

Public Affairs MANAGER

ZEITSCHRIFT DES
DEUTSCHEN INSTITUTS
FÜR PUBLIC AFFAIRS
BERLIN

1. Jahrgang 2005 Heft 1

Strategie und Öffentlichkeit

Grundfragen der Interessenrepräsentation in Politik und Gesellschaft

Wertschöpfung und Wirkung: Die Effektivität von Public Affairs

Warum die Leute Lobbyisten hassen (und warum sie es nicht tun sollten)

Codes of Conduct der Weltkonzerne

Kommunikationspannen und Krisenanfälligkeit von PPP

Strategische Meinungsforschung

Nebeneinkünfte von Politikern in den Medien

Fallstudien und Planspiele in PA-Weiterbildungskonzepten



Deutsches Institut
für Public Affairs

BERLIN

 UMWELT UND SOZIALE VERANTWORTUNG

Code of Conducts der Weltkonzerne: Interkultureller Anspruch mit Tücken

Von **Bernd Lorenz Walter** X-Change.com, Berlin

Während in Kambodscha am Ende eines arbeitsreichen Tages hunderte von jungen Frauen von ihrem britischen Boss spontan zu einem Picknick eingeladen werden, um den kambodschanischen Neujahrstag zu feiern, verurteilte ein amerikanisches Gericht nahezu zeitgleich einen chinesischen Firmeninhaber zu 40 Jahren Haft, weil er seine knapp 500 illegal aus China eingewanderten Mitarbeiter wie Sklaven behandelt und ausgenutzt hat.

Verkehrte Welten?! Während die Länder und Regionen dieser Welt durchaus unterschiedliche Erwartungen an Unternehmen haben und diese auch selbst in ihrer Verantwortung unterschiedlich wahrgenommen werden, so zeigt die kürzlich veröffentlichte Studie des internationalen Meinungsforschungsinstituts Global Scan, dass allen gemein ist, Mitarbeiter fair zu behandeln – wie auch immer Fairness in den jeweiligen Kulturen definiert wird.

Es geht also zunächst einmal um Grundrechte, die die Gesellschaft von der weltweit wachsenden Macht der multinationalen Unternehmen einfordert. Diesem Umstand trug UN-Generalsekretär Kofi Annan durch seine 1999 gegründete Initiative des Global Compact Rechnung.

Der Global Compact wurde unter anderem unter Mitwirkung der Internationalen Arbeiterorganisation (IAO) und der UN-Deklaration für Menschenrechte erstellt und formuliert zehn Prinzipien, welche die Bereiche Menschen- und Arbeitsrechte, Umwelt und Korruption berücksichtigen.

2000 Firmen haben den Global Compact ratifiziert

Immerhin sind es mittlerweile über 2.000 Unternehmen aus 80 Ländern, die sich durch Ratifizierung dem Global Compact angeschlossen haben und dies, obwohl oder gerade, weil der Global Compact in aller erster Linie ein politisches Statement darstellt, als Dialog- und Lernforum konzipiert ist und jeglichen Kontroll- und Sanktionsmechanismen entbehrt.

Hier geht beispielsweise der Code of Conduct der OECD weiter, insofern als dass dieser zumindest ein „Naming and Shaming“ derjenigen vorsieht, die sich nicht an den Verhaltenskodex halten. Doch gleich wie diese prominenten, oder zahlreiche andere gleich geartete, Initiativen im Einzelnen zu bewerten sind, so haben sie vieler-



THE GLOBAL
COMPACT

orts Unternehmen erstmals dazu bewogen, sich mit diesem Thema ernsthaft auseinander zu setzen und eigene Verhaltenskodizes zu entwickeln.

Nicht zuletzt haben sich die Rahmenbedingungen der multinationalen Unternehmen, wie zum Beispiel Politik, Druck von NGOs, Forderungen der Investoren, Wünsche der Kunden, Risikomanagement etc., geändert. Das hat viele Unternehmen insbesondere im Verbrauchsgütersektor schon allein aus ökonomischer Sicht dazu veranlasst, Verhaltenskodizes als Instrument und Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung in Bezug auf Arbeitsbeziehungen, Menschenrechte und Umwelt einzuführen.

Wenn man sich in den achtziger Jahren verstärkt über Werte und Ethik des unternehmerischen Handelns Gedanken gemacht hat und diese dann meist als eine Corporate Identity formulierte, so verlangen die heutigen globalen Zusammenhänge deren Ableitung in konkrete Verhaltenskodizes.

