrachtet, der die untersuchte Ware herstellt.

Bei vielen Waren beschränkt sich die Fertigung nicht auf einen Zulieferer, sondern es kann mehrere Zulieferer geben und diese haben wiederum Zulieferer für bestimmte Vorprodukte (und so

weiter). Spätestens bei komplexeren Produkten kann diese Wertschöpfungskette mit vertretbarem Aufwand kaum mehr untersucht werden. Es war deshalb nicht der Anspruch der Stiftung, diese Verästelungen der Fertigungsstruktur bis ins Letzte nachzuvollziehen. Vielmehr ging es um die Frage, welche Anstrengungen das Unternehmen, unter dessen Marken- oder Handelsmarkenbezeichnung das Produkt verkauft wird, unternommen hat, um entlang der gesamten Fertigungskette hohe soziale und ökologische Standards zu gewährleisten. Welche Maßnahmen ergreift es beispielsweise hinsichtlich seiner Zulieferer, wie sehen die Vorgaben für dessen Zulieferer aus und welche Maßnahmen zum Monitoring und Qualifizierung der Zuliefererunternehmen werden ergriffen?

### Kriterien

Der Begriff der sozial-ökologischen Unternehmensverantwortung oder „Corporate Social Responsibility“ ist heute nicht international einheitlich definiert. Dies ist jedoch kein Argument gegen die Durchführung von Unternehmensbewertungen, da sich wesentliche Inhalte einer Verantwortungsübernahme der Unternehmen im nationalen wie im internationalen Rahmen erkennen lassen. Wertet man internationale Standards wie den Global Compact der Vereinten Nationen, die Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), den Standard SA8000, die Verhaltenskodices (Code of Conduct) vieler international agierender Unternehmen sowie deren Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsberichterstattung aus, so ergibt sich eine überraschend hohe Übereinstimmung der adressierten Fragen und Problembereiche. Die Schwerpunktsetzung variiert naturgemäß in einigen Fragestellungen von Branche zu Branche, gleichwohl sind sehr viele Gemeinsamkeiten zu erkennen.

Die **Stiftung Warentest** hat diesen großen Fundus an Konventionen und praktischen Erfahrungen mit Unterstützung des Instituts für Markt, Umwelt, Gesellschaft (imug) in Hannover ausgewertet und einen Satz von Kernkriterien der sozial-ökologischen Verantwortung von Unternehmen beschrieben, der bei jedem der drei Pilotprojekte zugrunde gelegt wurde<sup>4</sup>. Die 39 Kriterien werden jeweils durch Indikatoren weiter unterlegt, die den Grad ihrer Erfüllung illustrieren. Die Kriterien umfassen im sozialen Bereich die Themenfelder Beschäftigte des eigenen Unternehmens sowie Beschäftigte der Zulieferer, das Themenfeld Umwelt und das

\* Lediglich bei Lebensmitteln lassen sich über Untersuchungen des Produktes bestimmte Rückschlüsse auf die Bedingungen der Erzeugung ziehen.

Themenfeld Verbraucher und Gesellschaft. Diese Kernkriterien wurden in jeder Untersuchung um projektspezifische Kriterien erweitert, die spezifische Probleme bei der Herstellung der untersuchten Ware beschreiben (beispielsweise Aspekte des Tierschutzes bei der Aufzucht und Schlachtung von Lachsen).

## Durchführung

Bei der Durchführung der CSR-Untersuchungen ist zunächst ein wesentlicher Unterschied zu den bisherigen Tests der **Stiftung Warentest** festzustellen: Während die „klassischen“ Waren- und Dienstleistungstests weitgehend ohne Mitwirkung der Anbieter erfolgen, indem die Prüfmuster anonym im Handel gekauft und Dienstleistungen verdeckt in Anspruch genommen werden, sind die CSR-Untersuchungen nicht ohne Kooperation des untersuchten Unternehmens möglich. Der Ablauf lässt sich in die folgenden Schritte gliedern:

- a) *Befragung der Unternehmen*: Alle einbezogenen Unternehmen wurden mit einem Fragebogen nach ihren Leistungen zu den einzelnen Kriterien befragt.
- b) *Erhebung einzelner Kriterien*: Ein kleinerer Teil der Kriterien konnte auch ohne Mitwirkung des Unternehmens erhoben werden, so beispielsweise öffentlich zugängliche Berichte, der Internetauftritt und das Antwortverhalten bei Anfragen von Verbrauchern und Institutionen.
- c) *Abgleich mit anderen öffentlich zugänglichen Quellen*: Das Handeln – insbesondere größerer – Unternehmen hinterlässt Spuren in der öffentlichen Wahrnehmung, seien es Medienberichte oder Darstellungen von Nichtregierungsorganisationen. Diese Spuren wurden mit den Antworten der Unternehmen selbst verglichen. Dieser Abgleich wurde jedoch nicht zur Bewertung herangezogen, sondern half, die Punkte näher zu definieren, die in der Überprüfung durch Sachverständige genauer betrachtet wurden.
- d) *Überprüfung*: Die Stiftung beauftragte Sachverständige (Auditoren), die (in Absprache mit den Unternehmen) einzelne der gegebenen Antworten überprüften, indem unter anderem Dokumente und Zertifikate eingesehen wurden.
- e) *Information der Unternehmen*: Das aus den vorangegangenen Schritten ermittelte Profil wurde den Unternehmen mit der Gelegenheit der Stellungnahme übermittelt.
- f) *Auswertung und Veröffentlichung*: Mitarbeiter der Stiftung werteten in Kooperation mit den für die Durchführung der Untersuchung beauftragten Institutionen die Daten aus und erstellten eine aggregierte Bewertung der Unternehmen (bewertende Beschreibung und Symbolik in einer tabellarischen Darstellung).

## Und wie geht es weiter?

Die Ergebnisse der CSR-Untersuchungen wurden/werden in drei Ausgaben der Zeitschrift „test“ veröffentlicht (Dezember 2004 – Funktionsjacken, Januar 2005 – Tiefkühlachs, März 2005 – Vollwaschmittel). Danach wird die Stiftung die gemachten Erfahrungen und insbesondere die Resonanz der „test“-Leser auswerten. Erst danach wird über das weitere Vorgehen entschieden. Dabei steht die Reaktion der Leser von „test“ auf die neue Information im Vordergrund, wichtig sind aber auch die Kosten der Untersuchungen, das Kooperationsverhalten der Anbieter und methodische Fragestellungen.

## Volkswagen AG

Für die Volkswagen AG ist CSR kein "modischer Begriff", der belegt werden muss, weil die Öffentlichkeit ein immer größeres Interesse daran hat, sondern schon seit Jahren in der Unternehmenskultur als ein Instrument zur Sicherung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges verankert. Volkswagen ist aus dieser Motivation heraus auch Mitbegründer des Unternehmensnetzwerks CSR Europe.

Volkswagen hat sich seit seiner Gründung mit hohem Tempo internationalisiert. Heute fertigen 343.000 Beschäftigte in 18 Ländern über 5 Millionen Autos im Jahr. Schon früh haben die Arbeitnehmervertretung von Volkswagen und die IG Metall die Konsequenzen dieser Internationalisierung und der weltweiten Globalisierung für den Schutz von Arbeitnehmerrechten erkannt und sich im Sinne einer internationalen Solidarität verstärkt international organisiert. Aus diesem Engagement heraus wurde bereits 1990 der Euro-Konzernbetriebsrat gegründet und 1992 – zwei Jahre vor in Kraft treten der entsprechenden EU-Richtlinie – durch eine offizielle Vertragsunterzeichnung vom Konzernvorstand anerkannt. Als erstes Unternehmen in der Automobilindustrie wurde 1998 der Welt-Konzernbetriebsrat ins Leben gerufen und vertraglich abgesichert. Damit hat Volkswagen in Hinblick auf die internationale Organisation von Arbeitnehmervertretungen schon immer eine Vorreiterrolle eingenommen. Eine Weiterentwicklung dieser Strategie ist die Unterzeichnung der sogenannten „Sozialcharta“ für alle Standorte im Jahr 2002, die die sozialen Rechte und industriellen Beziehungen auf der Basis der einschlägigen Konventionen

der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) im Volkswagen-Konzern weltweit regelt. Die nächste Herausforderung wird die Einhaltung der Grundlagen der Sozialcharta bei den Lieferanten sein.

