

Schöner Schein oder Hebel für Betriebsräte?

Ein gutes Image fördert die Performance auf den Kapitalmärkten. Und so sind die Unternehmen dabei, soziale und ökologische Ziele zu definieren und überprüfbar zu machen. Hierbei bleiben Arbeitnehmervertreter oft außen vor. Dabei sind sie in diesen Themen die Spezialisten und könnten die Debatte viel stärker prägen. Aber wie?

Von **Axel Hauser-Ditz**

Der Autor ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung der Ruhr-Universität Bochum.

■ Die Debatte ist losgetreten – endlich! Mit dem gleichzeitigen Verkünden von Personalabbau und Rekordgewinn hat Josef Ackermann, Vorstandssprecher der Deutschen Bank, die Öffentlichkeit wachgerüttelt. Wem sind die Unternehmen verpflichtet, etwa allein den Aktionären? Und darf ein Unternehmen ausschließlich nach wirtschaftlichem Kalkül handeln? Muss es nicht auch die Folgen dieses Handelns für die Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt im Blick haben und hierfür Verantwortung übernehmen? Fast müsste man dem „etwas ungeschickt“ agierenden Ackermann dankbar dafür sein, diese Frage ungewollt auf die Agenda gesetzt zu haben.

Unternehmen müssen sich in Sachen CSR positionieren

Die soziale und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (neudeutsch Corporate Social Responsibility – **CSR**) ist nicht nur ein aktuelles Medienthema. Zunehmend wird

von börsennotierten Unternehmen erwartet, Transparenz über die sozialen und ökologischen Folgen ihres Handelns herzustellen.

Druck auf die globalen Player machen vor allem soziale und ökologische Nichtregierungs-Organisationen. Mittlerweise verstärken sich aber auch von Seiten des Kapitalmarktes die Anforderungen an die Unternehmen – anders als die Verfechter einer rein an Finanzkennziffern orientierten Unternehmensstrategie glauben machen wollen.

Börsennotierte Unternehmen sehen sich mit einer Vielzahl von Nachhaltigkeits- oder CSR-Ratings konfrontiert. Externe Ratings dienen dazu, anhand standardisierter Kriterien Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen herzustellen; dies ist eine Voraussetzung für die Bestückung sozial und ökologisch orientierter Aktienfonds – das sind Publikumsfonds, zunehmend auch Pensionsfonds – und Aktienindizes, wie der Dow Jones Sustainability Index. Ratings und Indizes stellen aber auch für die Un-

ternehmen selbst eine wichtige Orientierungsmarke dar. Kein Manager wird besonders stolz darauf sein, in sozialer und ökologischer Hinsicht den letzten Platz in der Branche oder im DAX-30 zu belegen. Auch den traditionellen Aktienanalysten wird man ein solches Ergebnis kaum als gute Nachricht verkaufen wollen. Dagegen stellt die Aufnahme in einen Nachhaltigkeitsindex heute für Unternehmen wie die Deutsche Telekom oder die BASF ein wichtiges Ziel dar.

Die Mehrzahl der DAX-30-Unternehmen publiziert inzwischen Sozial- und Umweltberichte, dazu zählen etwa die Volkswagen AG, die Deutsche Telekom, BASF oder die Hypovereinsbank. Sie setzen verstärkt Instrumente zur Selbstverpflichtung ein, mittels eines Verhaltenskodex oder einer Sozialcharta. Und sie installieren Managementsysteme oder Sozial-Audits zur Steuerung und Überwachung sozialer und ökologischer Aspekte in der Unternehmensführung. Einzelne Großkonzerne beginnen zu →

CSR

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 Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (EU-Kommission 2001: Grünbuch, S. 5)