Aus Absicht vage – und off Anlass zu Missverständnissen

Die Entwicklung von Code of Conducts erfordert einen toleranten Umgang mit Werten im Kontext eines anderen Landes. Die Leitsätze sind daher normalerweise eher sehr vage formulierte Mindeststandards, auch wenn es Ausnahmen wie die Wal-Mart Gruppe gibt, die in ihrem Code of Conduct soweit geht, Liebesbeziehungen am Arbeitsplatz zu untersagen.

Die unpräzisen Verhaltenskodizes geben allerdings gerade im internationalen Kontext oftmals Anlass zu Missverständnissen. Je nach Betrachtungsweise reicht die Interpretation von der billigen PR-Masche über die „License to operate“ bis hin zum Ersatz für politisches Handeln.

Darüber hinaus setzt jedes Land andere Schwerpunkte. So hat das Meinungsforschungsinstitut Global Scan festgestellt, dass Unternehmen in Deutschland als gesellschaftlich verantwortlich angesehen werden, wenn diese Arbeitsplatzsicherheit bieten, während Südafrikaner den Schwerpunkt im Gesundheitswesen und in der Bildung sehen und Chinesen wiederum in der Herstellung sicherer, qualitativ hochwertiger Produkte.

In manchen Ländern sind Unternehmen ganz oder teilweise rechtsfreie Räume, in denen Beschäftigte keine Rechte haben. Und gerade in diesen Ländern, in denen staatliche Stellen keine Mindeststandards vorgeben, gewinnen Code of Conducts an besonderer Bedeutung, wobei sie keinesfalls internationale oder nationale Rechtsvorschriften und Tarifvereinbarungen ersetzen sollen.

Reicht der freiwillige Kodex aus? NGOs sagen Nein

Trotzdem ist die Meinung der NGOs, dass die freiwilligen Code of Conducts der multinationalen Unternehmen nicht weit genug gehen. Deshalb fordern sie entsprechende international gültige Gesetze.

Allerdings ist die Wirkung der Gesetze gerade in solchen Ländern unter Umständen weitaus schwächer als die von unternehmenseigenen Verhaltenskodizes, da bei Verstoß gegen diese der weltweiten Reputation des Unternehmens schwerer Schaden zugefügt werden kann. Anders in den Stammländern. Dort mag es durchaus sein, dass Unternehmen gerade durch diese Selbstverpflichtungen ordnungsrechtlichen Maßnahmen entgegenwirken bzw. diese vorwegnehmen wollen.

Doch wie werden die wohlgemeinten Leitsätze in den unterschiedlichen Kulturen und Religionen, in ihren jeweiligen Sozialisationskontexten, wahrgenommen? Schon allein gesellschaftliche

Verantwortung als solches lässt sich aufgrund der unterschiedlichen Interessengruppen, Kulturen und Religionen sowie ungleichen Rahmenbedingungen nicht definieren.

Harmonisierungsversuche, wie sie beispielsweise Rating-Systeme bei der Erfassung und Bewertung von Corporate Social Responsibility verfolgen, mangelt es gerade daran. Blicken wir beispielsweise nach China. Dort unterscheidet sich das traditionelle Rollenverständnis Untergebener, das fehlende Rechtsbewusstsein oder der Umgang mit Tabuthemen wie Menschenrechte maßgeblich von den hiesigen Verhältnissen. Dort sind nicht mehr als 100 Unternehmen zertifiziert nach SA 8000, ein weltweit anerkanntes Zertifikat der Organisation Social Accountability International (SAI), das gewisse Mindeststandards für humane Arbeitskonditionen und deren Überprüfung fordert. Hier stellt sich die Frage, ob SA 8000 überhaupt in China anwendbar ist.

Es ist einfach schwierig, sozial-ökologische Bewertungen der Lieferanten vorzunehmen, wo grundlegende Dinge noch im Argen liegen. In einem Land, in dem originalgetreues Kopieren als eine besondere Ehre gilt, kann es zudem auch schnell passieren, dass der vermeintliche Lieferant plötzlich zum Konkurrenten wird.

Wenn multinationale Konzerne in ärmeren Ländern produzieren lassen oder Waren aus diesen Ländern beziehen, liegt der Vorwurf der Ausbeutung und Ausnutzung der dortigen Verhältnisse, der oft laxen Gesetzgebung und korrupter Politiker und Manager sehr nahe. Aber ab wann beginnt für wen die Ausbeutung? Können wir hier einfach unsere westlichen Maßstäbe ansetzen? Wem sollen die Selbstverpflichtungen tatsächlich dienen?



