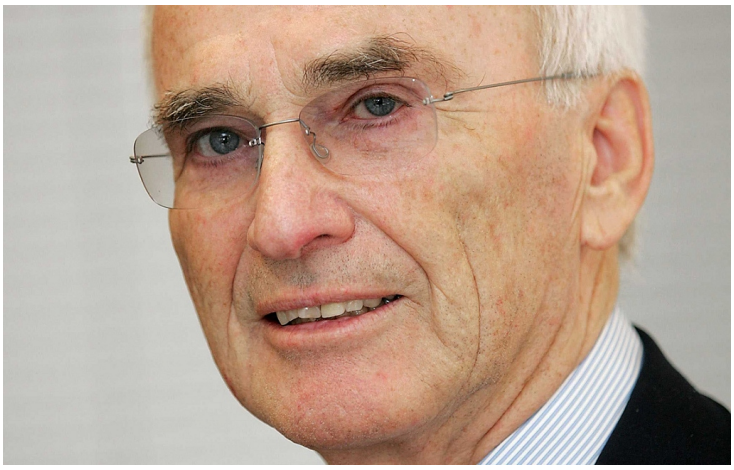
Wirtschaft und Menschenrechte - Forderungen an die Unternehmen und die Personalverantwortlichen



A. Der Nationale Aktionsplan

Am 16.6.2011 hat der Menschenrechtsrat in seiner Resolution 17/4 die in einem sechsjährigen Projekt unter Leitung des UN-Sonderbeauftragten Prof. John Ruggie erarbeiteten 31 "Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte" verabschiedet.

Die Leitprinzipien beruhen auf drei "guiding principles":

- Auf der staatlichen Schutzpflicht ("protect"),
- der unternehmerischen Achtungspflicht ("respect") und
- der Notwendigkeit, im Fall ihrer Verletzung Abhilfemaßnahmen zur Verfügung zu stellen ("remedy").

Die EU Kommission hat im Zusammenhang mit ihrer Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR) alle Mitgliedsstaaten aufgefordert, Nationale Aktionspläne zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien zu entwickeln.

Am 21.12. 2016 hat die deutsche Bundesregierung ihren 42 Seiten umfassenden Nationalen Aktionsplan (NAP) verabschiedet. Die Federführung für die Erstellung des NAP lag beim Auswärtigen Amt. Aktiv waren beteiligt die Ministerien BMAS, BMJV, BMWi, BMZ und BMUB. In einer 2014 einberufenen Steuerungsgruppe waren neben den fünf Ministerien unter anderem Vertreter1 der Wirtschaftsverbände, von Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen einbezogen. Für die Konsultation der Experten sowie die Einbeziehung der Öffentlichkeit wurden zwei Formate geschaffen: Plenumskonferenzen und Anhörungen.

Folgerungen für die Unternehmen

Neben der Erläuterungen und Vorhaben bezüglich der staatlichen Schutzpflicht (wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen, öffentliches Beschaffungswesen, staatliche Förderung, Unternehmen im öffentlichen Eigentum) beschäftigt sich der NAP hauptsächlich mit den Erwartungen der Bundesregierung an die Unternehmen. Ausgangsüberlegung hierfür ist das UN-Leitprinzip 14: "Die Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen zur Achtung der Menschenrechte obliegt allen Unternehmen unabhängig von ihrer Größe, dem Sektor, dem sie angehören, ihrem operativen Umfeld, ihren Eigentumsverhältnissen und ihrer Struktur. Umfang und Komplexität der Maßnahmen, durch die Unternehmen ihrer Verantwortung nachkommen, können jedoch nach Maßgabe dieser Faktoren und der Schwere ihrer nachteiligen menschenrechtlichen Auswirkungen variieren."

Gemäß dem NAP gibt es fünf Kernelemente der menschenrechtlichen Sorgfalt:

Grundsatzerklärung

Mit Hilfe einer von der Unternehmensleitung verabschiedeten, intern und extern kommunizierten Grundsatzerklärung sollten Unternehmen öffentlich zum Ausdruck bringen, dass sie ihrer Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte nachkommen. Dabei sollten sie das Verfahren beschreiben, mit dem es seinen menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten entspricht. Dazu gehört die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens.

Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potentiell nachteiliger Auswirkungen auf Menschenrechte

Bei der Einführung entsprechender Verfahren geht es darum menschenrechtliche Risiken zu ermitteln, zu verhindern oder zu mindern. Beispiele für gefährdete Rechte könnten zum Beispiel sein: Rechte auf Nichtdiskriminierung, auf Gleichheit, auf ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld, auf gerechte Entlohnung, auf Familienleben, auf Privatsphäre, auf Erholung, auf Meinungsäußerung.

Maßnahmen zur Abwendung potentiell negativer Auswirkungen und deren ÜberprüfungBeispiele hierfür sind spezialisierte Schulungen, Anpassung von Managementprozessen, Veränderungen in der Lieferkette und Beitritte zu Brancheninitiativen. Wichtig ist eine Wirksamkeitskontrolle, um den Erfolg der Maßnahme zu überprüfen und mit den Betroffen zu besprechen.