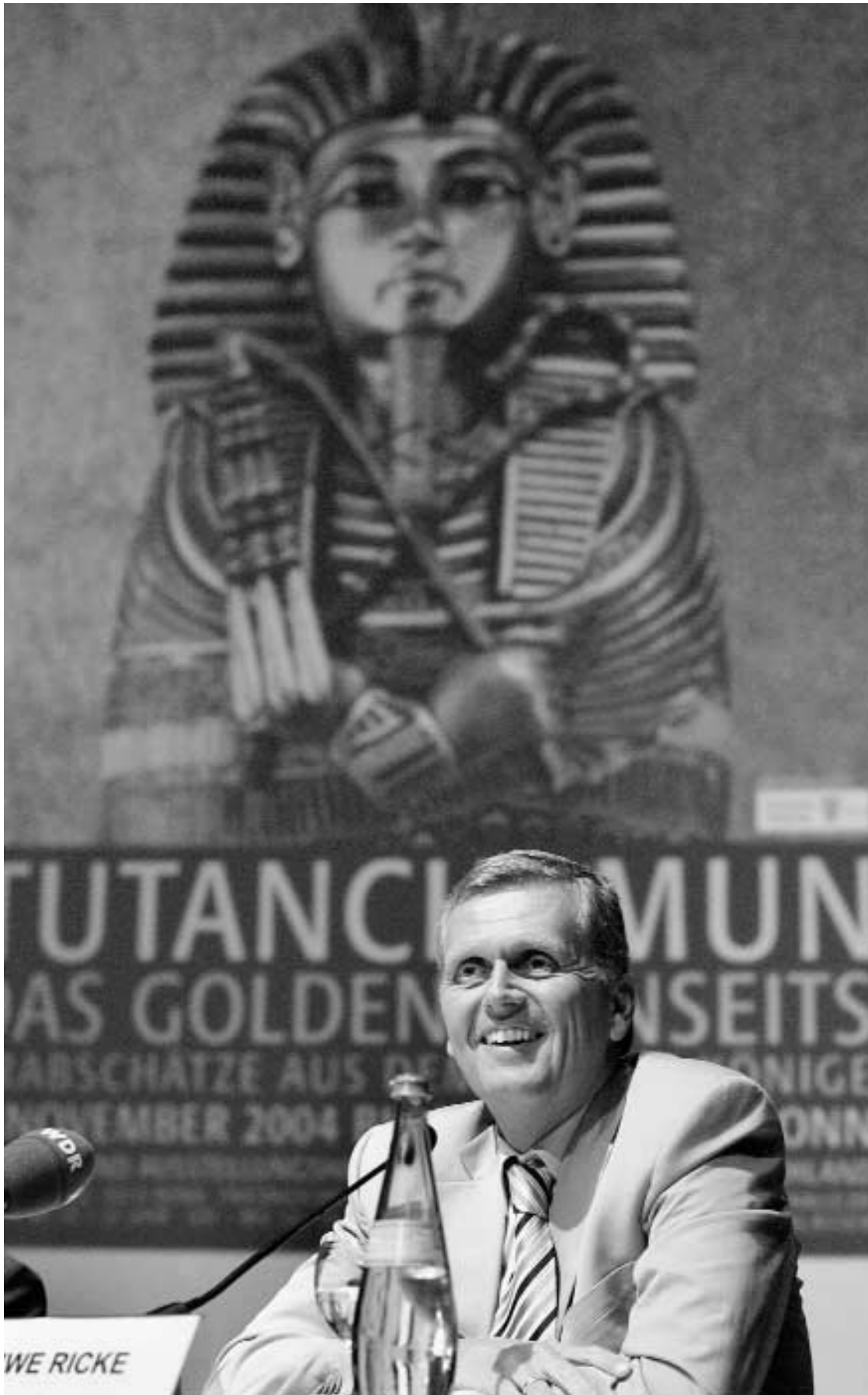


Foto: picture alliance

Der große Pharao ist nach Bonn gekommen – und die Telekom hat die Ausstellung gesponsort. Sind an Sponsorenentscheidungen eigentlich auch Arbeitnehmervertreter beteiligt?

→ dem, in der eigenen Wertschöpfungskette systematisch nach sozialen und ökologischen Risiken zu fahnden, um auf kritische Nachfragen von organisierten Verbrauchern und Anlegern besser vorbereitet zu sein. Besonders exponiert, weil durch Reputationsschäden besonders verwundbar, sind Unternehmen, die sowohl börsennotiert sind als auch mit Markenartikeln am Produktmarkt auftreten.

Skepsis gegenüber der generösen Fassade

Hier läuft nicht nur eine lebhaftere Kommunikation über sozial-ökologische Unternehmensziele, diese werden derzeit weltweit neu definiert und ausgehandelt. Betrachten die deutschen Arbeitnehmervertreter diese Entwicklung bisher eher von außen? Und wo gäbe es Ansatzpunkte für die Interessenvertretung? Diese und andere Fragen stellen wir in einer Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung Betriebsräten der DAX-30-Unternehmen und großer Privatgesellschaften.

Die deutschen Gewerkschaften begegnen diesen Entwicklungen teilweise mit großer Skepsis. Zum einen gibt es die Befürchtung, dass hinter der schönen Fassade ein Abbau von verbindlichen Regulierungen und betrieblichen Beteiligungsrechten betrieben wird. Dabei kann man auf negative Erfahrungen im Umweltbereich verweisen, wo seit Mitte der 90er Jahre Umweltmanagementsysteme zunehmend an die Stelle von gesetzlich fixierten Grenzwerten treten. Zum anderen gelten freiwillige Selbstverpflichtungen zur Einhaltung bestimmter Prinzipien im Vergleich zu gesetzlichen Regelungen nicht als besonders effektiv und belastbar. Deshalb versucht etwa die IG Metall, mit den 25 wichtigsten

Unternehmen ihres Organisationsbereichs internationale Rahmenvereinbarungen zu verhandeln. Diese sollen die Umsetzung der ILO-Kernarbeitsnormen gewährleisten wie auch die Prozessbeteiligung der Betriebsräte sicherstellen.