Bei der Volkswagen AG bildet der Begriff CSR den Rahmen für eine Fülle von Aktivitäten, die zum Teil älter als der Begriff sind. Darunter fallen die konzernweiten Umweltmindeststandards, eine weltweite über die jeweiligen Gesetze hinausgehende Arbeitsschutzpolitik ebenso wie innovative Personalinstrumente, z. B. die Vier-Tage-Woche. Hierzu zählt zum Beispiel auch die von der Arbeitnehmervertretung mitinitiierte „Autovision“, die die Förderung von Unternehmensgründungen, die standortnahe Ansiedlung von Lieferanten und die Qualifizierung von Arbeitsuchenden zu Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen vereint und die zusammen mit der Stadt Wolfsburg von der Wolfsburg AG als Public-Private-Partnership getragen wird.

Und auch in der Belegschaft wird CSR durch Engagement in verschiedenen Spendenprogrammen gelebt. Insbesondere ist hier die Kampagne „Eine Stunde für die Zukunft“ mit dem Partner „terre des hommes“ zu nennen. Seit 1999 wurden bereits über 5 Millionen Euro zur nachhaltigen Unterstützung von Straßenkinderprojekten an Konzernstandorten gesammelt, um Kindern durch Hilfe zur Selbsthilfe die Chance auf eine selbstbestimmte Zukunft zu bieten.

# Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei Volkswagen

## Präambel

Volkswagen dokumentiert mit dieser Erklärung die grundlegenden sozialen Rechte und Prinzipien. Sie sind Grundlage des Selbstverständnisses der Unternehmenspolitik von Volkswagen. Die in dieser Vereinbarung beschriebenen sozialen Rechte und Prinzipien orientieren sich an den einschlägigen Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation.

Die Zukunftssicherung von Volkswagen und der Beschäftigten erfolgt im Geiste der kooperativen Konfliktbewältigung und der sozialen Verpflichtung auf der Grundlage und mit dem Ziel der wirtschaftlichen und technologischen Wettbewerbsfähigkeit. Besonderer Ausdruck der sozialen Verpflichtung ist die Sicherung und Entwicklung der Beschäftigung.

Die Globalisierung von Volkswagen ist für die internationale Wettbewerbsfähigkeit und damit für die Zukunftssicherung des Unternehmens und seiner Belegschaft unverzichtbar.

Volkswagen und die Belegschaft stellen sich gemeinsam den Herausforderungen der Globalisierung. Gemeinsam sollen die Chancen für den Unternehmens- und Beschäftigungserfolg sowie für die Wettbewerbsfähigkeit genutzt und mögliche Risiken eingeschränkt werden.

Die Volkswagen AG, der Weltkonzernbetriebsrat der Volkswagen AG und der Internationale Metallgewerkschaftsbund vereinbaren folgende Ziele für die im Volkswagen Weltkonzernbetriebsrat vertretenen Länder und Regionen. Die Verwirklichung der nachfolgenden Ziele erfolgt unter der Berücksichtigung der in den verschiedenen Ländern und Standorten geltenden Gesetze und bestehenden Gepflogenheiten.

## § 1 Grundlegende Ziele

### 1.1 Vereinigungsrecht

Das Grundrecht aller Arbeitnehmer/-innen, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen zu bilden und ihnen beizutreten wird anerkannt. Volkswagen und die Gewerkschaften bzw. Arbeitnehmervertretungen arbeiten offen und im Geiste einer konstruktiven, kooperativen Konfliktbewältigung zusammen.

### 1.2 Keine Diskriminierung

Chancengleichheit und Gleichbehandlung, ungeachtet von ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, Religion, Staatsangehörigkeit, sexueller Ausrichtung, sozialer Herkunft oder politischer Einstellung, soweit diese auf demokratischen Prinzipien und Toleranz gegenüber Andersdenkenden beruht, wird gewährleistet.

Arbeitnehmer/-innen werden grundsätzlich auf der Grundlage ihrer Qualifikation und ihrer Fähigkeiten ausgesucht, eingestellt und gefördert.

### 1.3 Freie Wahl der Beschäftigung

Volkswagen lehnt jegliche wissentliche Nutzung von Zwangs- und Pflichtarbeit einschließlich Schuldknechtschaft oder unfreiwilliger Häftlingsarbeit ab.

### 1.4 Keine Kinderarbeit

Kinderarbeit ist untersagt. Das Mindestalter für die Zulassung zur Beschäftigung nach Maßgabe der staatlichen Regelungen wird beachtet.

### 1.5 Vergütung

Die Vergütungen und Leistungen, die für eine normale Arbeitswoche gezahlt oder erbracht werden, entsprechen mindestens den jeweiligen nationalen gesetzlichen Mindestnormen bzw. den Mindestnormen der jeweiligen nationalen Wirtschaftsbereiche.

## 1.6 Arbeitszeiten

Die Arbeitszeit entspricht mindestens den jeweiligen nationalen gesetzlichen Vorgaben bzw. den Mindestnormen der jeweiligen nationalen Wirtschaftsbereiche.

## 1.7 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Volkswagen hält zumindest die jeweiligen nationalen Standards für eine sichere und hygienische Arbeitsumwelt ein und wird in diesem Rahmen angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung der Gesundheit und der Sicherheit am Arbeitsplatz treffen, damit gesundheitsgerechte Beschäftigungsbedingungen gewährleistet werden.

## § 2 Durchführung

**2.1** Die Beschäftigten von Volkswagen werden über alle Bestimmungen dieser Erklärung unterrichtet. Im Rahmen der jeweiligen betrieblichen Gepflogenheiten wird gewerkschaftlichen Organisationen oder den vorhandenen gewählten Arbeitnehmervertretungen die Möglichkeit gegeben, diese Unter- richtung gemeinsam mit Vertretern des Managements durchzu- führen.

**2.2** Volkswagen unterstützt und ermutigt ausdrücklich ihre Geschäftspartner, diese Erklärung in ihrer jeweils eigenen Unternehmenspolitik zu berücksichtigen. Sie sieht hierin eine vorteilhafte Basis für die gegenseitigen Beziehungen.

**2.3** Auf Vorschlag des Vorstandes der Volkswagen AG oder des Volkswagen-Weltkonzernbetriebsrates wird über diese Erklärung und deren Umsetzung im Rahmen der Weltkonzern- betriebsratssitzung zusammen mit Vertretern des Managements der Volkswagen AG diskutiert und beraten werden. Bei Bedarf werden angemessene Maßnahmen vereinbart.

**2.4** Aus dieser Erklärung können durch Dritte keinerlei Ansprüche geltend gemacht werden.

Die Erklärung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft und gilt nicht rückwirkend.

Bratislava, den 06.06.2002

für

den Volkswagen  
Weltkonzernbetriebsrat

für

die Volkswagen  
Konzernleitung

für

den Internationalen  
Metallgewerkschaftsbund

Die VW-Broschüre zum **Global Compact** ist unter folgendem Link im Internet einzusehen:  
[http://www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de/\\_download/de\\_gc\\_vollversion.pdf](http://www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de/_download/de_gc_vollversion.pdf)

## adidas-Salomon AG

Als ein internationales Unternehmen, das sozial und ökologisch verantwortungsbewusst handelt, bemüht sich adidas-Salomon um die Umsetzung sicherer, sozialverträglicher und ökologisch nachhaltiger Geschäftspraktiken innerhalb des eigenen Konzerns und bei seinen Zulieferern.