Berichterstattung

Unternehmen sollten Informationen bereithalten und kommunizieren, dass sie die tatsächlichen und potentiellen Auswirkungen ihres unternehmerischen Handeln auf die Menschenrechte kennen und diesen in geeigneter Weise begegnen.

Beschwerdemechanismus

Unternehmen sollten selbst Beschwerdeverfahren einrichten oder sich an externen Verfahren zum Beispiel auf Verbandsebene beteiligen.

Staatliche, verbandliche und sonstige Unterstützung

Der neue Helpdesk für Menschenrechte in der "Agentur für Wirtschaft und Entwicklung" des BMZ übernimmt die Erst- und Verweisberatung. Das Nationale CSR Forum, das sich aus hochrangigen Experten zusammensetzt, kann um Unterstützung angerufen werden. Das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN) bietet seit 2008 Trainings zur Umsetzung menschenrechtlicher Verantwortung von Unternehmen an; das Netzwerk ist auch Mitherausgeber einer im Auftrag des BMZ herausgegeben Fibel "Menschenrechte achten. Ein Leitfaden für Unternehmen". Die seit 2012 von der Bundesregierung geförderte Informationsplattform "Business and Human Rights Ressource Center" gibt Informationen zu menschenrechtlichen Herausforderungen nach Regionen, Themen und Risikogruppen. Die Industrie- und Handelskammern vermitteln gerne Handlungsanleitungen. Letztlich trägt die Nationale Kontaktstelle (NKS) für die OECD-Leitsätze zur Lösung von Problemen bei, die sich bei der Umsetzung der NAP-Leitsätze ergeben.

Monitoring

Der NAP enthält (derzeit) keine gesetzliche Vorgabe für eine menschenrechtliche Sorgfaltsprüfung. Sie enthält jedoch die Erwartung der Bundesregierung gegenüber allen Unternehmen einen "Prozess der unternehmerischen Sorgfalt mit Bezug auf die Achtung der Menschenrechte in einer ihrer Größe, Branche und Position in der Liefer- und Wertschöpfungskette angemessenen Weise einzuführen".

Ein interministerieller Ausschuss wird unter der Federführung des Auswärtigen Amtes die Umsetzung und Kohärenz des NAP überprüfen und weiterentwickeln. Die NAP-Steuerungsgruppe aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Gewerkschaften wird in das betreffende Nationale CSR-Forum der Bundesregierung integriert. Ab 2018 erfolgt jährlich, nach wissenschaftlichen Standards eine Überprüfung des Umsetzungsstandes der beschriebenen Elemente menschenrechtlicher Sorgfalt durch Unternehmen. **"Auf dieser Grundlage wird überprüft, ob mindestens 50 % aller in Deutschland ansässigen Unternehmen mit über 500 Beschäftigen bis 2020 die Erwartungen der Bundesregierung an die unternehmerische Sorgfalt in der Achtung der Menschenrechte in ihre Unternehmensprozesse integriert haben".** Zur Vorbereitung der Überarbeitung des Nationalen Aktionsplans 2016 bis 2020 wird ein aktualisierter Statusbericht angefertigt.

B. Grundsatzerklärung und Leitbild

Wie dargelegt, geht der NAP davon aus, dass die Unternehmen mittels ihrer Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte

öffentlich bekunden, dass sie ihrer Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte nachkommen. Heute gibt es ja bereits in breiten Schichten der Gesellschaft ein fundiertes Grundverständnis, wonach sich unternehmerischer Erfolg nicht mehr nur am erwirtschafteten Gewinn, sondern ebenso an der Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter, an der Innovations- und Integrationsfähigkeit und an der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung misst.

Die Unternehmen müssen zunehmend ihr Handeln oder Unterlassen vor einer kritischen Öffentlichkeit rechtfertigen; die Beispiele reichen vom "dirty Diesel", den mangelnden Aufstiegschancen von Frauen bis zu den Vorstandsvergütungen. Ein sichtbar gelebtes Wertesystem wird demzufolge als das entscheidende Gütemerkmal für ein modernes Unternehmen angesehen.

Unternehmen müssen sich einem ständigen Lernprozess unterziehen. Zielkonflikte mit den Stakeholdern gehören zum täglichen Brot der Unternehmensführung: Unternehmen sollen erfolgreich sein, das eingesetzte Kapital gut verzinsen, Kundenbedürfnisse preiswert befriedigen, humane Arbeitsplätze in wachsender Anzahl bereitstellen, Entwicklungsmöglichkeiten anbieten und die Umwelt nicht schädigen; insgesamt also Nutzen für Staat und Gesellschaft stiften**.** Es ist eine herausfordernde Aufgabe für jede Unternehmensleitung gerade in einer globalisierten Wirtschaft hier zu einer Wertesynthese zu kommen. Je besser diese Synthese gelingt, desto größer sind die Überlebenschancen. Unternehmensleitbilder helfen dabei, den Dreiklang von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen auf eine weitgehend harmonische Art und Weise anzustreben und zu erreichen. In ihrem Leitbild, dem Unternehmens-Credo, geben sich die Unternehmen ein Gesicht, eine Identität. Es gibt Auskunft über die relevanten Anspruchsgruppen, definiert das Leistungsangebot, zeigt den Ausschnitt der Wertschöpfungskette auf, den man selbst abdecken will, und äußert sich zu den Kooperationspartnern ebenso wie zu den eigenen Kernkompetenzen. Ein Leitbild hat Orientierungs-, Motivations- und Legitimationsfunktion. Im Leitbild wird auch die gewünschte Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte zum Ausdruck gebracht.

