

*Klaus M. Leisinger*

## Zur Menschenrechtsverantwortung von Unternehmen

Die Debatte zum Sachverhalt "Menschenrechte und Unternehmen" hat sich in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema auf der internationalen *Corporate Responsibility*-Agenda entwickelt. Verantwortlich dafür waren vor allem zwei Prozesse: Zum einen der Diskurs um die praktischen Konsequenzen der zwei menschenrechtsspezifischen Prinzipien des *Global Compact* der Vereinten Nationen (UN); zum andern andern war der Diskurs Katalysator für die Arbeit einer Subkommission der Menschenrechtskommission, die unter der Leitung des amerikanischen Juristen David Weissbrodt "Normen für die Menschenrechtsverantwortungen transnationaler Firmen und anderer Unternehmen" ausarbeitete. Dieser Normenkatalog wurde von der Menschenrechtskommission wegen verschiedener Mängel – nicht zuletzt wegen eines generell negativen Grundtenors in bezug auf die Menschenrechtsauswirkungen unternehmerischer Tätigkeit – lediglich als Grundlage für weitere Arbeiten angenommen (E/CN.4/2005/91 vom 15. Februar 2005, 9-11).

Es wurde jedoch mit dem Harvard-Professor John Ruggie ein *Special Representative of the UN Secretary General on Business and Human Rights* bestimmt, der im Jahre 2007 einen Bericht vorlegen soll, in dem die unternehmerischen Menschenrechtsverantwortlichkeiten identifiziert, die gesetzgebende Rolle des Staates in dieser Hinsicht herausgearbeitet und *best practices* beschrieben werden. Ob als Folge davon oder aufgrund anderer Faktoren halten heute in einer in 20 Industrie- und Schwellenländern durchgeführten Meinungsumfrage mit 21 000 Befragten 80 Prozent große Unternehmen zumindest teilweise dafür verantwortlich, daß die Anzahl der Menschenrechtsverletzungen in der Welt reduziert werden (GlobeScan). Angesichts der großen Komplexität des hier zur Debatte stehenden Sachverhalts sind ein paar prinzipielle Vorbemerkungen erforderlich.

## Pflichtenträger als Korrelate der Rechtssubjekte

Da alle Menschen frei und gleich an Würde und Rechten geboren sind, hat jeder Mensch – allein aufgrund der Tatsache, daß er oder sie der Spezies Mensch angehört – Anspruch auf alle in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte verkündeten Rechte und Freiheiten. Dieser (Rechts-) Anspruch besteht ohne Unterschied, etwa nach Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Sprache, Religion, politischer oder sonstiger Anschauung, nationaler oder sozialer Herkunft, Vermögen, Geburt oder sonstigen von Menschen erdachten Differenzierungskriterien. Die nahezu generelle Anerkennung der Idee, daß Menschen als Ergebnis eines historischen Erkenntnisprozesses unveräußerliche Rechte haben, die nicht der Staat, eine Partei oder ein Unternehmen verleiht oder gewährt, sondern durch die bloße Tatsache ihres Menschseins nicht-negotiable Geltung haben, ist eine der größten zivilisatorischen Errungenschaften. Schon der erste Artikel der Menschenrechtserklärung weist allerdings auch darauf hin, daß Freiheiten und Rechte nicht ohne korrespondierende Verantwortlichkeiten bzw. Pflichten ausgeübt und verwirklicht werden dürfen: Menschen sind nicht nur frei und gleich an Würde und Rechten geboren, sondern auch mit Vernunft und Gewissen begabt, und sie sollen einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen. Wann immer von "Rechten" die Rede ist, sollte klar sein, wer die entsprechenden Pflichten zu tragen hat – andernfalls bleibt der Diskurs das, was Max Weber als "sterile Aufgeregtheit" bezeichnete, "eine ins Leere laufende Romantik des intellektuell Interessanten, ohne alles sachliche Verantwortungsgefühl" (Weber, 545f.). Ein bemerkenswerter Ansatz, Menschenrechten entsprechende Pflichten zuzuordnen, ist die vom *InterAction Council* unter der Leitung des ehemaligen deutschen Bundeskanzlers Helmut Schmidt vorgelegte "Allgemeine Erklärung der Menschenpflichten". Ohne Zweifel sind der Staat und seine Organe die primären Pflichtenträger für den Respekt, den Schutz und die Erfüllung der Menschenrechte: Sie dürfen ihre Staatsangehörigen nicht nur nicht willkürlich und unmenschlich behandeln, sondern haben darüber hinaus eine Reihe von Rechtspflichten gegenüber seinen

Bürgern. Daß die Realität anders ist, erfährt, wer die Jahresberichte von *amnesty international* liest: Auch im 21. Jahrhundert weist die Praxis vieler Länder schreckliche Defizite auf. Toleranz und Offenheit gegenüber anderen Kulturen haben dort ihre Grenzen, wo sie bedeuten könnten, daß die Verletzung von Menschenrechten im Namen eines (falsch verstandenen!) ethischen Relativismus geduldet wird.

