

## **Ethisch verankerte Personalführung**

### **Wie viele Regelungen braucht der Mensch?**

#### **Corporate Social Responsibility - Unternehmensethik als Mittel der Personalführung**

Es wird viel über die Zusammenhänge zwischen florierender Wirtschaft und Gesundheit der Arbeitskultur nachgedacht. Die Ereignisse der letzten Monate lassen keinen Zweifel mehr an der Notwendigkeit einer umfassenden Neuorientierung sowohl auf Seiten der Unternehmer als auf Seiten der Angestellten. Unsere Wirtschaft droht an einer Art multiplen Vergiftung zu erkranken, wenn Wirtschaften ausschließlich auf

Gewinnmaximierung und Expansion zielt und sich unsere Arbeitskultur an rein kapitalistischen Zielen einerseits und rein sozialpolitischem Anspruchsdenken andererseits orientiert. Kaum übersehbar ist die beiderseitige Unzufriedenheit, deren Auswirkungen mindestens soviel Schaden anrichten kann, wie die allseits gescholtene Gier.

Auf Seiten der Arbeitnehmer wird Unzufriedenheit in größeren Wirtschaftszweigen außenwirksam und ausdrucksstark demonstriert über die kollektive Verweigerung im Streik. Kaum ein Monat vergeht, ohne dass nicht in irgendeiner Wirtschaftsbranche gestreikt wird. Die Einbussen sind nicht nur betriebswirtschaftlich enorm. Unmessbar und daher bedrohlicher erscheint die Tatsache, dass sich das gewählte Mittel (Streik) zur Erreichung des Zwecks (Zufriedenheit) als ungeeignet erweist. Zufriedenheit wird durch den Arbeitskampf auf keiner Seite gewonnen. Es ist nur eine Frage der Zeit, wann die nächste Runde eingeläutet wird.

In kleineren Unternehmen tritt an die Stelle des Arbeitskampfes die bekannte "innere Kündigung", die individuelle Verweigerungshaltung. Diese lässt von vornherein keine Entwicklung mehr zu, der Wunsch nach Zufriedenheit ist der Resignation gewichen. Ein Ausweg aus dieser Falle gelingt nur selten, zumal sich die Verweigerung nicht im Außen zeigt sondern ein verstecktes Dasein fristet, während nach Außen die Fassade der Normalität aufrechterhalten wird.

Die Unzufriedenheit auf Arbeitgeberseite findet ihren schädlichen Ausdruck in der Errichtung offener oder verdeckter Kontrollsysteme in den Großbetrieben (siehe Telekom, Deutsche Bahn, Siemens) und autoritärer Personalführung oder rigider Personalpolitik bei den kleineren Unternehmen.

Wo aber ehemals stabilisierende Faktoren wie Gewinnrealisierung und Wachstum einerseits, Arbeitsplatzsicherheit und soziales Gleichgewicht andererseits gefährdet sind oder gar einbrechen, braucht es - auch und gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten - eine gemeinsame, mit den konkreten Umständen stimmige Grundlage, die stark genug ist, auf beiden Seiten einen neuen, übergeordneten Sinn zu vermitteln.

Hierbei wird im Großen wie im Kleinen gemeinhin das Recht als ein zentrales Element des Zusammenwirkens bemüht, ist es doch ein entscheidendes Bindeglied unterschiedlicher Interessen.

So wird immer neu über Richtlinien, Leitlinien, über die Firmenphilosophie und andere Identität stiftende Inhalte nachgedacht. Trotz nahezu lückenloser Regulierung der Verhältnisse durch hoch qualifizierte und solide gewachsene Kodifikationen, wie sie z.B. das KündigungsschutzG oder das Betriebsverfassungsg darstellten, herrscht offenbar ein Gefühl weiteren Regelungsbedarfs vor. Wie anders lässt sich die Idee einer corporate identity verstehen, die inzwischen auch unter dem Begriff corporate social responsibility Regelwerke, ethische Richtlinien, Leitlinien zur Zertifizierung und/oder Qualitätssicherung nicht nur technischer sondern eben auch sozialer Daten entwickelt. Es werden immer neue Kriterien gefunden, die mittels Qualitätssiegel und/oder Verhaltensstandards einerseits neuen Wettbewerb schaffen sollen und andererseits das Selbstverständnis und die Zufriedenheit der Wirtschaft verbessern wollen.