Ob unter dem Label CSR nur eine Welt des schönen Scheins verkauft wird oder nicht, lässt sich pauschal nicht beantworten. Es gibt Belege sowohl für das ernsthafte Bemühen von Unternehmen wie auch für den gezielten Missbrauch des Konzepts. Natürlich ist die Versuchung für das Management groß, ausschließlich die positiven Seiten des Unternehmens – wie etwa die Förderung sozialer und kultureller Einrichtungen – zu vermarkten und damit oberflächliche Imagepflege zu betreiben. Dass damit aber „white washing“ in großem Stil erfolgreich betrieben werden kann, ist unwahrscheinlich, denn CSR liegt ein ganzheitlicher Ansatz zugrunde: Wer sich gegenüber der lokalen Gemeinschaft engagiert, muss auch vernünftig mit seinen Beschäftigten umgehen – darf also beispielsweise Betriebsrats-Gründungen nicht verhindern. Wer sich zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung bekennt, weckt Erwartungen, die zu einer umso kritischeren öffentlichen Beobachtung führen.

Von den Betriebsratsspitzen der Großkonzerne werden die Bemühungen des Managements zur Steuerung der sozialen und ökologischen Verantwortung denn auch überwiegend positiv gesehen – wie unsere Befragung der Arbeitnehmervertreter in den DAX-30-Unternehmen ergab. Sie werden in der Regel auch nicht systematisch aus den Aktivitäten herausgehalten. Vielmehr bietet ihnen die CSR-Rhetorik – das Bekenntnis und die freiwillige Verpflichtung auf Verhaltensgrundsätze wie Kernarbeitsnormen – eine Reihe von Einfallstoren, die es zu nutzen gilt.

Hier können Arbeitnehmervertretungen ansetzen

Anknüpfungspunkte für die Arbeitnehmervertretungen ergeben sich immer dann, wenn das Management konkrete Maßnahmen ins Auge fasst, wenn also zur Debatte steht, welche Ziele und Kriterien in ein Unternehmensleitbild zur sozialen Verantwortung eingehen sollen, was ein Verhaltenskodex beinhalten soll oder wie ein Überwachungs- und Auditingssystem für die konzernweite Durchsetzung von Kernarbeitsnormen aussehen könnte. Hier können und müssen die Bekenntnisse von Unternehmen in der praktischen Umsetzung eingefordert werden.

Aber welche Inhalte sollen denn überhaupt in Sozial- und Nachhaltigkeitsberichten transportiert werden? Klare Anforderungen für eine Sozialberichterstattung aus Gewerkschaftssicht liegen bisher nicht vor. Man könnte sich durchaus vorstellen, dass das Unternehmen angehalten wird, auch über die harten Kernfragen zu berichten: Wie gehen wir mit unseren Beschäftigten um, welche Beteiligungsmöglichkeiten haben sie?

Dazu gehört natürlich auch die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern, über die zu berichten ist. Was übrigens auch die Ratingagenturen und Analysten interessiert, weil hier (nicht zu Unrecht) ein wichtiger Anhaltspunkt für das Betriebsklima und die Motivation der Beschäftigten vermutet wird. Ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt wäre, dass auf diesem Weg Aufklärungsarbeit und Werbung für das deutsche Mitbestimmungssystem als qualifizierte Arbeitnehmerbeteiligung betrieben werden könnte – jenseits des Bekenntnisses, man hielte sich an geltende Rechtsvorschriften.

Für die Arbeitnehmervertretungen gilt es jeweils zu klären: Welche sozialen Kriterien sollen im Einzel-

Die Studie
Axel Hauser-Ditz und Peter Wilke: Corporate Social Responsibility – Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Eine Betriebsrätebefragung zu den Handlungsfeldern für Arbeitnehmervertretungen. 2004. 36 Seiten. Download unter : http://www.wmp-consult.de/service/CSR_Papier.PDF

nen berücksichtigt werden? In welcher Weise kann sich der Betriebsrat einbringen und welche neuen Anforderungen kommen auf die Interessenvertretung zu? Auf jeden Fall muss sichergestellt werden: Die Einführung von CSR-Managementsystemen, Audits, Ratings, Sozial- und Umweltberichte oder ein Stakeholderdialog dürfen nicht an den Arbeitnehmervertretern im Betriebs- und Aufsichtsrat vorbeilaufen. In unserer Untersuchung zeigte sich, dass die Hälfte der befragten Betriebsräte (16 von 32) vom Management in diese Aktivitäten einbezogen wurde. Zwei Drittel dieser Betriebsräte gaben an, eigene Inhalte eingebracht bzw. die Dinge angestoßen zu haben.