Wenn die PUMA AG, die unter anderem für ihr Engagement den Preis für Unternehmensethik 2002 entgegengenommen hat, in ihren Leitsätzen formuliert, dass Kinder jünger als 15 Jahre oder vor Ende der Schulpflicht nicht beschäftigt werden dürfen, unterstützen wir das nachdrücklich. Nicht zuletzt fordert dies auch die IAO. Doch bei genauerem Hinsehen lässt auch die IAO einen gewissen Entscheidungsfreiraum offen, zumal sie sich durchaus der Problematik bewusst ist, dass ganze Familienexistenzen in vielen Ländern gerade von der Mitarbeit der Kinder abhängen. Ein heikles Spannungsfeld, das stark von den örtlichen Begebenheiten in sozialer, kultureller und religiöser Hinsicht abhängt.

Trotzdem ist man sich grundsätzlich darüber einig, dass Sozialstandards wie Kinderarbeit zu verdammen

sind, koste es was es wolle. Letztlich will man damit vor allem ein deutliches Zeichen in den Stammländern der multinationalen Unternehmen setzen, und es liegt sozusagen in der der Natur der Sache, dass es den Unternehmen zunehmend leichter fällt soziale Standards einzufordern, je mehr diese auch von den Stakeholdern honoriert werden.

Umweltschutz wird wirtschaftlich nachvollziehbar

Bei der Entwicklung von Verhaltensleitsätzen von Unternehmen spielen die von der IAO formulierten Sozialstandards, wie die Abschaffung der ausbeuterischen Kinderarbeit oder die Beseitigung der Zwangsarbeit, eine zentrale Rolle. Aber auch die Fragen des Umweltschutzes werden aufgegriffen, obwohl sie spätestens seit der ersten Ölkrise Anfang der siebziger Jahre für

die meisten multinationalen Unternehmen gelebte Praxis sind und, im Gegensatz zu sozialen Engagements, durch ISO-Standards nachvollziehbar mit technischen Zielmarken erfasst werden können.

Auch wenn die Debatte um den Umweltschutz anfangs ähnlich chaotisch geführt wurde, wie es derzeit dem Ansatz der Corporate Social Responsibility widerfährt, so hat er sich mittlerweile deutlich definiert und etabliert.

Im Gegensatz zu sozialen Verhaltenskodizes, denen meist noch ethisch-moralische Beweggründe zugrunde liegen, die vor allem der Reputation des Unternehmens und dem Corporate Lobbying dienen sollen, verfolgen die ökologischen Handlungsmaxime durchaus unmittelbar wirtschaftliche Interessen.

So gehen beispielsweise immer mehr Versicherer dazu über, dem aufgrund des Klimawandels nachweislich verursachten Anstieg der versicherten Schäden durch Umschichtung ihres Anlagegeschäfts in ökologisch nachhaltig wirtschaftende Unternehmen zu begegnen.

Die Allianz-Gruppe geht sogar noch einen Schritt weiter und will in den nächsten drei Jahren bis zu 500 Mio. Euro in Projekte erneuerbarer Energien investieren. Doch nicht überall hat man dieses Selbstverständnis im Umgang mit unserer Umwelt. Hier ist teilweise viel Kreativität der Unternehmen gefragt, dieses Bewusstsein zu fördern, um letztlich ökologische Verhaltensregeln zu vermitteln und damit auch durchsetzen zu können. So hat BMW an seinem südafrikanischen Produktionsstandort zur Vermittlung des internationalen Umweltstandards ISO 14001 mit großem Erfolg an eine uralte Tradition der interaktiven Kommunikation angeknüpft und eine Drum-Session durchgeführt. Ortsbekannte Schauspieler haben im Rahmen eines Werkstheaters in den Pausen die Botschaft quasi 'vor- bzw. eingetrommelt'.

Interessenkonflikte zwischen sozial und ökologisch

Es können auch durchaus Interessenkonflikte zwischen sozialen und ökologischen Kriterien erwachsen. Beispiel: Nachhaltigkeit. Ein bereits an Abnutzung leidender Begriff, der auch jahrelang für eine Kampagne gegen die Nutzung von Tropenhölzern erhalten musste. Im Fokus standen dabei zunächst die Wälder, die von der Rodung bedroht waren. Bis der Aufsicht der ansässigen Holzarbeiter gehört wurde und wir begriffen, dass wir damit auch deren Existenz aufs Spiel setzten.

Das größte Problem bei Verhaltenskodizes besteht darin, sie wirkungsvoll umzusetzen, zu überwachen und zu verifizieren. Es empfiehlt sich daher, dass sich Unternehmen an die Empfehlungen und Standards internationaler Organisationen orientieren bzw. diese als Maßstab ansetzen.