Das bereits kodifizierte Recht kann es offenbar nicht richten. Es ist tatsächlich keinem recht zu machen. Die Unzufriedenheit mit dem etablierten Rechtssystem soll über die Schaffung weiterer Regelwerke in Form moralisierender Leitlinien und ethischer Richtlinien erlöst werden. Aber hieße das nicht, die Defizite mit mehr vom Gleichen kurieren zu wollen? Es steht zu befürchten, dass auch diese Bemühungen nicht die Ursache der Unzufriedenheit berühren oder gar beseitigen können.

Beispielhaft sei hierfür der erst kürzlich beendete Streit um einen "code of business conduct" (Verhaltenskodex) der unter dem Stichwort "Honeywell-Beschluss" in die Geschichte der deutschen BAG-Rechtssprechung Eingang finden wird. (BAG, Beschluss vom 22.07.2008 - 1 ABR 40/07) So nachvollziehbar die einzelnen Ethikstandards (wie z.B. persönliche Verantwortung einzelner für die Einhaltung der Verhaltensregeln im Betrieb, so u.a. Meldepflichten bei Regelverstößen oder das Verbot "ungebührlicher Vorgesetztenverhältnisse") auch sein mögen.

Die Frage muss erlaubt sein, ob das bereits bestehende kodifizierte Recht diese Inhalte nicht bereits ausreichend behandelt. Und ob es insoweit nicht als ausreichend erachtet werden sollte, über das bereits geltende Recht umfassend zu informieren. Dies wäre nicht nur Bewusstsein bildender sondern auch erheblich Kosten sparender.

Die Entwicklung zeigt aber auch noch etwas darüber hinaus:

Viele erkennen bereits, dass es nicht allein um die reine Ordnungsfunktion des Rechts gehen kann, dass vielmehr zuallererst die ethisch-moralische Grundorientierung zu klären bleibt. Dass Rechtsordnung immer zuerst Werteordnung ist und vor Aufstellung jeder Art von Regelwerk, Standard und/oder Systematisierung von Regelungszusammenhängen immer zunächst eine für die jeweilige Angelegenheit stimmige Grundlage gefunden werden muss. Hierbei handelt es sich dann nicht um bloße Absichtserklärungen, Zielprogramme oder andere bloße Verlautbarungen, Leitlinien oder leere Behauptungen. Es geht vielmehr um substantielle Aufklärung über die den nachfolgenden Regelungen einerseits zu Grunde liegenden und andererseits vorrangigen Werte. Diese können z.B. lauten:

Verantwortungsbewusstsein - Fragen zum Verhältnis von Nutzen und Schaden  
Gleichberechtigung - Fragen zum Verhältnis von Gleichem und Ungleichem  
Nachhaltigkeit - Fragen zum Verhältnis von Neuanlage und Verbrauch u.v.m.

Grundwerte dieser Art sind Substanz schaffende Kräfte, sie lassen sich prüfen und bewerten, ihre ideelle Qualität ermöglicht eine Identifizierung des Einzelnen, vermag einen übergeordneten Sinn zu vermitteln, dem egoistische Ansprüche geopfert werden können. Insoweit haben sie die Kraft, für kollektive Strukturen verfassungsgebend zu wirken.

Allerdings ist fraglich, ob die Bündelung dieser Wertvorstellungen in Regelwerken oder Programmheften tatsächlich mehr bewirkt als das etablierte Recht bislang bewirken konnte. Zwar besitzen wir bereits umfassende Regelungen zu Gleichberechtigung, Arbeitsschutz, Mutterschutz, Urlaubsrecht etc., doch genießen diese Kodifikationen allenfalls die Akzeptanz einer Grenzmarkierung. Geregelt wird gleichsam das Ende der Beziehungen. Damit weitergehende Regelwerke allseits ein höheres Ansehen gewinnen, müssen sie mit mehr Leben gefüllt sein als dies bei bloßen Wegweisern üblicherweise der Fall ist.