Bei der Erstellung eines Leitbildes hilft sicher die Beschäftigung mit der Unternehmensethik; Ethik verstanden als Theorie der moralischen Praxis, die allgemein gültige Aussagen über gutes und gerechtes Handeln trifft. Unternehmensethik begründet auf Werte, Haltungen und Normen aufbauende Grundsätze sowie guten und richtigen wirtschaftlichen Verhaltens; sie stellt damit neben Gesetz und Gewinnprinzip eine **dritte Orientierungsfunktion für die Existenzfähigkeit** eines Unternehmens dar.

Auch in und von der Wirtschaft wird moralisch einwandfreies Handeln abverlangt. Es wäre unsinnig, den Mitarbeitern zu sagen: "In Eurer Freizeit könnt Ihr Euch anständig benehmen, hier im Betrieb aber habt Ihr ...". Es gibt in unserer Gesellschaft keinen ethikfreien Raum. Maßstäbe guten und anständigen Handelns wie Gleichberechtigung, Fairness, Gerechtigkeit, Solidarität gelten überall. Das Management ethischer Orientierung und Werte gehört folglich zum integrierten Bestandteil einer verantwortungsbewussten Unternehmenspolitik. Sie hilft die wirtschaftliche Entwicklung störungsfreier und für alle Teile der (Welt-)Bevölkerung gedeihlicher zu gestalten. Ethik als Reflexion der Moral erteilt dabei in der Regel nicht Handlungsvorschriften für eine bestimmte Situation, sondern entwickelt Prinzipien und Grundsätze, die in jeder Situation, besonders aber in Konfliktsituationen hilfreich sind. Konfliktsituationen, denen Führung in der Regel ständig ausgesetzt ist, erfordern immer Güterabwägungen; dies gilt von der Einstellungs- bis zur Preispolitik, von der Produkt- bis zur Umweltpolitik.

Ein Leitbild wird von Menschen erstellt und gehandhabt. Die Federführung zur Entwicklung und Umsetzung eines Leitbildes sollte deswegen im Personalbereich liegen, denn für das Humankapital - der Gesamtheit menschlicher Arbeitskraft eines Unternehmens - ist vorrangig das Personalmanagement (PM) verantwortlich. Damit die Kernpunkte des Leitbildes zum klaren Bestandteil der Unternehmenskultur werden, bedarf es jedoch eines effizienten Zusammenspiels aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Jeder ist verantwortlich. Verantwortung tragen heißt in diesem Zusammenhang, die Ergebnisse des eigenen Handelns laufend dahingehend zu überprüfen, ob und inwieweit sie mit den angestrebten, in den Leitbildern festgehaltenen Werten übereinstimmen. Ein Idealzustand wird schwerlich zu erreichen sein. Norm und Praxis werden häufig differieren. Es muss aber immer wieder darauf hingewirkt werden, dass nicht die Ausnahme zur Regel wird, sondern dass die Lücke zwischen Soll und Ist erkannt, kommuniziert und nachdrücklich versucht wird, sie stetig zu verkleinern. Es kommt auch nicht auf spektakuläre Einzelaktionen an, sondern das Umfeld erwartet Berechenbarkeit, das heißt längerfristiges Durchhalten einmal beschlossener Verhaltensweisen und Handlungsmuster. Es fragt nach der praktizierten Verantwortung, zum Beispiel bei Restrukturierungen, Übernahmen, Personalabbau, Einführung von Vergütungssystemen, Gleichstellungsmaßnahmen oder Auslandsaktivitäten.

Steht eine Unternehmensführung vor der Frage, eine neue **gemeinsame Wertebasis**, ein neues Leitbild zu entwerfen, muss ihr bewusst sein, dass dies nur im Dialog geschehen kann. In den Entwicklungsprozess sollten frühzeitig so viele Mitarbeiter wie möglich eingebunden werden. Das gilt selbstverständlich insbesondere für die Einbindung von Führungskräften, die sowohl als Vorbilder wie als Meinungsbildner eine prägende Rolle einnehmen. Bei der Gestaltung von Unternehmenskultur ist der Weg immer das Ziel. Oft beginnt die geplante Neuordnung mit einem Führungskräfte-Workshop, in dem die Grundgedanken und die Soll-Vorstellungen der Unternehmensleitung entwickelt werden. Dabei sollten die Interessen aller Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Die entwickelten Ideen sollten dann in einem ?Gegenstrom-Verfahren? dem kritischen Hinterfragen möglichst aller betroffenen Stakeholder ausgesetzt werden.