Es ist erklärtes Ziel „positiv auf das Leben der Menschen einzuwirken, die adidas-Salomon Produkte herstellen, indem wir unsere Zulieferer partnerschaftlich bei der Planung und Verwirklichung einer laufenden Verbesserung der Beschäftigungs-, Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltbedingungen in ihren Fabriken unterstützen.“ Dies stellt für adidas-Salomon, welches die Herstellung seiner Produkte weitgehend ausgelagert hat, eine große Herausforderungen dar.

Die Entwicklung von Unternehmensleitlinien bezüglich sozialer Mindeststandards, der Arbeitssicherheit sowie des Gesundheits- und Umweltschutzes und deren Überwachung in den Produktionsstätten von adidas-Salomon und seiner Geschäftspartner ist fester Bestandteil der globalen adidas-Salomon Organisation. 1998 hat sich adidas-Salomon einen eigenen Verhaltenskodex („Standards of Engagement“ oder SOE) auferlegt, den alle Geschäftspartner weltweit vertraglich anerkennen müssen. Für die Einhaltung der „Standards of Engagement“ innerhalb der Beschaffungskette ist das Sozial- und Umweltteam mit seinen 35 Mitarbeitern zuständig.

Die Tatsache, dass der Konzern mit einem internationalen Netz von Auftragnehmern und Zulieferern operiert, enthebt ihn keineswegs der Verantwortung dafür, wie und unter welchen Bedingungen die Produkte hergestellt werden. Es ist daher das Ziel von adidas-Salomon, die Sozial- und Umweltverträglichkeit in seiner Beschaffungskette und das Leben der Beschäftigten in den Zulieferfabriken zu verbessern. Das Konzept zielt auf die Eigenverantwortlichkeit der Zulieferer ab, und zwar durch mehr Verantwortung und Transparenz und die nachhaltige Einhaltung der „Standards of Engagement“.

adidas-Salomon arbeitet weltweit mit über 800 unabhängigen Zulieferern zusammen, die Produkte in 65 Ländern herstellen. In einigen Segmenten und Absatzmärkten hat adidas-Salomon Lizenzen für das Design, die Entwicklung, die Herstellung und den Vertrieb bestimmter Produktreihen an unabhängige Drittunternehmen vergeben. adidas arbeitet derzeit mit 19 solcher Lizenznehmer zusammen, die ihrerseits Produkte von 136 Zulieferern in 24 verschiedenen Ländern beziehen.

Die Zusammenarbeit der Abteilung Soziales und Umwelt mit dem Betriebsrat und dem Eurobetriebsrat funktioniert gut. Der Umwelt- und Sozialbericht wird vor der Veröffentlichung mit dem Betriebsrat diskutiert, Vertreter der Abteilung Soziales und Umwelt nehmen an EBR-Sitzungen teil.

# Standards of Engagement der adidas-Salomon-AG

## Authenticity. Inspiration. Commitment. Honesty.

Dies sind die Kernwerte, für die die adidas-Salomon Gruppe entsteht. Wir messen uns nicht nur selbst an diesen Werten, sondern auch unsere Geschäftspartner.

Wir erwarten von unseren Partnern – gleich ob Auftragnehmer, Subunternehmer, lokale Zulieferer oder andere – dass sie sich bei der Ausübung ihrer Geschäftstätigkeit entsprechend den vorgenannten Werten fair, integer und verantwortungsbewusst verhalten.

Diese Verhaltensnormen sind für uns maßgeblich, wenn wir Geschäftspartner auswählen und vertraglich an uns binden, die in Übereinstimmung mit unseren Grundsätzen und Werten

Arbeitsplatzstandards und Geschäftspraktiken befolgen. Als Leitprinzipien helfen sie uns aber auch, mögliche Probleme zu identifizieren und sie bereits in der Entstehungsphase gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern zu lösen. Wir erwarten von unseren Geschäftspartnern, dass sie Aktionspläne zur laufenden Verbesserung betrieblicher Arbeitsbedingungen entwickeln.

Die Umsetzung dieser Pläne wird von den Geschäftspartnern selbst, unserem eigenen Team und externen, unabhängigen Teams überwacht. Wir erwarten von unseren Geschäftspartnern, dass sie in ihren Betrieben die Einhaltung folgender Grundsätze und Verfahrensweisen sicherstellen.

## I. Allgemeiner Grundsatz

Unsere Geschäftspartner haben ihre Geschäfte in völliger Übereinstimmung mit den jeweils maßgeblichen gesetzlichen Bestimmungen zu führen.

## II. Beschäftigungsgrundsätze

Wir arbeiten nur mit solchen Partnern zusammen, die ihre Mitarbeiter in Bezug auf Löhne, Sozialleistungen und Arbeitsbedingungen fair und gesetzeskonform behandeln. Insbesondere gilt folgendes:

**Zwangsarbeit:** Geschäftspartner dürfen keine Zwangsarbeiter beschäftigen, weder in Form von Gefangenearbeit, Sklavenarbeit oder einer sonstigen Form von Zwangsarbeit. Kein Mitarbeiter darf mit Gewalt oder Einschüchterung zur Arbeit gezwungen werden.

**Kinderarbeit:** Geschäftspartner dürfen keine Kinder unter 15 Jahren oder schulpflichtige Kinder in Ländern, in denen das schulpflichtige Alter über 15 Jahren liegt, beschäftigen.

**Diskriminierung:** Wir anerkennen und respektieren kulturelle Unterschiede. Wir sind der Meinung, dass Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten, bestimmte Tätigkeiten auszu-

führen, beschäftigt werden müssen, nicht aufgrund persönlicher Merkmale oder Überzeugungen. Wir suchen Geschäftspartner, die diese Auffassung mit uns teilen und die sicherstellen, dass sie bei ihren Einstellungs- und Beschäftigungspraktiken niemanden wegen Rasse, nationaler Abstammung, Geschlecht, Religion, Alter, Behinderung, sexueller Orientierung, Familienstand, Mitgliedschaft in Organisation oder politischer Überzeugung benachteiligen.

**Löhne und Sozialleistungen:** Unsere Geschäftspartner erkennen an, dass Grundlöhne mindestens den Lebensunterhalt und darüber hinaus einige zusätzliche Ausgaben abdecken müssen. Geschäftspartner haben ihren Mitarbeitern den gesetzlich vorgeschriebenen Mindestlohn, bzw. den in der Branche üblichen Lohn, falls dieser höher liegt, zu bezahlen. Sie haben den gesetzlich vorgeschriebenen Sozialleistungen Rechnung zu tragen. Löhne müssen entweder bar, per Scheck oder in sonst üblicher Form direkt an die Mitarbeiter ausbezahlt werden;

Informationen bezüglich des Lohn müssen den Mitarbeitern in einer für sie klaren und verständlichen Form gegeben werden. Vorschüsse sowie Lohnabzüge sind sorgfältig zu überprüfen und müssen den gesetzlichen Vorschriften entsprechen.

Mitarbeiter müssen für Überstunden zusätzlich zum normalen Lohn gesetzlich vorgeschriebene Zuschläge erhalten. Wo keine gesetzliche Regelung existiert, sind angemessene Zuschläge zu zahlen.

**Arbeitszeit:** Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit der Mitarbeiter darf einschließlich Überstunden 60 Wochenstunden nicht übersteigen; gesetzliche Bestimmungen die niedrigere Höchststunden vorsehen, gehen vor. Mitarbeiter müssen mindestens 24 zusammenhängende Stunden Freizeit pro Woche sowie bezahlten Jahresurlaub erhalten.

**Koalitionsfreiheit:** Geschäftspartner haben das Recht jedes Mitarbeiters, Vereinigungen nach eigener Wahl beizutreten bzw. solche zu gründen, anzuerkennen und zu respektieren. Falls gesetzliche Bestimmungen das Koalitionsrecht einschränken, darf der Geschäftspartner ihre Mitarbeiter nicht daran hindern, auf alternative Weise legale Vereinigungen zum Aushandeln von Löhnen und Arbeitsbedingungen zu bilden. Zumindest hat der Geschäftspartner Einrichtungen zu schaffen, die dem Informationsaustausch mit Mitarbeitern dienen.