Der Begriff Corporate Social Responsibility oder Unternehmenssozialverantwortung ist nicht länger nur für Konzerne und andere Großunternehmen interessant. Je kleiner der Betrieb, desto individueller die Möglichkeiten. Es wird daher nicht ausreichend sein, allgemeine, pauschal gültige Grundsatz- und Regelwerke aufzustellen. Der hier empfohlene Weg will die bekannten wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspolitischen Konzepte zur Corporate Social Responsibility um solche individuell identitätsbildende Kriterien ergänzen.

Findet ein Unternehmen, gleich welcher Größenordnung, zu einer solchen ethisch-moralischen Grundorientierung, einer solchen Verfassung, lässt sich dieser übergeordnete Sinnzusammenhang kommunizieren. Ein Regelwerk vermag vielleicht dem Außenauftritt des Unternehmens Kontur und damit Identifikationsmerkmale zu vermitteln, klare Verhältnisse im Inneren des Betriebes werden hierdurch allein noch nicht geschaffen. Hierfür ist die lebendige Vermittlung der Inhalte unverzichtbar.

Das frühere Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns bestand aus einer Reihe von allgemein bekannten, traditionellen Verhaltensnormen, die der Erhaltung des gesellschaftlichen Gleichgewichts in den Städten galten. Eine moderne betriebliche Verfassung wird dagegen heute den unterschiedlichsten Erwartungen der Gesellschaft gerecht werden müssen. Hierzu zählen z.B. solche Themen wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Umweltverträglichkeit.

Insoweit wird die Notwendigkeit der Wahrnehmung von Corporate Social Responsibility durch kleine und mittlere Unternehmen inzwischen europaweit gesehen. Ein Beispiel hierfür bildet die "1st European SME week '09 - small business, big ideas", die von der Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission koordiniert wird. Die in derartigen Foren erarbeiteten Konzepte bemühen sich um die Vereinheitlichung und Standardisierung ebenso, wie um die Schaffung von Sozial- und Umweltgütesiegeln. Hier kann es sein, dass sich mit der Zeit ein Konkurrenzdruck bildet, der die Unternehmen mehr und mehr dazu drängt, sich auf allen wichtigen Themenfeldern zu engagieren. Die großen Erfolge der transfair-Produkte können hierfür als Beispiel dienen. So dienen die heutigen Leitbilder dem globalen Gleichgewicht.

Das fehlende oder stark beeinträchtigte Gleichgewicht der kleinen sozialen Einheiten unserer Städte und Regionen wird mit dem Zusammenbruch der großen Systeme gerade erst neu bewusst. So taucht heute erneut die Frage auf, was den heutigen Ehrbaren Kaufmann ausmacht und wie das kleine Unternehmen zum Gleichgewicht kleiner sozialer Umkreise beitragen kann. Hierzu muss es zuallererst selbst im Gleichgewicht sein. Erkannt ist, dass das Gleichgewicht innerhalb des Unternehmens nicht allein an Umsatz und Gewinn bestimmbar ist, entscheidend für seine innere Stärke und damit auch für seine Krisenresistenz sind vielmehr die Zufriedenheit und der Stolz seiner Akteure. Stimmt die gemeinsame Grundhaltung, wird den sich verändernden Außenbedingungen durch flexible interne Regeln begegnet werden können.

Wie aber kann eine solche gemeinsame Grundhaltung gefunden werden und wie lässt sie sich tagtäglich neu entdecken? Und ist es tatsächlich der erste Schritt, sich an den neuen, wiederum allgemeingültigen Aussagen zu orientieren?

Auch diese Frage kann schlichtweg keine pauschale Antwort finden. Je nach Branche, Wirtschaftszweig, Betriebsgröße, Betriebsart, Rechtsform und Arbeitsplatzmerkmal werden die Kriterien variieren. Positionierung am Markt, Sicherung der Produktqualität, Markenidentität, Herstellungs- und/oder Vertriebsstruktur und Kundenbindung fordern jeweils eigenwillige Aussagen, während intern Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit und Fairness jeweils für die konkrete Betriebseinheit individuell und jeweils orientiert am Empfängerhorizont kommuniziert werden müssen.