Der Verweis auf die primären Pflichtenträger bedeutet allerdings nicht, daß andere Akteure keine Pflichten hätten. In der Präambel der 1948 von der UN-Vollversammlung verkündeten Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte steht, daß "jeder einzelne und *alle Organe der Gesellschaft* sich diese Erklärung stets gegenwärtig halten und *sich bemühen, durch Unterricht und Erziehung die Achtung vor diesen Rechten und Freiheiten zu fördern und durch fortschreitende nationale und internationale Maßnahmen ihre allgemeine und tatsächliche Anerkennung und Einhaltung [...] zu gewährleisten*". Aus dieser Aussage leiten Menschenrechtsgruppen eine Vielzahl von weitreichenden Forderungen an Unternehmen ab. Dies geschieht oft aus einer Sicht der Dinge, gemäß derer sich die üblichen Verdächtigen der Globalisierungskritik, *multinationale Unternehmen*, aus purer Profitgier in der Regel keinen Deut um den Respekt der Menschenrechte kümmern. Manche gehen so weit, international arbeitende Firmen als "major violators of human rights" und als Hauptschurken in einer menschenverachtenden *chronique scandaleuse* darzustellen.\* Dabei wird meist auf *worst case*-Beispiele aus dem extraktiven Sektor verwiesen, die – ungeachtet der Spezifika der individuellen Fälle – nicht mit den menschenrechtlichen Sachverhalten anderer Sektoren (z. B. Textilindustrie, lederverarbeitende Industrie, Bau- und Stromerzeugungsindustrie oder Pharmaindustrie) vergleichbar sind.

Derartig plump verallgemeinernde Vorwürfe sind durch seriöse empirische Analysen rasch und leicht widerlegbar. Daher liegt denn auch die intellektuelle Herausforderung nicht darin, auf die selektive Verallgemeinerungsbasis

---

\* Beispielsweise in *New Academy Review* 2 (2003) 1: "Business interests [...] have been antagonistic to human rights" (50); "MNCs can now pose a significant threat to human rights, and also undermine the ability of individual states to protect people from human rights abuses" (92).

hinzuweisen, die solchen Vorwürfen zugrunde liegt. Intellektuell und politisch anspruchsvoll ist es allerdings, ein sinnvolles und breit akzeptiertes Paket von unternehmerischen Menschenrechtsverantwortungen herauszuarbeiten und dieses durch entsprechende Managementprozesse im Geschäftsalltag unterschiedlicher Sektoren meßbar umzusetzen.

Für den realistischen Umgang mit Zuweisungen von Menschenrechtspflichten an Unternehmen ist jedoch auch die Unterscheidung in verschiedene Menschenrechtsgenerationen von Bedeutung.

### Unterschiedliche Menschenrechtsgenerationen

Die diskursive Unterscheidung der Menschenrechte in unterschiedliche Generationen gemäß ihrer Entstehungszeit hilft, diejenigen menschenrechtsrelevanten unternehmerischen Pflichten herauszuschälen, die mit einer fairen gesellschaftlichen Verantwortungsteilung vereinbar sind. Diese Unterscheidung stellt nicht in Frage, daß alle Menschenrechte zusammen ein unteilbares Ganzes und eine in sich verbundene unauflösliche Einheit darstellen.

#### *Die erste Generation: Abwehrrechte gegen staatliche Willkür*

Die bürgerlichen und politischen Rechte (z. B. Schutz des Lebens und der körperlichen Unversehrtheit, Diskriminierungsverbote, persönliche Freiheiten, juristische und politische Rechte) bilden die Rechte der ersten Generation. Es sind defensive Rechte, die Individuen vor staatlichen Übergriffen schützen sollen – und es sind Selbstverständlichkeiten, deren Erfüllung wenig finanzielle Ressourcen erfordert, sondern lediglich gute Regierungsführung (*good governance*) und verantwortungsvolle Staatsdiener. Das Verbot der Folter, der Sklaverei- oder gar ein Genozidverbot umzusetzen, ist daher auch von den ärmsten Ländern dieser Erde ohne Übergangsfrist vollumfänglich zu erwarten. Wo dies nicht getan wird, stellen die politisch Verantwortlichen ihr Land außerhalb der Gemeinschaft zivilisierter Völker. Heute ist die ganz überwiegende Anzahl der Menschenrechtsverletzungen – insbesondere grundlegende Rechte, wie das auf Leben und auf körperliche Unversehrtheit – eindeutig von staatlichen

oder staatsnahen Akteuren zu verantworten (vgl. die detaillierten Berichte unter <http://www.state.gov/g/drl/hr/c1470.htm>).