**Disziplinarmaßnahmen:** Jeder Mitarbeiter muss mit Würde und Respekt behandelt werden. Kein Mitarbeiter darf körperlicher, sexueller, psychologischer oder verbaler Belästigung oder sonstigem Missbrauch ausgesetzt werden.

### III. Gesundheit und Sicherheit

Geschäftspartner haben für ein sicheres und die Gesundheit erhaltendes Arbeitsumfeld zu sorgen; Geeignete Vorsorgemaßnahmen gegen Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten sind zu treffen. Dazu gehört auch Schutz vor Feuer, Unfällen und giftigen Substanzen. Beleuchtungs-, Belüftungs- und Heizungsanlagen müssen ausreichend vorhanden sein. Saubere und

zahlenmäßig ausreichende sanitäre Einrichtungen müssen den Mitarbeitern jederzeit frei zugänglich sein. Die Fabriken müssen Sicherheits- und Gesundheitsschutzbestimmungen erlassen und deutlich bekanntgeben. Falls Unterkünfte für Mitarbeiter gestellt werden, gelten diese Anforderungen auch insoweit.

### IV. Umweltbestimmungen

Geschäftspartner haben die Bedingungen sämtlicher jeweils anwendbarer Umweltgesetze und -bestimmungen zu erfüllen. Unsere Geschäftspartner sollten sich um die ständige Verbesserung der Umweltbedingungen bemühen, unter denen sie selbst und ihre Zulieferanten produzieren. Dies bedeutet: Die Beachtung des Prinzips der Nachhaltigkeit bei betrieblichen Entschei-

dungen, der verantwortliche Umgang mit natürlichen Ressourcen, saubere Produktion, Verhinderung von Umweltverschmutzung und die Entwicklung und Verwendung von Materialien, Technologien und Produkten, die sich am Prinzip der Nachhaltigkeit orientieren.

### V. Gemeinnütziges Engagement

Wir bevorzugen Geschäftspartner, die sich um eine Verbesserung der Bedingungen in den Ländern, in denen sie tätig sind, bemühen.

## Richtlinien

Unsere Richtlinien sind ein konkretes Beispiel für unsere Bemühungen, bessere Arbeitsbedingungen in unseren Zulieferbetrieben zu erreichen. Die Richtlinien werden an alle Fabriken verteilt und vom SoE-Team zu Schulungs- und Beratungszwecken verwendet.

Die SoE bestehen aus einer Reihe von Regeln, an die sich unsere Zulieferer halten müssen. Um sie allgemein verständlich und praxisnah zu machen, müssen wir unseren Zulieferern jedoch auch konkrete Beispiele und Anleitungen geben. Die drei

Handbücher „Guidelines on Health, Safety and Environment“ (Richtlinien für Sicherheit, Gesundheit und Umweltbedingungen am Arbeitsplatz), „Guidelines on Employment Standards“ (Richtlinien für Beschäftigungsstandards) und „Guide to Best Environmental Practice“ (Leitfaden für optimale Umweltpraktiken) illustrieren die konkrete Umsetzung der SOE im Betrieb. Sie sind außerdem ein praktisches Hilfsmittel für unser Überwachungsteam, um die Einhaltung der SOE durch die Zulieferer zu beurteilen.

### Richtlinien für Sicherheit, Gesundheit und Umweltbedingungen am Arbeitsplatz

Sowohl den Auditoren als auch dem Fabrikmanagement steht ein Exemplar der Richtlinien für Sicherheit, Gesundheit und Umweltbedingungen am Arbeitsplatz (kurz: SGU-Richtlinien) zur Verfügung. Sie dienen als Regelwerk für die Prüfung bei Fabrikinspektionen und bilden auch die Grundlage für die Lösung eventueller Probleme. Für das Fabrikmanagement sind sie ein praktisches Nachschlagewerk mit Informationen zu spezifischen Maßnahmen. Die SGU-Richtlinien sind eines der wichtigsten Hilfsmittel für das SoE-Team, ein wertvolles Referenzwerk für uns und eine hervorragende praktische Anleitung für unsere Geschäftspartner.

Sie sind das Ergebnis zahlreicher Bestandsaufnahmen und Prüfungen, die wir seit dem Start des SoE-Programms zusammen mit externen Beratern in Betrieben durchgeführt haben. Die Richtlinien enthalten umfassende schriftliche Anleitungen, Abbildungen, Tabellen und Symbole sowie spezifische Beispiele für gute und schlechte Praktiken in Bezug auf Sicherheit, Gesundheit und Umwelt. Eine Version in chinesischer Sprache ist jetzt ebenso für Zulieferer erhältlich.

### Richtlinien für Beschäftigungsstandards

Unsere „Guidelines on Employment Standards“ (Richtlinien für Beschäftigungsstandards) wurden am 1. November 2001 veröffentlicht. Die Richtlinien reflektieren die bisherigen Erfahrungen, die das SoE-Team im Rahmen der Prüfung von Betrieben und der Unterstützung unserer Zulieferer bei der Durchführung von Arbeitsschutzmaßnahmen gesammelt hat. Neben den eigentlichen Beschäftigungsrichtlinien enthält das Handbuch Fallstudien, Beispiele für häufig angetroffene nicht akzeptable Praktiken, Empfehlungen für Systeme und Lösungen zur Vermeidung

von Verstößen, Dokumentationsanforderungen sowie relevante internationale Bestimmungen. Die Richtlinien sind, genau wie die für Sicherheit, Gesundheit und Umweltbedingungen am Arbeitsplatz, sehr umfassend und stellen ein detailliertes Nachschlagewerk für Prüfer und Fabrikmanagement dar. Sie führen die Auditoren Schritt für Schritt durch die Prüfung der Beschäftigungsverhältnisse und geben unseren Zulieferern Beispiele für schlechte, akzeptable und vorbildliche Praktiken.

## Leitfaden für optimale Umweltpraktiken

Der Leitfaden über optimale Umweltpraktiken ergänzt die adidas-Salomon Richtlinien für Sicherheit, Gesundheit und Umweltbedingungen am Arbeitsplatz sowie die Richtlinien für Beschäftigungsstandards. Das Handbuch soll unseren Zulieferern eine über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehende Umweltleistung ermöglichen und auf diese Weise die Einhaltung der Umweltauflagen gemäß unserer SoE garantieren. Es schildert in zahlreichen Beispielen aus der Praxis, wie sich durch

effizientere Energienutzung, Abfallreduzierung und Vermeidung von Umweltverschmutzung Kosten sparen lassen. Kurz gesagt, die im Handbuch beschriebenen Maßnahmen sind nicht nur gut für die Umwelt, sondern auch gut fürs Geschäft. Das sehr benutzerfreundlich gestaltete Handbuch enthält Empfehlungen und Fallstudien, um unseren Zulieferern eine an den Prinzipien der Nachhaltigkeit orientierte Produktion zu ermöglichen.

### Das SOE Team

Unsere Verhaltensnormen sind mehr als eine Liste von Regeln, die nur auf dem Papier Gültigkeit besitzen. Ein Team von 30 Mitarbeitern sorgt für die Umsetzung und Einhaltung unserer „Standards of Engagement“. Da wir unsere Produkte aus vielen Ländern beziehen, hat das SoE-Team Vertreter in Asien (China, Hong Kong, Indonesien, Malaysia, Singapur, Taiwan, Thailand, Vietnam), Europa (Deutschland und Türkei) sowie auf dem amerikanischen Kontinent (El Salvador und USA). Diese Gruppe untersteht dem Global Director – Social & Environmental, der an den General Counsel des Unternehmens berichtet.

Im SoE-Team arbeiten ausgebildete, qualifizierte Spezialisten aus den Bereichen Arbeit, Brandschutz, Gesundheit, Soziales und Umwelt, die ihre Erfahrung aus anderen Unternehmen und Branchen für das SoE-Team einsetzen. Das Team wurde nicht nur eingerichtet, um Fabriken zu überprüfen und zu überwachen, sondern auch um unsere Geschäftspartner bei dauerhaften Verbesserungen in den Arbeits- und Umweltbedingungen der Fabriken zu beraten, zu unterstützen und zu schulen. Die

Arbeit des SoE-Teams ist klarer Ausdruck der Überzeugung der adidas-Salomon AG, dass ehrliche und verantwortungsvolle Partnerschaften mit Zulieferern, die grundlegende Basis für umweltrelevante, soziale und wirtschaftliche Verbesserungen in der Zulieferkette sind.