Gleich bleibend für alle Unternehmen aber gilt, dass es die Aufgabe der Führungsebene ist, die wesentlichen Absichten klar und allgemein verständlich zu benennen und in eine Art verfassungsgebende Grundsatzaussage zu verdichten. Hierzu bedarf es keines großen zeitlichen Aufwands, wohl aber einer großen Bereitschaft zu konsequentem Handeln. Ist diese vorhanden kann mittels einer aufwandlosen Initiative konkrete Einsicht in die individuelle Bedarfssituation gefunden werden. Eine derartige Initiative meint die Sammlung aller meinungsbildenden Kräfte in einem gleichberechtigten Gespräch außerhalb des Unternehmens. Werden die so, außerhalb der alltäglichen Zusammenhänge erarbeiteten Inhalte stimmig moderiert, lassen sich glaubwürdige und populäre Grundsätze finden. Sind diese gemeinsam formuliert, werden sich auf allen nach geordneten Ebenen Wege finden, die konkreten Bedingungen dieser Verfassung anzupassen und mit der Belegschaft zu kommunizieren.

Hierfür sind die Analyse der einzelnen Betriebsabläufe und deren Verzahnung miteinander erforderlich, was automatisch jeden einzelnen Arbeitsplatz einbezieht. Notwendige Neuregelungen dienen der Realisierung der Grundsatzentscheidung und können derart legitimiert werden. Auf diese Art wird Akzeptanz möglich, wo zuvor das subjektive Gefühl restriktiver, auf die Position des Einzelnen gerichteter Maßnahmen vorherrschte. Die übergeordnete Sinngebung verbunden mit einer ehrlichen Bemühung ihrer Verwirklichung lassen die unvermeidlichen personenbedingten Defizite auf beiden Seiten weniger wichtig erscheinen.

Steht eine derart gemeinsam erarbeitete "Verfassung" und werden entsprechende ethische Richtlinien umgesetzt, bilden diese die interne Basis für weitergehende, außenwirksame Maßnahmen der Corporate Social Responsibility bezüglich sozialer Belange und Umweltbelange.

Werden dagegen lediglich der Gesamtperformance dienende Aussagen zur Corporate Social Responsibility nach außen bemüht, ohne eine interne Spiegelung und Belebung des Wertekanons, besteht die Gefahr, dass es sich am Ende um reine Werbemaßnahmen handelt, die sich nach außen als soziales oder umweltbezogenes Engagement verkaufen. Dies führt auf kurz oder lang zum Verlust der Glaubwürdigkeit vor allem im eigenen Haus. Ist diese Glaubwürdigkeit erst einmal verspielt, lässt sich das Vertrauen der Belegschaft in die Ehrbarkeit des Unternehmens nur sehr schwer wiederbeleben. Wo aber das Vertrauen fehlt, da kann keine Zufriedenheit sein.

Es bleibt somit abschließend festzuhalten:

Jedes Unternehmen muss Social Responsibility zunächst intern verwirklichen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter, ihre Aus- und Weiterbildung, die Chancengleichheit, Arbeitssicherheit und Gesundheit, die Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie des Jugendschutzes stehen dabei an erster Stelle. Eine von den Verantwortlichen gemeinsam erarbeitete interne Verfassung, ein daran anknüpfender Wertekatalog, ethische Richtlinien und die entsprechende Anpassung der betrieblichen Regeln und Bedingungen können einer konsequenten Personalführung zu hoher Akzeptanz verhelfen, wenn es gelingt, die jeweiligen Inhalte mit der jeweiligen Belegschaft über regelmäßige Kommunikation lebendig zu halten.

Erst wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind, kann die weitergehende Social Responsibility über das Engagement für Umwelt und Klimaschutz oder das Engagement für die Gemeinde, die Jugend oder die Wissenschaft und Forschung oder auch globale Belange wie Entwicklungshilfe u.ä. auf die Dauer glaubwürdig geleistet werden.

Diese Art juristischer Unternehmensberatung wird die Zufriedenheit und Akzeptanz in die Notwendigkeit einer gemeinsamen Werteordnung befördern.

Erst Stimmigkeit schafft den Erfolg.

Die Grundzüge meiner Arbeitsweise sind:

- \* Betrachtung der konkreten Umstände vor Ort
- \* Klärung der vorhandenen Potentiale und der bereits funktionierenden Abläufe
- \* Moderation der Konfliktfelder
- \* Abbau schlechter Gewohnheiten
- \* Installierung guter Gewohnheiten
- \* Unstimmigkeiten stimmig machen

### **Stimmigkeit schafft Erfolg**