In den ersten Gesprächen geht es dabei zumeist um die Diskussion um die eigentliche Aufgabe des Unternehmens (Mission):

- Warum gibt es uns?
- Was gibt unserem Handeln Sinn?
- Was ist unser Auftrag?

Danach sollte man sich der Zukunft widmen (Vision). Attraktive Zukunftsbilder setzen Kräfte frei für die Bewältigung der Gegenwart:

- Welche Ziele wollen wir langfristig erreichen?
- Wie wollen wir miteinander umgehen?
- Wo wollen wir in zwanzig Jahre stehen?

Eine wichtige Rolle nimmt bei dem gesamten Prozess die Diskussion über die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen (SWOT-Analyse) ein. Der Zweck ist, dass allen Teilnehmern sowohl die Kernelemente ihrer IST-Kultur wie auch die der von ihnen angestrebten SOLL-Kultur klar werden. Folgende Fragen sind zum Beispiel zu behandeln:

- Welche Kompetenzen haben wir?
- Wer sind unsere Partner, unsere Kunden?
- Auf welche Weise erfahren wir wichtige Entscheidungen?
- Wie skizzieren wir unseren typischen Mitarbeiter?
- Werden bei uns die Richtigen befördert?
- Wer kündigt bei uns von selbst?
- Wie steht es um unsere Innovationsfähigkeit?

Nach der Klärung von Mission und Vision kommt die Auseinandersetzung um die Werte, die wir benötigen, beziehungsweise verfolgen müssen, um unsere Ziele zu erreichen und zu unserer SOLL-Unternehmenskultur zu gelangen.

In der Praxis wird in den Unternehmen eine Vielzahl von Werten diskutiert: Rentabilität, Liquidität, Qualität, Internationalität, Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Kostenführerschaft, Fairness, Diversity, Transparenz, Nachhaltigkeit, Subsidiarität, Umweltschutz, Mut zur Veränderung und so weiter. Werte ändern sich im Zeitablauf. Heute sind im Arbeitsalltag zum Beispiel Individualisierung, Dezentralisierung von Entscheidungen, räumliche, zeitliche und organisatorische Entgrenzung der Arbeit, Flexibilisierung, Teamfähigkeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Vorrang. In der Gesellschaft generell findet man derzeit oft Unsicherheit, Disruption von Erwerbsbiografien, ausgeprägtes Heimatgefühl, Angst vor dem Alter, Ressentiments gegenüber dem "Establishment" und der Globalisierung.

An den aufgeführten Beispielen wird deutlich, dass es weder ausschließlich um ökonomische noch vorwiegend um ethische Werte geht. Josef Wieland zum Beispiel unterscheidet in seinem "Wertevieреck" Leistungs-, Kommunikations-, Kooperations- und moralische Werte. Ein Leitbild muss einer Vielfalt von Unternehmenszielen gerecht werden. Die Werte von unterschiedlichen Gruppen müssen beachtet werden: Investoren, Kunden, Lieferanten, Partnern, Öffentlichkeit und staatliche Stellen. Sie alle sollten sich angesprochen fühlen. In jedem Fall muss sich ein Großteil der Belegschaft in den letztlich verabschiedeten Werten

beziehungsweise in einem entsprechenden Wertekorridor wiederfinden. Sinnvoll ist, sich für ein Leitbild nicht mehr als auf etwa fünf bis sieben Grundwerte zu konzentrieren. Die gewählten Werte sollten zur gelebten beziehungsweise angestrebten Unternehmenskultur passen, sich gegenseitig nicht behindern oder gar ausschließen, und sie müssen mit der Unternehmensstrategie harmonieren.

Am Ende der Werte-Festlegung stehen die abschließende Formulierung des neuen beziehungsweise des überarbeiteten Leitbildes und die offizielle Verabschiedung durch die dafür zuständigen Gremien. Die Proklamation des Leitbildes sollte in einer eigenen Informationsveranstaltung vorgenommen werden. Das Leitbild wird in gedruckter Form allen Mitarbeitern ausgehändigt. Für die größere Verbreitung sind jedoch weitere Kommunikationsinstrumente einzusetzen, zum Beispiel das Internet, soziale Medien wie Twitter oder persönliche Schreiben an die Privatanschrift der Mitarbeiter. Bekanntmachung des Leitbildes kann nur ein erster Schritt sein. Um es mit all seinen Werten in den Alltag zu implementieren, müssen diese weiter konkretisiert und in praktische Verhaltensweisen und in Handeln übersetzt werden. Werte sind in **Normen** zu überführen das heißt, sie müssen in Verhaltensstandards (Code of Conduct) fixiert werden. Beispiele für eine Konkretisierung des Wertes Kundenorientierung sind bezogen auf den Telefonverkehr:

- Das Telefon darf nur dreimal klingeln, danach hat der Kunde einen Ansprechpartner.
- Es darf nur einmal weiterverbunden werden.
- Beschwerden müssen innerhalb von 48 Stunden bearbeitet werden.