Umsetzung von Verhaltenskodizes

Die Einmischung und Beteiligung der Betriebsräte in den CSR-Prozess ist möglich – und sie ist auch notwendig. So zeigte sich bei einem großen und engagierten Automobilzulieferer: Das Management betrieb die Umsetzung der mit dem Internationalen Metallarbeiterbund geschlossenen Vereinbarung über die soziale Verantwortung des Unternehmens – bis hin in die weltweiten Verästelungen der Zulieferkette – nicht ernsthaft. Die Vereinbarung wäre also ohne praktische Wirkung geblieben, hätten sich die Betriebsräte nicht dahintergeklemt und unter anderem Schulungsmaßnahmen für das lokale Management vorgeschlagen.

Man sieht: Die tatsächliche Umsetzung von freiwilligen oder vereinbarten Selbstverpflichtungen muss eingefordert und kontrolliert werden. Wenn der Betriebsrat einen Teil der Kontrollaufgaben übernimmt, kann er dies dazu nutzen, die eigenen Vertretungsstrukturen auszubauen. So wird bei BASF an einem globalen

Gewerkschaftsnetz gearbeitet, adidas erwägt die Bildung eines Weltbetriebsrats, und bei DaimlerChrysler macht der Konzernbetriebsrat mit Bezug auf die Sozialcharta Druck auf deutsche Vertriebsniederlassungen, die sich gegen die Bildung von Betriebsräten sperren.

Beteiligungsrechte beim Ratingprozess?

Auch Ratingagenturen kommen verstärkt auf Arbeitnehmervertreter zu, um deren Urteil über das Verhalten des Unternehmens einzuholen. Den Informationsaustausch mit Ratingagenturen systematischer zu betreiben, kann sich die Mehrzahl der von uns befragten Betriebsräte durchaus vorstellen. Doch gerade hier ergeben sich auch Zielkonflikte für die Betriebsräte: wenn sie einerseits die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verbessern und andererseits wirtschaftlichen Schaden vom Unternehmen abwenden wollen. In dieser Zwickmühle werden die Betriebsräte davor zurückschrecken, Kritisches über ihr Unternehmen zu berichten.

Akteur zu sein in einem externen CSR-Bewertungsprozess, so betonte ein betrieblicher Vertreter, kann aber durchaus als Hebel gegenüber dem Management genutzt werden, um bestehende Missstände deutlich zu machen. Denkbar wäre ein Verfahren, das auch von den Ratingagenturen in die Diskussion gebracht wurde: So könnten die Arbeitnehmervertreter bestimmte Informations- und Beteiligungsrechte im Ratingprozess erhalten – etwa in Form einer Stellungnahme zum sozialen Bereich des Bewertungsergebnisses. Zwei Drittel der befragten Betriebsräte können sich ein solches Verfahren vorstellen und erhielten damit eine Ressource, die sich strategisch gegen das Management einsetzen lässt. Problema-

tisch würde es allenfalls, wenn das Bewertungsergebnis vernichtend ausfiel und negative Konsequenzen für das Unternehmen zu befürchten sind. Wenn hingegen eine Verbraucherorganisation wie die Stiftung Warentest soziale Probleme in der Wertschöpfungskette aufdecken würde, dann spielte das den Betriebsräten eher in die Hände.

Bisher konzentriert sich CSR als strategisches Thema weitgehend auf die Betriebsratsspitzen. In unserer Befragung wurde auch deutlich, dass CSR von den Betriebsräten zum Teil mit anderen Schwerpunkten interpretiert wurde als gemeinhin üblich. Themen wie Beschäftigungssicherung und Standortverlagerung waren zentral, während Fragen der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – die in CSR-Diskussion einen hohen Stellenwert haben – von den Betriebsräten als weniger wichtig eingeschätzt wurden.

Man könnte dies als ein Indiz für die mangelnde Bereitschaft der Arbeitnehmervertreter interpretieren, sich auf neue Themen einzulassen. Genauso zulässig wäre aber der umgekehrte Schluss: Die Arbeitnehmervertreter müssen künftig stärkeren Einfluss auf die Inhalte der CSR-Diskussion nehmen. Hier ist Agenda-Setting angesagt. Denn was unter Corporate Social Responsibility konkret zu verstehen ist, wird bisher vor allem von Unternehmen und NGOs bestimmt. Hier müssen und können sich Betriebsräte und Gewerkschaften – ohne andere zu bevormunden – mehr Definitionsmacht erarbeiten. Dabei lohnt übrigens ein Blick in die europäischen Nachbarstaaten, wo Gewerkschaften unter Bezugnahme auf das CSR-Konzept zum Teil sehr geschickt agieren. Die Deutsche Bank war doch schon ein guter Anfang. ■