So fordert die Europäische Kommission, dass dabei die IAO-Basiskonvention und die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen als gemeinsamer Mindeststandard zugrunde gelegt werden sollten. Darüber hinaus geht es darum, geeignete Mechanismen zur Bewertung und Verifizierung der Umsetzung sowie auch Systeme zur Überprüfung ihrer Einhaltung zu finden. Um dem gerecht zu werden, bietet es sich an, von der Ausarbeitung über die Durchsetzung bis zur Kontrolle, Sozialpartner und andere relevante Stakeholder in den Prozess zu integrieren, wie es vor allem Unternehmen aus dem angelsächsischen Raum verfolgen.

Nicht zuletzt erzeugen die Unternehmen durch diese Vorgehensweise hohe Glaubwürdigkeit ihres Handelns und erzielen dadurch entsprechende Imageeffekte.

Code of Conducts werden häufig ergänzt oder untermauert durch internationale Standards oder Zertifikate wie vorgenanntes SA 8000 oder die Richtlinien der Global Reporting Initiative

INTERVIEW

„Integrität ist einer der wenigen Werte mit weltweiter Wertschätzung“

Dietmar Kokott, Senior Vice President Human Resources ist Leiter der Zentralabteilung Obere Führungskräfte und Führungskräfteentwicklung in der BASF Aktiengesellschaft. Der Ingenieur ist unter anderem verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der Werte und Leitlinien sowie der davon abgeleiteten Verhaltenskodizes der BASF Gruppe. Die BASF ist weltweit in 200 Ländern mit insgesamt über 80.000 Mitarbeitern vertreten.

Interview von Bernd Lorenz Walter

■ Herr Kokott, wie definieren sie den Code of Conduct von BASF? ■

Der Code of Conduct der BASF leitet sich aus unseren Unternehmenswerten ab. Deshalb möchte ich zunächst über diese Werte sprechen.

■ Welche Werte haben Sie in den Code of Conduct aufgenommen? ■

Wir haben gruppenweit ein gemeinsames Verständnis darüber erarbeitet, dass wir eine gemeinsame Vision und gemeinsame Grundwerte haben. Aus Vision und Grundwerten haben wir anschließend unsere Führungsleitlinie und unseren Verhaltenskodex abgeleitet. Die dort festgelegten Regeln sind für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Unternehmens prinzipiell verbindlich, wobei im Verhaltenskodex die Grundwerte "Integrität", "Gegenseitiger Respekt und offener Dialog" und "Interkulturelle Kompetenz" eine besondere Rolle einnehmen. In der konkreten Ausgestaltung gibt es aber landes- oder regionenspezifische Unterschiede. So gelten etwa in Frankreich oder in Korea kulturell anders gewachsene Führungsprinzipien als in Deutschland oder USA. Diese Umstände muss ein solches Regelwerk reflektieren.

■ Wie haben Sie die Kulturunterschiede in der Entwicklung der Verhaltenskodizes berücksichtigt? ■

Unsere früheren Corporate Guidelines waren zu sehr auf das Headquarter in Ludwigshafen ausgerichtet und spiegelten die internationalen Anforderungen eines global operierenden Unternehmens daher nicht ausreichend wider. Vor diesem Hintergrund war eine Überarbeitung notwendig. Dazu haben wir ein Team gebildet, in dem alle großen Regionen und alle für die BASF wichtigen Länder vertreten waren. Die Mitglieder dieses Teams brachten alle notwendigen Kenntnisse über regionale und landesspezifische Eigenheiten und Unterschiede mit. Daneben galt es, übergeordnete Grundsätze allgemeinverbindlich zu verankern, zum Beispiel, dass in jedem Land die kartellrechtlichen Vorschriften strikt einzuhalten sind. Selbst in einem solchen Bereich

ist aber die internationale Heterogenität zu berücksichtigen: Während es in einigen asiatischen Staaten kaum kartellrechtliche Vorschriften gibt, gelten in den USA Verstöße gegen das Kartellrecht sogar als kriminelles Handeln. Man sieht also, dass die Wertigkeit solcher Aspekte extrem unterschiedlich ist. Wir haben deshalb Verhaltenskodizes eingeführt, die die wesentlichen Gebiete, wie beispielsweise den Umgang mit kartellrechtlichen Bestimmungen oder mit Insiderwissen verbindlich für alle BASF-Gesellschaften weltweit regeln. Regional unterschiedlich wird hingegen beispielsweise der Umgang mit Geschenken gehandhabt. Hier in Deutschland wird den Mitarbeitern empfohlen, überhaupt keine Geschenke entgegenzunehmen. Jedenfalls darf es den Wert von 40 Euro nicht übersteigen und der Vorgesetzte muss informiert werden. In Asien ist dagegen das Austauschen von Geschenken ein fester Teil der Kultur. Sie dürfen das nicht ablehnen. Dem entsprechend nimmt heute unser Repräsentant das Geschenk zwar an, aber behält es nicht mehr persönlich. Entweder stiftet er es einer karitativen Organisation oder es kommt in eine Art Asservatenkammer. Wer allerdings Bargeld annimmt, sollte besser gleich die Kündigung einreichen. Da sind wir weltweit kompromisslos.