Die Ausarbeitung solcher Konkretisierungen sollte einer Projektgruppe übertragen werden. Für den weiteren Fortschritt ist es außerdem wichtig, frühzeitig Promotoren der neuen Werte zu finden, sie zu benennen und aktiv einzusetzen. Bewährt haben sich Diskussionsforen, bei denen die Mitarbeiter abteilungsspezifisch diskutieren können, welche Einflüsse der neue Wertekanon für sie und für ihre Arbeit mit sich bringt.

Erst wenn die Werte in größerem Umfang konkretisiert sind, also die Ausführungsbestimmungen existieren, wird das Leitbild zum Ausgangspunkt einer aktiven, mit der Unternehmensstrategie harmonierenden Kulturgestaltung. Ein regelkonformes Verhalten durchzusetzen gelingt, wenn die persönlichen Werthaltungen aller Angehörigen der Organisation mit Inhalt und Ziel des Leitbildes übereinstimmen, eine entsprechende Sensibilisierung und Selbstverantwortung jedes einzelnen Organisationsmitglied gegeben sind.

Der Evaluation des eingeführten Leitbilds ist große Bedeutung zuzumessen, da durch die Einschätzung der Lebendigkeit des Umsetzungsprozesses auf die Akzeptanz und die wahrscheinliche Zielerreichung geschlossen werden kann. Als Werkzeuge, die in diesem Kontext zur Anwendung kommen, sind unter anderem die Balanced Scorecard, ein Betriebsbesuch und eine schriftliche Mitarbeiterbefragung zu nennen. In den vergangenen Jahren ist die Berufung von Ombudspersonen und Ethikverantwortlichen häufiger geworden. Sie sollen Anfragen und Beschwerden von Mitarbeitern und Stakeholder, gegebenenfalls auch anonym, entgegennehmen und Verstöße gegen das Leitbild bearbeiten. Voraussetzung für ihren Erfolg ist ihre Unabhängigkeit und die Fähigkeit, sich Insiderwissen anzueignen.

Für die Unternehmensführung sind selbstredend die Antworten auf folgende Fragen schon sehr interessant:

- Wird das Leitbild als in sich stimmig empfunden?
- Ist die strategische Neuausrichtung auf dem guten Weg?
- Unterstützen die Gehalts- und Belohnungssystem das Leitbild?
- Hat sich die Belegschaftsstruktur verbessert?
- Ist die Motivation der Mitarbeiter gestiegen?
- Hat sich die Kundenzufriedenheit verbessert?
- Wurden mehr Patente angemeldet?
- Ist die Umsatzrendite gewachsen?
- Ist die Fehlerquote gesunken?

C. Aufgabenfeld des Personalbereichs

Das Personalmanagement (PM) "stellt die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dar, die das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter prägen" (Hilb). Es sichert den Bestand des Unternehmens, erhöht seinen Wert und hebt das Wohlbefinden der Mitarbeiter. "Human Resources Management findet stets in einem Spannungsfeld statt: Einerseits ist es als unternehmerische Funktion (be-)rechenbarem Erfolg verpflichtet, andererseits müssen personale Grundrechte respektiert werden" (Wittmann). Von Göbel stammt der einprägsame Satz: "Der Mensch ist ein Produktionsfaktor mit Würde". In der Szene hat sich der Satz eingebürgert: "Auch wenn man nur Arbeitskräfte ruft, so kommen doch immer Menschen". Heute wissen wir, dass ein dauerhafter Erfolg in unserer diskontinuierlichen Unternehmensumwelt vom Human-Potential, seiner Qualifikation und Motivation abhängt. Der Engpassfaktor ist nicht mehr das Kapital, sondern der Mensch.

Wegen der steigenden Bedeutsamkeit des Faktors Mensch ist im Rahmen der Corporate Governance Diskussion die Forderung realisiert worden, dass Aufsichtsrat und Vorstand regelmäßig über Umgang und Mehrung von Wissen, Können und Verhalten ihrer Mitarbeiter Rechenschaft ablegen. So sind bezogen auf das Humankapital im Geschäftsbericht Angaben zu Fluktuation, Mitarbeiterqualifikation, Weiterbildungsaufwendungen, Entlohnungssystemen und Vergütungsregelungen sowie zu wesentlichen Änderungen der tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen zu machen. Der Stellenwert des Personalbereichs führt ferner dazu, dass sein Leiter in der Regel Mitglied der Geschäftsleitung sein sollte. Bei den Vorständen von Aktiengesellschaften gibt es gesetzlich den Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Mitglied des Vorstandes; ihm muss "zwingend der Kernbereich an Aufgaben auf dem Feld der Personal- und Sozialfragen zugewiesen" sein.

Überspitzt ausgedrückt ist eigentlich jeder Mitarbeiter, der Führungsaufgaben wahrnimmt, im eigentlichen Sinne des Wortes "Personalleiter". Jeder Vorgesetzte übt in zunächst ungeteilter Verantwortung Funktionen der Personalführung aus. Gerade angesichts der unerlässlich fortschreitenden Digitalisierung müssen Führungskräfte gewährleisten, dass Algorithmen das Zusammenwirken Chef und Mitarbeiter nicht ersetzen.