Nach Möglichkeit setzen wir SoE-Manager ein, die selbst aus den jeweiligen Gebieten stammen und über genaue Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten und Vorschriften sowie über ausgezeichnete Sprachkenntnisse verfügen. Dies erleichtert die Verständigung mit den Mitarbeitern und der Betriebsleitung unserer Zulieferer.

Das Team arbeitet eng mit den regionalen Beschaffungsbüros zusammen, welche für die Sicherstellung der Einhaltung der SoE verantwortlich sind. Darüber hinaus unterhält es enge Kontakte zu externen Organisationen, die Serviceleistungen anbieten, um die Arbeits- und Umweltbedingungen für die Arbeitnehmer in den Zulieferbetrieben stetig zu verbessern.

Alfred Löckle, Betriebsrat

## **Bosch GmbH**

Die Übernahme von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und künftigen Generationen hat bei der Bosch GmbH lange Tradition. Der Firmengründer Robert Bosch war Vorreiter bei der Einführung von sozialen Programmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Angehörigen und hat sich auch außerhalb seiner unternehmerischen Tätigkeit gesellschaftlich engagiert. Die Robert Bosch Stiftung, Haupteigentümerin der Robert Bosch AG, engagiert sich heute in der Gesundheitspflege, für Völkerverständigung, Wohlfahrtspflege, Bildung und Erziehung, für Kunst, Kultur und Wissenschaft. Die Kombination von ökonomischen Ziel-

setzungen mit sozialen und ökologischen Dimensionen hat für Bosch einen hohen Stellenwert.

2004 hat die Bosch GmbH Grundsätze zur sozialen Verantwortung im Unternehmen verabschiedet. Das Dokument wurde von drei Parteien unterzeichnet, vom Eurobetriebsrat, vom Internationalen Metall-Gewerkschaftsbund und vom Management.

Hinsichtlich seiner Standards hat Bosch eine Zuliefererklausel, nach der das Unternehmen sich verpflichtet, Zulieferer auszu-schließen, die gegen ILO-Standards verstoßen.

# Grundsätze sozialer Verantwortung bei Bosch

## Präambel

Die Übernahme von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und künftigen Generationen hat bei Bosch eine lange Tradition. Bereits Robert Bosch war Vorreiter bei der Einführung von sozialen Programmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Angehörigen; auch außerhalb seiner unternehmerischen Tätigkeit hat er sich vielfältig gesellschaftlich engagiert. Die Robert Bosch Stiftung engagiert sich heute in der Gesundheitspflege, für die Völkerverständigung, die Wohlfahrtspflege, die Bildung und Erziehung, für Kunst und Kultur und die Wissenschaften.

Die Kombination von ökonomischen Zielsetzungen mit sozialen und ökologischen Dimensionen hat für Bosch einen

hohen Stellenwert. Wir sind uns bewusst, dass unser unternehmerisches Handeln im Einklang mit den Interessen der Gesellschaft stehen muss. Unsere Erzeugnisse und Leistungen dienen vor allem der Sicherheit der Menschen, dem sparsamen Umgang mit den Ressourcen und der Sauberkeit der Umwelt.

Mit der nachfolgenden Erklärung dokumentieren die Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH und die Arbeitnehmervertretungen gemeinsame Grundsätze sozialer Verantwortung.

Die im folgenden beschriebenen Grundsätze orientieren sich an den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO).

## 1. Menschenrechte

Wir respektieren und unterstützen die Einhaltung der international anerkannten Menschenrechte, insbesondere die unserer

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Geschäftspartner, mit denen wir zusammen arbeiten.

## 2. Chancengleichheit

Wir wahren die Chancengleichheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ungeachtet ihrer Hautfarbe, Rasse, Geschlecht, Alter, Nationalität, sozialen Herkunft, Behinderung und sexuellen Orientierung. Wir achten die politischen oder religiösen Über-

zeugungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sofern diese selbst auf demokratischen Prinzipien und Toleranz gegenüber Andersdenkenden beruhen.

## 3. Integration von behinderten Menschen

Für uns sind behinderte Menschen gleichberechtigte Mitglieder der Gesellschaft und des Geschäftslebens. Ihre Förderung und Integration in das Unternehmen und die respektvolle Zusam-

menarbeit untereinander sind wesentliche Grundsätze unserer Unternehmenskultur.

## 4. Freie Wahl der Beschäftigung

Wir lehnen jede Art der Zwangsarbeit ab und respektieren den Grundsatz der freigewählten Beschäftigung.

## 5. Rechte der Kinder

Wir dulden keine Kinderarbeit und respektieren die Rechte der Kinder. Die Regelungen der IAO-Übereinkommen Nr. 138 und Nr. 182 werden in allen Unternehmen der Bosch- Gruppe eingehalten.

## 6. Beziehungen zu Arbeitnehmervertretungen

Das Grundrecht aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Gewerkschaften zu bilden und ihnen in eigener und freier Entscheidung beizutreten, wird anerkannt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden wegen ihrer Mitgliedschaft in Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretungen weder bevorzugt noch benachteiligt.

Wir respektieren im Rahmen der jeweiligen gesetzlichen Regelungen – sofern sie mit dem IAO-Übereinkommen Nr. 98 in Einklang stehen – das Recht auf Kollektivverhandlungen zur Regelung von Arbeitsbedingungen und streben mit unseren Partnern eine von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägte konstruktive Zusammenarbeit an.

## 7. Faire Arbeitsbedingungen

Unsere Entgelt- und Sozialleistungen entsprechen mindestens den nationalen oder lokalen gesetzlichen Standards, Bestimmungen oder entsprechenden Vereinbarungen. Wir beachten die Regelungen des IAO-Übereinkommens Nr. 100 zum Grundsatz „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“. Die nationalen Regelungen zur Arbeitszeit und zum Urlaub werden eingehalten.

Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich beim zuständigen Vorgesetzten oder der jeweiligen Leitung zu beschweren, sofern er sich ungerecht behandelt oder im Hinblick auf seine Arbeitsbedingungen benachteiligt fühlt. Wegen einer Beschwerde dürfen ihm keine Nachteile entstehen.

## 8. Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Sicherheit am Arbeitsplatz und die körperliche Unversehrtheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat für uns hohe Priorität. Bosch hält zumindest die jeweiligen nationalen Standards für ein sicheres und hygienisches Arbeitsumfeld ein

und trifft in diesem Rahmen angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung der Gesundheit und der Sicherheit am Arbeitsplatz, damit gesundheitsgerechte Beschäftigungsbedingungen gewährleistet werden.

## 9. Qualifizierung

Wir unterstützen Qualifizierungsmaßnahmen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die es ihnen ermöglichen, Fertigkeiten und Kenntnisse zu erwerben und ihr berufliches und fachliches Wissen zu erweitern und zu vertiefen.

## 10. Umwelt

Wir blicken auf ein langjähriges Engagement zur Bewahrung und zum Schutz der Umwelt zurück. Darüber hinaus tragen wir dazu bei, die Lebensbedingungen an unseren Standorten weiter zu verbessern. Unsere Umweltschutz-Grundsätze spiegeln die

Verantwortung für die Umwelt wider und sind die Grundlage zahlreicher Initiativen, die unternehmensweit durchgeführt werden.

## 11. Umsetzung

Es ist das Ziel, diese Grundsätze weltweit im Unternehmen umzusetzen. Diese Grundsätze werden in das „Handbuch Management-System für Qualität, Umwelt und Sicherheit der Bosch-Gruppe“ eingearbeitet. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt bei den Leitungen der jeweiligen Geschäftsbereiche, Regionalgesellschaften und Standorte. Bosch wird Zulieferer ausschließen, von denen nachweislich bekannt ist, dass sie sich nachhaltig nicht an IAO-Kernarbeitsnormen halten.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nach Beratung mit den jeweiligen Arbeitnehmervertretungen in geeigneter Weise über den Inhalt der vorstehenden Grundsätze informiert.