*Die zweite Generation: Anspruchsrechte auf menschenwürdige Lebensumstände*  
Die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte (z. B. das Recht auf einen angemessenen Lebensstandard *als eines Rechts auf einen Lebensstandard*, der einer Familie Gesundheit und Wohl gewährleistet, einschließlich Nahrung, Kleidung, Wohnung, *ärztliche Versorgung*) bilden die zweite Generation. Dies sind positive Rechte, deren Erfüllung Ressourcen erfordert, Ressourcen z. B. um den diskriminierungsfreien Zugang zu medizinischer Basisversorgung sicherzustellen und einen Standard zu garantieren, der allen Menschen die Erfüllung dieser Rechte ermöglicht. Da arme Länder dies aufgrund ihrer Ressourcenknappheit nicht aus dem Stand garantieren können, wird von ihnen erwartet, daß sie mit wachsender Mittelverfügbarkeit meßbare Fortschritte machen. Auch bei der zweiten Generation der Menschenrechte gibt es angesichts von etwa 2,5 Milliarden Menschen, die mit einem Pro-Kopf-Einkommen von zwei US-Dollar oder weniger ihren täglichen Überlebenskampf bestreiten müssen, immense Defizite. Eines der beschämendsten ist, daß noch immer mehr als zehn Millionen Kinder jedes Jahr vor ihrem fünften Geburtstag sterben (UNDP, 24).

*Die dritte Generation: Rechte auf Entwicklung in Frieden und Gerechtigkeit*  
Die dritte Generation der Menschenrechte umfaßt kollektive Rechte, wie z. B. das Recht auf Entwicklung oder jenes auf eine soziale und internationale Ordnung, in der die in der Erklärung verkündeten Rechte und Freiheiten voll verwirklicht werden können.

### Menschenrechtsengagement als Wertemanagement

Wenn man "Management" auf seine Urbedeutung zurückführt, lateinisch "manum agere" also "an der Hand führen", so sprechen wir von der Gestaltung eines Unternehmens als zweckgerichtetem sozialem (Sub-) System. Wo der Unternehmenszweck nicht ausschließlich die Höhe des nächsten Quartalsresultats

ist, sondern auch eine möglichst hohe soziale und ökologische Qualität seines Zustandekommens, muß die Führungsebene "Wertemanagement" betreiben.

Wertemanagementsysteme, so Josef Wieland, sind "firmenspezifische Instrumente, die darauf abstellen, die moralische Verfassung eines Teams oder einer Organisation und deren Leitwerte zu definieren und in der alltäglichen Praxis mit Leben zu erfüllen" (Wieland, 23). Sie umfassen alle Mechanismen, über die ein Unternehmen in dieser Hinsicht verfügt.

Im Zusammenhang der unternehmerischen Menschenrechtsleistungen bedeutet dies die Festlegung dessen, was vom Unternehmen menschenrechtlich als in Übereinstimmung mit seinen Wertvorstellungen angesehen wird. Für praxisrelevante Aussagen zu normativen Forderungen sollte auch im Kontext von Menschenrechten unterschieden werden zwischen

- nicht-negotiablen "*Muß*"-Normen – das ist in jedem Fall die Einhaltung der jeweiligen nationalen Gesetze als ethischem Minimum;
- "*Soll*"-Normen, die zwar nicht gesetzlich verlangt sind, wohl aber moralisch erwartet werden und daher im wohlverstandenen Eigeninteresse integrierender Unternehmen liegen, sowie
- "*Kann*"-Normen, mit deren Erfüllung Unternehmen als korporative Bürger besondere Akzente setzen können (vgl. Dahrendorf, 24ff.).

Die Verantwortung für die Umsetzung dieser Normen in unternehmerisches Handeln kann direkter oder indirekter Natur sein. Danach erfolgt die Formulierung von Handlungs- und Unterlassensanweisungen (*Codes of Conduct* und Unternehmensrichtlinien mit denen die wertenspezifischen Grundsatzentscheidungen in der Geschäftspraxis umgesetzt werden). Diese "moralischen Leitplanken" haben zusätzlich zu ihrem Zweck als "Verbotskatalog" auch die Funktion, den Mitarbeitern einen positiven Referenzrahmen zu geben, auf den sie sich berufen können, wenn sie in ihrem Umfeld mit Zumutungen konfrontiert werden, die gegen den Geist der Handlungsgrundsätze und Leitlinien verstoßen.