Aufgabe des Personalressorts ist es, den Führungskräften durch die Bereitstellung geeigneter Systeme und Regelungen ihre Führungsaufgabe und allen Mitarbeitern im Unternehmens- und eigenen Interesse einen optimalen Einsatz zu ermöglichen. Dies muss unter wirtschaftlichen, Führungskräfte und Mitarbeiter überzeugenden Bedingungen, in der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse, der Organisation und der Personalführung geschehen. Der Stellenwert des Personalbereichs hängt also "nicht davon ab, ob der Personalbereich mehr oder weniger Aufgaben selbst wahrzunehmen hat. Im Gegenteil: Je mehr HR-Aufgaben von den Führungspersonen aller anderen Funktionsbereiche in ihre tägliche Arbeit integriert werden können, desto stärker müssen Persönlichkeit und Kompetenz des Leiters des Personalbereichs ausgeprägt sein, damit zum Beispiel nicht jede Führungskraft beginnt, ihre eigene Personalpolitik zu betreiben" (DGFP). Der Personalleiter hat in jedem Fall die Letztverantwortung für Fairness und die Qualität der Unternehmenskultur.

Das PM beeinflusst mit seinem Handeln die Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen aller Mitarbeiter. Durch Einstellung, Versetzung und Entwicklung erreicht das PM, welche Charaktere im Unternehmen die Kultur bilden. Damit ist verbunden, dass das PM die Lebenschancen der Mitarbeiter entscheidend beeinflusst. Sie haben eine Verantwortung für das Leben ihrer Betreuten; das darf nie vergessen werden. Das PM ist nur erfolgreich, wenn es gelingt, die Menschen im Unternehmen für sich zu gewinnen, Vertrauen zu erwerben und Glaubwürdigkeit zu verkörpern. Im Personalbereich sollten Verlässlichkeit und Transparenz zu den wichtigsten Arbeitsprinzipien zählen. Dazu bedarf es eines bestimmten Ethos, das heißt die Bindung an Handlungsweisen, die in den Augen des Umfeldes moralisch einwandfrei sind. "Überzeugungskraft gewinnen die Argumente vor allem dann, wenn sie sich auf ein möglichst allgemein geteiltes Wertegerüst für das Personalmanagement beziehen" (Löhr). Ein entsprechender Kodex betrifft die Personalmanager in ihrer (professionellen) Funktion wie zum Beispiel auch die Psychologen in leitender Funktion neben ihrer Einbeziehung in die Unternehmensethik ihre Standesregeln zu beachten haben (Wollert).

Sicher ist es richtig, dass wir in Deutschland durch Sozialsystem und Arbeitsrecht eine Vielzahl von moralischen Konflikten kollektiv geregelt haben. Wem beispielsweise heute gekündigt wird, der steht morgen nicht mittellos auf der Straße. Die bei uns geltende, staatlich garantierte und verordnete Solidarität und Fürsorge wird ergänzt und erweitert durch zahlreiche Absprachen zwischen den Sozialpartnern. Dieser Schutz der abhängig Beschäftigten im Zusammenhang mit der starken Verhandlungsposition, in der sich zumindest die meisten Fachkräfte befinden, hat dazu geführt, dass Personalmanager, wie die meisten Professionals sich

oft über ihre Fach- und Handlungskompetenz definieren. Aber gerade bei ihnen wird trotz der genannten Regelungen eine ausgeprägte moralische Kompetenz vorausgesetzt. Und trotz gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen besteht genügend Raum, diese unter Beweis zu stellen. In der Praxis gehen wir im Übrigen schon längst von einer weitgehenden individualisierten Personalbetreuung aus. Personalsuche, Personalauswahl und -einsatz, Arbeitsplatzgestaltung, Beurteilung, Qualifizierung, Entgeltfindung, Kommunikation, Personalführung, Disziplinarmaßnahmen, Kündigungen und so weiter folgen nicht ausschließlich rational-ökonomischen beziehungsweis rechtlich detailliert festgelegten Gründen; vielmehr liegen ihnen stets auch Wertentscheidungen zugrunde. Eigenes und fremdes Handeln beurteilen wir nicht nur, aber auch unter den Aspekten von gut und böse, berechtigt und unberechtigt, gerecht und ungerecht" (Blickle). "Es gehört zur angemessenen Erfüllung der Aufgaben eines Personalleiters dass er seine Tätigkeit, sein Tun und sein Unterlassen, die Durchführung der tagtäglich an ihn herantretenden Anforderungen nachdenkend begleitet; nachprüfend, ob sein Tun in grundsätzlicher Übereinstimmung mit den vorgegebenen Maßstäben eines Berufsethos steht" (v. Beckerath).