Beschwerden hinsichtlich möglicher Verletzungen der vorstehenden Grundsätze wird nachgegangen; erforderliche Maßnahmen werden zwischen den zuständigen Leitungen und Arbeitnehmervertretungen beraten und umgesetzt. Der geschäftsführende Ausschuss des Europa-Committees der Bosch-Gruppe wird über Beschwerden informiert, sofern sie nicht auf nationaler Ebene erledigt werden können. Bei Bedarf wird über die Umsetzung dieser Erklärung anlässlich der Sitzungen zwischen Geschäftsführung und dem Europa-Committee beraten.

Stuttgart, den 2. März 2004

Robert Bosch GmbH,  
Europa-Committee der Bosch-Gruppe,  
Internationaler Metallgewerkschaftsbund (für die in der Bosch-Gruppe vertretenen IMB-Mitgliedsgewerkschaften)

## Zusammenfassung der Diskussion

### Handlungsfelder und Ansatzpunkte für Arbeitnehmervertreter

#### Öffentliche CSR-Diskussion/Beteiligung Gewerkschaften

Es wurde angeregt, dass Gewerkschaften sich künftig mehr und stärker in die Diskussion um CSR einbringen, um sich die Definitionsmacht nicht aus der Hand nehmen zu lassen. Bei einer aktiven Teilnahme der Gewerkschaften an der CSR-Diskussion kann und sollte die Chance genutzt werden, neben der Frage der Kernarbeitsnormen auch Themen wie Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie etc. in das Thema CSR einzubeziehen

#### CSR und Mitbestimmung: Gegensatz oder Ergänzung?

Es wurde ausführlich über die Frage des Verhältnisses von CSR und Mitbestimmung diskutiert. Dabei wurde die Gefahr der Aushebelung von Mitbestimmungsrechten gesehen. Entsprechende Erfahrungen seien im Umweltbereich gemacht worden, wo verbindliche Standards durch Umweltmanagementsysteme ersetzt worden seien, auf die die Betriebsräte kaum Einfluss hätten. Freiwilligkeit dürfe nicht Unverbindlichkeit bedeuten. Als weiteres Risiko wurde die Gefahr der Abwälzung von Verantwortung auf Arbeitnehmer genannt.

Die betrieblichen Vertreter berichteten, dass CSR bislang in Betrieben als Ergänzung und nicht als Alternative zu Mitbestimmungsrechten verstanden und gehandhabt wird. Bei der CSR-Umfrage unter Betriebsräten waren keine Anhaltspunkte für die Aushebelung von Mitbestimmungsrechten gefunden worden, eher die Bereitschaft zur Einbindung der Betriebsräte. Ein Problem schien eher in den mangelnden Kapazitäten der Betriebsräte zu liegen.

### CSR in der Unternehmenssteuerung

#### Konzentration der Kräfte der Arbeitnehmervertretungen auf CSR oder Forderung an die Politik, Arbeitsschutz, Umweltschutz etc. weltweit zu regeln?

Es wurde die Frage gestellt, ob die Arbeitnehmervertretungen ihre Kräfte auf das CSR-Konzept und seine Umsetzung in den Unternehmen konzentrieren sollten oder ob sie Druck auf die Politik

ausüben sollten, Mindestanforderungen für das Verhalten von Unternehmen verbindlich – möglichst weltweit – zu regeln. Die Diskussion ging in die Richtung, beides zu tun. Das Beispiel WTO habe gezeigt, dass rechtliche Verankerungen vorerst nicht zu erreichen seien. Stattdessen konnten mit vielen multinationalen Unternehmen internationale Rahmenvereinbarungen verhandelt werden.

Allerdings blieben auch Zweifel, ob auf diesem Weg mit vertretbarem Aufwand eine Breitenwirkung erreicht werden kann angesichts der Tatsache, dass bisher nur mit etwa 30 von 6000 multinationalen Unternehmen internationale Rahmenvereinbarungen zur sozialen Verantwortung abgeschlossen wurden.

### CSR und regionales Engagement

Es wurde konstatiert, dass innerhalb der Themen, die mit dem CSR-Konzept transportiert werden, das regionale Engagement (vergleichbar mit Corporate Citizenship in den USA) in Deutschland für die Arbeitgeber hohe Priorität hat. Für die Betriebsräte sei dies aber vergleichsweise unwichtig. Für Betriebsräte und Gewerkschaften stehe die Einhaltung von sozialen Mindeststandards im Vordergrund.

### CSR international

Das Bekenntnis von Unternehmen zur weltweiten Wahrnehmung sozialer Verantwortung könne, so ein Beitrag, genutzt werden, um Interessenvertretungsstrukturen auch außerhalb Europas, z. B. in Unternehmen mit internationalen Standorten, aufzubauen, z. B. in Unternehmen mit internationalen Standorten.

Dank der Arbeit von Gewerkschaften und NGOs gehe die Entwicklung beim Thema CSR weg von der reinen Imagepflege hin zu mehrseitigen CSR-Vereinbarungen mit entsprechenden Kontroll- und Überwachungsmechanismen. Es sei, so ein betrieblicher Vertreter, im Rahmen der internationalen Rahmenvereinbarungen mit Gewerkschaften ein Wettbewerb nach oben zu beobachten. Man will bei jeder neu geschlossenen Vereinbarung nicht hinter das zurückfallen, was bereits mit anderen Unternehmen vereinbart wurde.

Eine Vertreterin des EGI berichtete, der Europäische Gewerkschaftsbund und das Europäische Gewerkschaftsinstitut sähen CSR als Zusatzinstrument zum sozialen Dialog, nicht als Alternative. Auch könnten in diesem Kontext gesetzliche Regeln zur Flankie-

rung von CSR durchaus gegen die Unternehmen durchgesetzt werden. Andere Länder wie Belgien und Frankreich zeigten, dass der Einfluss von NGOs und Gewerkschaften auf die öffentliche Ebene Wirkung zeigte, indem beispielsweise Unternehmen zur Sozialberichterstattung verpflichtet wurden.

## **CSR als Anforderung aus Sicht der Kapitalmärkte und Verbraucher**

### **Einbindung von Betriebsräten bei Ratings oder Bewertungen der Stiftung Warentest**

Der Vorschlag, Betriebsräte in die Bewertung von Ratingagenturen als Informationslieferanten einzubinden, wurde kontrovers diskutiert. Als Problem wurde gesehen, dass Betriebsräte eher ein Interesse daran hätten, ihr Unternehmen nach außen positiv darzustellen. Ihr Interesse deckte sich hier eher mit dem der Arbeitgeber, so dass der Mehrwert ihrer Einbeziehung als Informationsgeber für Ratingagenturen sehr begrenzt sei. Die BR befänden sich hier in einem Zielkonflikt: einerseits müssten sie die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verbessern, andererseits wirtschaftlichen Schaden vom Unternehmen abwenden. Eine Einbeziehung in den externen CSR-Bewertungsprozess, so betonte ein betrieblicher Vertreter, kann durchaus als Hebel gegenüber dem Management genutzt werden, um bestehende Missstände deutlich zu machen. Problematisch würde es, wenn das Bewertungsergebnis vernichtend ausfiele und negative Konsequenzen für das Unternehmen zu befürchten seien. Wenn hingegen eine Verbraucherorganisation wie die Stiftung Warentest soziale Probleme in der Wertschöpfungskette aufdeckte, dann spielte das den Betriebsräten eher in die Hände.