Wie überwachen Sie die Einhaltung der Verhaltenskodizes im Unternehmen?

Für den Fall, dass jemand den Eindruck hat, in seinem Umfeld laufe etwas falsch, kann er sich anonym an eine speziell dafür eingerichtete externe Hotline wenden. Solche Hotlines gibt es in vielen Ländern, sie werden aber unterschiedlich genutzt. Die meisten Anrufe gibt es in den USA. Dort geht es häufig um arbeitsrechtliche Fragen, weil die Arbeitsgesetzgebung in den USA nicht so stark reguliert ist wie in Deutschland.

Inwieweit und wann arbeiten Sie mit Stakeholdern Ihres Unternehmens zusammen?

Wir sind Gründungsmitglied vom Global Compact. Auf dieser Basis wollen wir ökonomisch, ökologisch und gesellschaftlich verantwortlich handeln. Deswegen treten wir in nahezu allen großen Ländern dieser Welt nicht nur als reines Produktions- oder Vertriebsunternehmen auf, sondern kooperieren stets auch mit gesellschaftlich relevanten Institutionen. Wir unterstützen die Ziele des Global Compact ohne Wenn und Aber. Er ist für uns ein wesentlicher Teil des Leitfadens für unser Unternehmen. Die Empfehlungen, die aus dem Global Compact abgeleitet werden, sind in viele Führungsleitlinien und Sustainable Development-Strategien, die wir im Unternehmen entwickelt haben, eingeflossen. Deshalb werden wir heute weltweit in allen großen Sustainability-Indizes geführt. Meine tiefe Überzeugung ist, dass wir mit diesem nachhaltig verantwortlichen und ethischen Handeln den Unternehmenswert deutlich erhöhen und langfristig erfolgreich als "The Chemical Company" unsere derzeitige Pole Position in der Branche weltweit behaupten.

Können sie das auch schon anhand von konkreten Zahlen nachweisen?

Es ist schwierig, das in einer Bilanz exakt zu belegen, da muss man realistisch sein. Die zu beantwortende Frage wäre, welche Auswirkungen es hätte, wenn wir das zuvor beschriebene Handeln unterließen. Wenn wir uns mit Firmen vergleichen, die sich nicht diesen Standards, wie wir sie mittlerweile in unserem Unternehmen weltweit etabliert haben, anschließen, ist die BASF deutlich erfolgreicher. Wenn ein global operierendes Unternehmen langfristig erfolgreich sein will, muss es nach Grundprinzipien handeln, die von der Weltgemeinschaft anerkannt sind. Jede Unternehmenskultur benötigt ein Mindestmaß an Konsistenz, und Integrität ist dabei einer der wenigen Werte, die weltweit hohe Wertschätzung haben und daher als wesentliche Säule unseren Führungsstil und unsere Verhaltensweise bestimmen.

Global Compact: Die zehn Prinzipien

Initiiert wurden die Prinzipien von UNO-Generalsekretär Kofi Annan.

Menschenrechte

Prinzip 1: den Schutz der internationalen Menschenrechte in ihrem eigenen Einflussbereich zu unterstützen und zu respektieren und

Prinzip 2: sicherzustellen, dass ihr eigenes Unternehmen sich nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt.

Arbeitsnormen

Der Generalsekretär fordert die internationalen Wirtschaftsführer auf, sich für Folgendes einzusetzen:

Prinzip 3: die Wahrung der Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen,

Prinzip 4: die Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit,

Prinzip 5: die wirksame Abschaffung der Kinderarbeit und

Prinzip 6: die Beseitigung der Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung.

Umweltschutz

Der Generalsekretär fordert die internationalen Wirtschaftsführer auf,

Prinzip 7: im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz zu unterstützen,

Prinzip 8: Schritte zur Förderung einer größeren Verantwortung gegenüber der Umwelt zu ergreifen,

Prinzip 9: auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien hinzuwirken.

Korruptionsbekämpfung

Prinzip 10: Die beteiligten Firmen sollen Korruption in jeglicher Form, einschließlich Erpressung und Bestechung, entgegenwirken.