D. Schlussbemerkung

Werteorientierte Unternehmensführung trägt zur Wertsteigerung und zur Überlebensfähigkeit des Unternehmens bei. Gemeinsam gelebte und geteilte Werte erhöhen die Leistungsbereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern, verankern eine nachhaltige CSR Strategie und sind die Basis von Glaubwürdigkeit. Ein im Zusammenhang mit einer werteorientierten Unternehmensführung entwickeltes Leitbild

- ist zukunftsgerichtet,
- geht von der Kontinuität der Unternehmenswerte aus,
- setzt auf die emotionale Bindung, Identifikation und persönliche Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern,
- begegnet allen Menschen mit Respekt und Toleranz,
- definiert eigenverantwortliche Handlungsspielräume,
- rationalisiert Planungsprozesse,
- lenkt die verfügbaren Ressourcen auf die verfolgten Ziele,
- erhöht die Entscheidungssicherheit in komplexen Organisationen und
- gibt der Organisationsentwicklung eine koordinierte Richtung.

Die vereinbarten Werte und Normen werden durch Menschen umgesetzt. Menschliche Eigenschaften und Potentiale sichern die Zukunft des Unternehmens. Das PM betreut, fordert und fördert die Träger dieser Eigenschaften und Potentiale. Das macht ihren Stellenwert im Unternehmen aus. Die ethischen Leitplanken ihrer Personalarbeit garantieren die Würde jedes Menschen und damit auch die Respektierung der Menschenrechte und den damit verbundenen Prinzipien wie Fairness, Chancengleichheit und Solidarität.

Durch ihre Personalpolitik bekennen sich die Unternehmen zu der Erkenntnis:

Ohne Wirtschaftlichkeit schaffen wir es nicht, ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht.

Fußnote:

1) Im gesamten Text wurde aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die Berücksichtigung der weiblichen Sprachform verzichtet. Selbstverständlich beziehen sich alle Ausführungen sowohl auf Frauen als auch auf Männer.

Literatur

Aßländer, M. S. (2011): Initiativen unternehmerischer Verantwortungsübernahme. In: FORUM Wirtschaftsethik, 19. Jg. Nr. 1, S. 7 ff.

Auswärtiges Amt (2016): Nationaler Aktionsplan "Wirtschaft und Menschenrechte" (Stand 23.12.16) http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Aussenwirtschaft/Wirtschaft-und-Menschenrechte/Aktuelles/161221.

Bierwisch, M. (2003): Die Rolle der Arbeit in verschiedenen Epochen und Kulturen.

Blickle, G. (1998): Ethik am Arbeitsplatz. Forschungsbericht Nr.15 des Fachbereichs Psychologie der Universität Koblenz-Landau.

Bundesverband der Deutschen Industrie (2016): Bei der Durchsetzung von Menschenrechten ist koordiniertes Vorgehen gefragt. (Stand 25.1.17) http://bdi.eu/artikel/news/bei-der-durchsetzung-von-menschenrechten-ist-koordiniertes-vorgehen-gefragt/

Clausen, A. (2009): Grundwissen Unternehmensethik. Tübingen/Basel.

Deutsches Global Compact Netzwerk(Hg.): 5 Schritte zum Management der menschenrechtlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens (Stand 20.11.17) https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/5_schritte_zum_management_der_menschenrechtlichen_auswirkungen_ihres_unternehmens.pdf

Deutsches Institut für Menschenrechte (2016): Ermitteln menschenrechtlicher Risiken und Auswirkungen. (Stand 20.11.16) http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/themen/wirtschaft/ermitteln-menschnerechtlicher-auswirkungen/

DGFP e. V. (2005): Wertegerüst für Funktionsträger des Personalmanagements ? ein Diskussionsbeitrag. PraxisPapiere, Ausgabe 4/2005. Düsseldorf.

Enderle, G. (1993): Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. Bern, Stuttgart/Wien.

Enderle, G. (2016): Unternehmensverantwortung für Menschenrechte. In FORUM Wirtschaftsethik 2016, 24. Jg., S. 125 ff.

Fehling, J. (Hg.) (2009): Ethik als Schlüsselkompetenz in Bachelor-Studiengängen. Tübingen.

Fetzer, J. (2004): Die Verantwortung der Unternehmung. Gütersloh.

Franken, S. (2004): Verhaltensorientierte Führung. Wiesbaden.

Frey, D. u.a.(2002): Verhaltensregeln als Voraussetzung zur Realisierung moralisch-ethischer Werte in Firmen. Zeitschrift für Personalforschung, 16 (2), S. 135 ff.

Gesang, B. (2016): Wirtschaftsethik und Menschenrechte.

Göbel, E. (2010): Unternehmensethik. Stuttgart.

Global Reporting Initiative, Leitlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ?Berichterstattungsgrundsätze und Standardangabe. https://globalreporting.org/resourcelibrary/Germany-G4-Part-One.pdf

Hilb, M. (2000): Integriertes Personal-Management. Neuwied.

Hubig, Ch. (2002): Ethikkodizes für den Ingenieurberuf. In: VDI Report 33, Wie organisieren wir Verantwortung? (S. 15 ff), Düsseldorf.

Huppenbauer, M. (2017): Leadership und Verantwortung. Zürich.

Kaufmann, F-K. (1992): Der Ruf nach Verantwortung. Freiburg.