### **Deutschland als SRI Nachzügler**

Es wurde diskutiert, warum Deutschland beim sozial verantwortlichen Investment im internationalen Vergleich Nachzügler ist. Als Gründe wurde genannt, dass Deutschland eine schwach entwickelte Aktienkultur habe. Außerdem seien institutionelle Investoren in Deutschland in ihrem Anlageverhalten eher konservativ. Es gebe zwar SRI-Angebote in Deutschland, aber keine große Bank oder Kapitalanlagegesellschaft engagiere sich auf diesem Gebiet

In anderen Ländern sei SRI deutlich weiter entwickelt (Frankreich, Norwegen, Großbritannien, Schweden)

### **Imageschaden durch Fehlverhalten**

Als Beispiel für negative Auswirkungen von Verletzungen von CSR-Kodizes wurde Nike Anfang der neunziger Jahre genannt. Das Unternehmen hatte durch den Skandal um Kinderarbeit einen hohen Imageverlust erfahren. Aufgrund des starken öffentlichen Druckes hat Nike mit entsprechenden Maßnahmen reagiert und

würde nach Aussagen eines Asset Managers von Sarasin heute nicht mehr grundsätzlich aus dem CSR-Index ausgeschlossen.

Es wurde die hohe Bedeutung von Medienkampagnen in diesem Feld hervorgehoben: Wenn Großunternehmen sich nicht korrekt verhielten, was z.B. Kinderarbeit, Arbeitsschutz etc. angehe, führten in der Regel Medienkampagnen zu erheblichem Imageschaden und damit auch ökonomischem Schaden. In diesem Zusammenhang wurde auch die Ver.di-Kampagne um das „Schwarz-Buch Lidl“ diskutiert, die als sehr wirkungsvoll eingeschätzt wurde. Bei kleineren Unternehmen komme es oft nur zu einer kleinen Meldung, die schnell in Vergessenheit gerate.

Daraus wurde der Schluss gezogen, dass die potenzielle Öffentlichkeit eine wichtige Rolle für die Kontrolle der Wahrnehmung sozialer Verantwortung spiele. Für die Gewerkschaften ergebe sich daraus die Frage, wie sie die Akteure dieser Öffentlichkeit (z.B. Ratingagenturen, Stiftung Warentest) strategisch mit Informationen versorgen könnten. Konkret erging an die Gewerkschaften das Angebot, die bereits veröffentlichten CSR-Testergebnisse der Stiftung Warentest vor ihrem Erfahrungshintergrund zu prüfen und eventuelle Diskrepanzen rückzumelden.

### **Verhalten von Verbrauchern hinsichtlich Marken und CSR**

Aus der Diskussion um Imageschaden für Unternehmen (Stichwort „Reputationskapital“) beispielweise durch das Bekanntwerden von Kinderarbeit ergab sich die Frage, wie die Reaktion der Verbraucher darauf sei. Dem Vertreter von Stiftung Warentest zufolge kauften Verbraucher zwar selten ein Produkt, weil es ein positives CSR-Image habe, sie trafen aber Negativentscheidungen, d.h. sie kauften ein Produkt nicht, weil es ein negatives CSR-Image habe. Das bedeute für die Unternehmen einen CSR-Druck von außen, da sie ihre Marken strategisch absichern müssten.

### **Schlussfolgerungen aus der Diskussion**

Deutlich wurde, dass die Themen CSR und SRI auf der politischen Agenda angekommen sind, Deutschland dabei aber nicht Vorreiter ist.

Auf der betrieblichen Ebene gibt es eine Vielzahl von Aktivitäten, wobei CSR sich im Rahmen der Mitbestimmungsvorgaben bewegt. Betriebsräte und Gewerkschaften können in den Diskussionen um CSR eine aktive Rolle spielen. Problematisch sind u.a. zeitliche Kapazitäten der Betriebsräte.

Die Befragung der Betriebsräte hat gezeigt, dass es bei den Betriebsräten den Wunsch nach Koordination und Erfahrungsaustausch gibt.

## Ausblick für die weitere Arbeit: Handlungsfelder für den DGB

1. Die Diskussion der Themen- und Handlungsfelder des HBS-Projekts darf keine Eintagesfliege bleiben. Die Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen muss auch in den Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen auf breitere Füße gestellt werden: Es gilt, den Kreis der wenigen Kolleginnen und Kollegen, die bisher in diversen Zirkeln von Ministerien, den internationalen Organisationen und den GUF daran beteiligt sind und waren, zu vergrößern.
2. Zur Verbreiterung der Basis bedarf es einer Strukturierung der schier unübersichtlichen Fülle von Informationen. Es gilt, die reale Gefahr der „Beteiligungsfall“ ebenso zu vermeiden wie einige beliebte Prinzipien hauptamtlicher Gewerkschaftsfunktionäre (Say'scher Satz – jedes Angebot findet seine Nachfrage, olympisches Prinzip – dabei sein ist alles, Toyotismus – nichts ist unmöglich).
3. Was ist der Rahmen, welches sind die Handlungsfelder?
  - Sozialstaatsdebatte: Privatisierung der Gewinne bei Sozialisierung der Kosten auf Unternehmensseite und eine betriebswirtschaftliche Sichtweise gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge haben das Übergewicht gewonnen
  - Stakeholder-Position: Legitimatät und Interessen der „Insider“ (Beschäftigte, Arbeitnehmervertreter) und „Outsider“ (Interessenverbände, NGOs) an der Corporate Governance
  - Globalisierung als Kampfbegriff gegen die Arbeitnehmer: Standortkonkurrenz, internationale und europäische Regulierung, ILO-Standards
  - Accounting standards und reporting: Nicht nur für Spezialisten
  - Verbraucher als dritte Kraft
4. Ziele einer gewerkschaftlichen CSR-Debatte
  - a) Es geht um einen breiten Ansatz von CSR, der eine abstrakt geführte Globalisierungsdebatte auf die nationale bzw. Unternehmensebene herunterbricht, und umgekehrt die nationale Ebene, auf der wir in Deutschland noch relativ stabile gesetzlich verbriefte Rechte haben, auf das globale Handeln versucht zu übertragen – siehe die betrieblichen Beispiele von Adidas, Bosch und Volkswagen. Ein wichtiger weiterer Strang der Diskussion wird sein, darauf aufmerksam zu machen, dass die Unternehmensethik nach außen (Daimler Chryslers Beitrag zur Aids-Bekämpfung in Südafrika) nicht notwendigerweise unternehmerischem Handeln nach innen entspricht (Daimler Chrysler, Siemens und andere erhöhen die Rendite durch die Erpressung der eigenen Beschäftigten zum Erreichen der Absenkung von Lohnniveau, Arbeitsbedingungen und Beschäftigung)
  - b) Agenda-setting: Managementethik, Transparenz der guten Unternehmensführung sind keine Forderungen an den Gesetzgeber, sondern gewerkschaftliche Forderungen an Unternehmen und ihren wachsender Einfluss in der Gesellschaft. Hierzu gehören Informationen für die und durch die Arbeitnehmervertretungen.
  - c) CSR als Plus und Zusatz zu gesetzlicher Regulierung: Gewerkschaften kann es nicht darum gehen, CSR als Ersatz für Regulierung zu akzeptieren, allenfalls in den Fällen, in denen diese nicht vorhanden ist gilt dieses vorübergehend. Genauso wenig ist Normung ein Ersatz für Gesetze (Beispiel Arbeitsschutz); eine internationale Norm CSR durch die ISO darf nicht ohne die ILO erfolgen; CSR an Stelle betrieblicher und Unternehmensmitbestimmung ist keine Option.
  - d) Unerlässliche Kriterien für CSR sind Transparenz, Überprüfbarkeit und Beteiligung: Das deutsche Modell betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung bietet ein hohes Potenzial der Nutzung von CSR durch die Mitbestimmungsträger.
  - e) Genausowenig wie Gewerkschaften das CSR-Feld den Arbeitgeberverbänden allein überlassen, dürfen sie es den NGOs überlassen. Dies gilt auf der internationalen Ebene schon lange (Internationale Rahmenabkommen der GUFs – Internationale Konzern-Rahmenbedingungen (IFAs), OECD-Guidelines, Core Labour Standards in internationalen Handels- und Investitionsregimes, Global Compact/UN-Umfeld)

- f) In Anlehnung an den aus den USA stammenden Begriff „corporate citizenship“ gilt es für die Gewerkschaften, das Sozialkapital der Unternehmen zu einer relevanten Größe des Reputationskapitals zu machen. In einigen europäischen Ländern, wie z.B. Frankreich, ist die Sozialberichterstattung gesetzlich Pflicht; wenn Gewerkschaften dieses Feld nicht besetzen, wird es von Consulting-Firmen und Chartered Accountants besetzt. Dies impliziert, dass sich Gewerkschaften auch und zusätzlich als stakeholders verstehen, die als Vertreter von Beschäftigteninteressen über ein hohes Maß an Legitimität verfügen.