Kleinfeld, A. - Kettler, A. (2011): Unternehmensethik auf den Vormarsch: ISO 26000 macht Ethik zur Norm globalen Wirtschaftshandeln. In: FORUM Wirtschaftsethik, 19. Jg. Nr. 1, S. 16 ff.

Koch, St. (2005): Werte und Wertewandel. In: Frey, D. - v. Rosenstiel, L. - Graf Hoyos, C. (Hg.): Wirtschaftspsychologie (S. 401 ff). Weinheim/Basel.

Kozica, A. (2010): Personalmanagement-Ethikkodex: Welchen Beitrag leistet eine kodifizierte Berufsethik zur Professionalisierung des Personalmanagements? In: ZfM 5 (3), S. 253 ff.

Leonhard. G. (2017): Technology vs. Humanity. München.

Lenk, H. - Maring, M. (1996): Wirtschaftsethik - ein Widerspruch in sich selbst? In: Lenk, H. u.a. (Hg.): Ethik in der Wirtschaft (S. 1 ff). Stuttgart/Berlin/Köln.

Lenz, H. (2008): Der rationale Prüfer und moralische Normen: Ist der Ethikkodex für Wirtschaftsprüfer mehr als nur ein Lippenbekenntnis? In: Scherer, A.G. - Patzer, M.: Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik (S. 315 ff), Wiesbaden.

Löhr, A. (2008): Unternehmensethik und Personalarbeit. In: Schneider, H. J. - Klaus, H. (Hg.): Mensch und Arbeit (S. 99 ff). Düsseldorf.

Löscher, P. (2011): Welche Werte schaffen Wert? zur debatte, 2/2011, S. 1-5.

Marr, R. - Fliaster, A. (2003): Jenseits der "Ich AG". München.

Marr, R. (2008): Die Professionalisierungsdebatte über das Personalmanagement - Chancen und Grenzen einer intellektuellen Auseinandersetzung. In: DGFP, Personalmanagement und verantwortliche Unternehmensführung - Wege der Professionalisierung (S. 13 ff), Bielefeld.

Ropohl, G. (2003): Die Organisation der moralischen Ingenieurverantwortung. In: Hubig, Ch. - Reidel J. (Hg.): Ethische Ingenieurverantwortung (S. 131 ff). Berlin.

Schacher, U. V Fornefett, A. (2010): Die moralische Urteilsfähigkeit von Mitarbeitern entwickeln. In: Wollert, A. - Knauth, P. (Hg.): Digitale Fachbibliothek Human Resource Management. Düsseldorf.

Sedlácek, T. (2012): Die Ökonomie von gut und böse. München.

von Beckerath, P. G. (1988): Über das Berufsethos eines Personalleiters. In: v. Beckerath, P. G. (Hg.): Verhaltensethik im Personalwesen (S. 293 ff). Stuttgart.

von Cranach, M. (2004): Die soziale Verantwortung der Wirtschaft im Zeitalter der Globalisierung. In: Weber, W. G. - Pasqualoni, P.-P. - Burtscher, C. (Hg.): Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung (S. 246 ff). Göttingen.

Wieland, J. (2007): Die Ethik der Governance. Marburg.

Wittmann, St. (2001): Human-Ressourcen-Management und Ethik. In: Hilb, M.: Neue Führungskonzepte im Praxistest (S. 67 ff). Neuwied.

Wollert, A. (2001): Führen - Verantworten - Werte schaffen. Frankfurt am Main.

Wollert, A. (2006): Verhaltensregeln für Personalmanager im Rahmen der Corporate Governance-Diskussion. In: Wollert, A. - Knauth, P. (Hg.): Digitale Fachbibliothek Human Resource Management. Düsseldorf.

Wollert, A. (2010): Werteorientierte Unternehmenspolitik. In: Wollert, A. ? Knauth, P. (Hg.): Digitale Fachbibliothek Human Resource Management. Düsseldorf.

Wollert, A. (2013): Corporate Social Responsibility - eine Herausforderung für unsere Unternehmen. In: Papmehl, A. - Tümmers, H.J. (Hg.): Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert (S. 175 ff). Stuttgart.

Wollert, A. (2017): Verantwortung und Achtung. In: Personalwirtschaft, Heft 4/2017, S. 50 f.

Der Autor



Prof. em. Artur Wollert

ist Vorstandsmitglied der Walter-Raymond-Stiftung, Berlin, Kuratoriumsmitglied der berufundfamilie Service GmbH in Frankfurt, Prof. em. für Internationale Betriebswirtschaft im Praxisverbund an der Hochschule Ludwigshafen und Honorarprofessor am Karlsruher Institut für Technologie (KIT).

Nach der Siemens-Stammhauslehre, dem Studium der Volkswirtschaftslehre und Promotion an der LMU München war er in Leitungsfunktionen, unter anderem bei Siemens, BMW und Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH. Neben anderem war er Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, der Baden-Badener Unternehmer Gespräche, des Wuppertaler-Kreises, des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft. Neben zahlreichen Veröffentlichungen über Führung, Unternehmenskultur, Werte sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist er Verfasser des Buches "Führen-Verantworten-Werte schaffen".