## 5. Vorschläge für weitere Aktivitäten des DGB

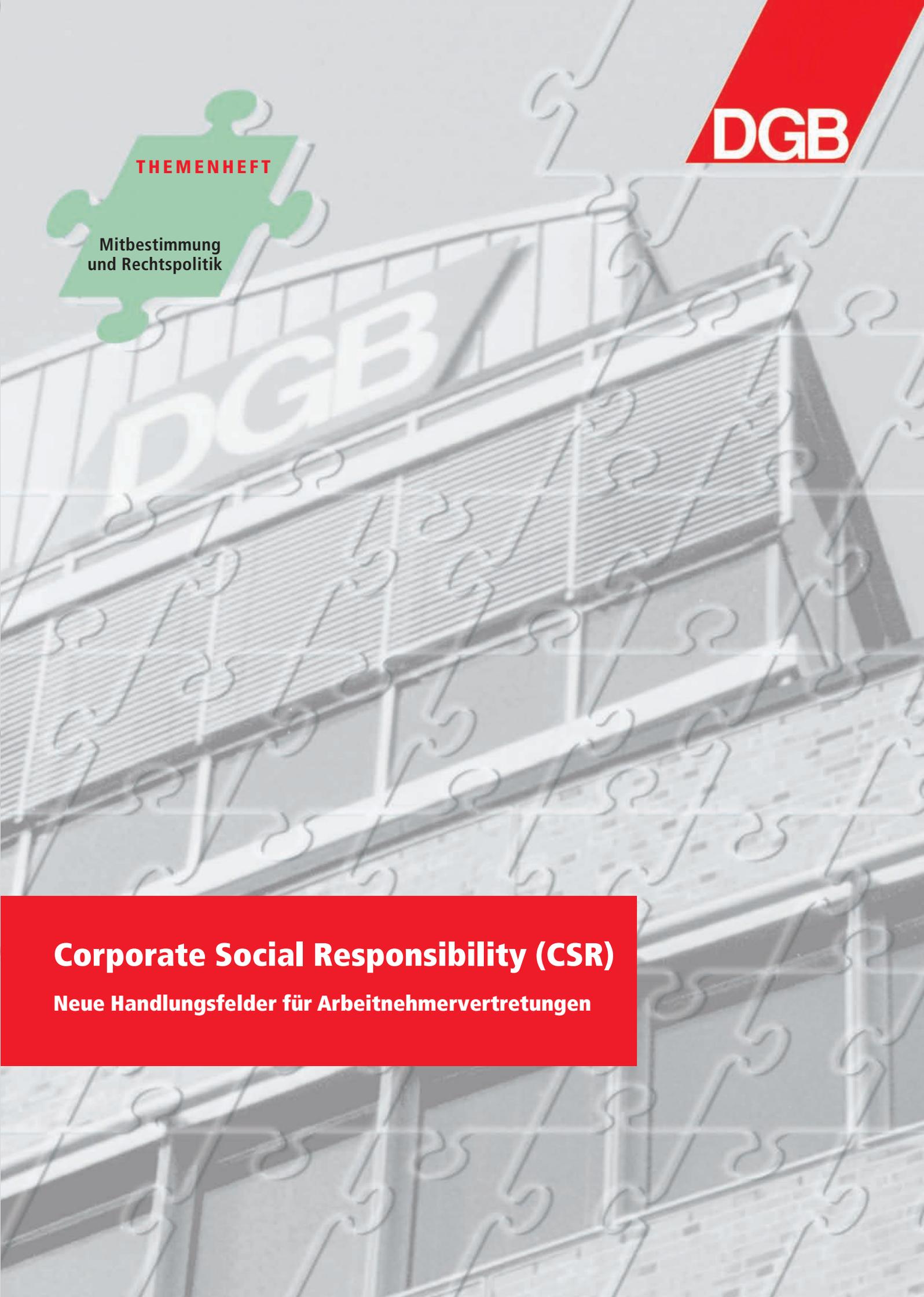
Zur Verbreiterung der CSR-Diskussion im DGB und Gewerkschaften bedarf es einer Verstärkung. Die Abteilungen Struktur- und Umweltpolitik, Mitbestimmung und Rechtspolitik, Grundsatz, Wirtschaftspolitik, Internationales und Sozialpolitik (Arbeitsschutz) der DGB-BVV bilden eine Arbeitsgruppe, die ein Projektdesign „CSR“ erarbeitet. Am Ende einer Reihe von internen Workshops und Veranstaltungen unter Beteiligung der Hans-Böckler-Stiftung, der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Heinrich-Böll-Stiftung, sollte eine Positionsbestimmung des DGB erfolgen. Eine Konferenz, Anfang 2006 mit internationaler Beteiligung sollte den in der Workshopreihe und sie begleitenden Veröffentlichungen gewonnenen Erfahrungsaustausch bündeln (Standort und gesellschaftliche Verantwortung). Die Arbeitsfelder der o.g. Abteilungen spiegeln unterschiedliche Schwerpunkte der Arbeit der Mitgliedsgewerkschaften (Mitbestimmung, Strukturpolitik, Nachhaltigkeit, Umweltpolitik und betrieblicher Umweltschutz, Arbeitsschutz, Verbraucherarbeit, Globalisierung, ...) – diese gilt es, unter dem gemeinsamen Thema CSR zusammen zu führen.

Schlussbemerkung: Deutschland ist nicht Vorreiter der CSR-Diskussion, es besteht erheblicher Nachholbedarf. Dies gilt auch und gerade für die Gewerkschaften und ihre Außenwirkung.

# Abkürzungsverzeichnis

A	Österreich	I	Italien
AG	Aktiengesellschaft	i. S.	im Sinne
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände	IAO	Internationale Arbeitsorganisation (siehe ILO)
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.	IFA	International Framework Agreement
BR	Betriebsrat	ILO	International Labour Organisation
Brent-Spar	Ausgediente Öl-Plattform des Shell-Konzerns	imug	Institut für Markt, Umwelt, Gesellschaft in Hannover
bspw.	beispielsweise	insb.	insbesondere
BVV	Bundesvorstandsverwaltung	ISO	International Organization for Standardization
bzw.	beziehungsweise	Ltd.	Limited
CH	Schweiz	mrd.	Milliarden
CSR	Corporate Social Responsibility	NGO	Nichtregierungsorganisation
D	Deutschland	NL	Niederlande
d.h.	das heißt	o. g.	oben genannte
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund	OECD	Organisation for Co-operation and Development
E	Spanien	ÖGB	Österreichischer Gewerkschaftsbund
EBR	Europäischer Betriebsrat	SoE	Standards of Engagement
EGL	Europäisches Gewerkschaftsinstitut	SRI	Social Responsible Investing
etc.	et cetera	u.a.	unter anderem
EU	Europäische Union	UK	United Kingdom
Eur	Euro	UN	United Nation
F	Frankreich	USA	United States of America
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
GPA	Gewerkschaft der Privatangestellten	vgl.	vergleiche
GUF	Global Union Federations	WTO	World Trade Organization
HBS	Hans Böckler Stiftung	z. B.	zum Beispiel
HRM	Human Resource Management		





**DGB**

**THEMENHEFT**

Mitbestimmung  
und Rechtspolitik

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

**Neue Handlungsfelder für Arbeitnehmervertretungen**