Die Implementierungsphase umfaßt über Kommunikationsprogramme, Zielvereinbarungen, Leistungsdialoge sowie entsprechende Erfolgsbeurteilungen, Complianceprogramme, Ombudsinstitutionen bis zum *Auditing* alle anderen

Bestandteile der im Unternehmen für die Erreichung wirtschaftlicher, technischer oder anderer Ziele genutzten Managementprozesse.

Auf diese Weise informiert und strukturiert handelnd, entrinnt ein Unternehmen der Falle, den jeweils lautstärksten Forderungen opportunistisch nachzugeben und zum Spielball wechselnder externer Interessen und stetig steigender Forderungen zu werden. Wertemanagement dieser Ausprägung trägt auch dazu bei, daß moralische Kategorien zum Bestandteil unternehmerischer Entscheidungen werden und dadurch der Kooperationspielraum größer wird.

### Die Menschenrechtsprinzipien des *UN-Global Compact* als Referenzrahmen

Angesichts der Tatsache, daß viele Menschen in modernen Gesellschaften befürchten, die wirtschaftliche Globalisierung habe eine Erosion sozialer, ökologischer und menschenrechtsrelevanter Standards zur Folge, aber auch in der Gewißheit, daß verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln wesentliches zur Erreichung entwicklungspolitischer und gesellschaftlicher Ziele beitragen kann, forderte UN-Generalsekretär Kofi Annan im Jahre 1999 beim Davoser Weltwirtschaftsforum einen "globalen Pakt". Unternehmen – insbesondere multinationale – sollen sich verpflichten, in ihrem Einflußbereich neben den *minima moralia* bei den Arbeitsbedingungen, im Umweltschutz und im Kampf gegen die Korruption auch die beiden folgenden Prinzipien einzuhalten, nämlich

- den Schutz der internationalen Menschenrechte im eigenen Einflußbereich zu unterstützen und zu respektieren sowie
- sicherzustellen, daß das eigene Unternehmen nicht zum Komplizen von Menschenrechtsverletzungen anderer wird.

Was oberflächlich betrachtet völlig unproblematisch klingt, gewinnt bei näherem Hinsehen eine nicht zu unterschätzende Komplexität: Zum einen werden mehrdeutige Begriffe verwendet, die von unterschiedlichen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen mit verschiedenen Inhalten gefüllt werden (z. B. "Einflußbereich" des Unternehmens oder "Komplizenschaft"). Zum anderen gibt es, besonders was die positiven Rechtspflichten angeht, die aus den

wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechten für Unternehmen resultieren, immense Interpretationbreiten und -tiefen. Ein Unternehmen muß also durch einen menschenrechtsspezifischen Wertemanagementprozeß entscheiden, für welche Pflichten es in welchem Ausmaß verantwortlich gemacht werden will, d. h. welche der ihm von außen zugerechneten Pflichten es als legitim betrachtet. Für integre Unternehmen geht es dabei um weit mehr als um eine lediglich legalistische Betrachtungsweise.

## Der Entscheidungsprozeß über das unternehmerische Menschenrechtsengagement

Wie bei allen Entscheidungen über komplexe Sachverhalte sind auch bei menschenrechtsrelevanten zunächst einmal "Hausaufgaben" zu machen, sowohl in bezug auf Sach- als auch auf Orientierungswissen. Teil dieser Hausaufgaben ist die Identifikation der für das Unternehmen wesentlichen Anspruchsgruppen sowie die Auseinandersetzung mit deren Anliegen und Forderungen. Dazu sind u. a. auch Dialoge mit kompetenten Menschenrechtsinstitutionen sowie die Teilnahme an den "Lernforen" des *Global Compact* oder der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (unter <http://www.novartisfoundation.com/de/symposium/2003/index.htm> und <http://www.novartisfoundation.com/de/symposium/2004/index.htm>) hilfreich, denn sie inspirieren das Denken über den "Tellerrand" hinaus und tragen dazu bei, daß möglichst alle relevanten Aspekte eines komplexen Sachverhalts erkannt werden. Auf der Basis des im Unternehmen und in der Gesellschaft vorhandenen Vernunftpotentials und Wissens erfolgt die unternehmensinterne Entscheidung über Art und Umfang der Menschenrechtspflichten, die das Unternehmen akzeptiert und sich damit von anderen abgrenzt. Eine solche Grundsatzentscheidung sollte beispielsweise sein, daß das Unternehmen nicht allein dem jeweiligen nationalen Legalitätsprinzip verpflichtet ist, sondern darüber hinaus durch freiwillige Selbstverpflichtung für höhere Standards soweit als irgend möglich sicherstellt, daß es nicht von Gesetzeslücken oder "Interpretationsfreiheit" profitiert.



### *Die "Hebammenfunktion" interner und externer Dialoge*

Sokrates hat darauf hingewiesen, daß die "Wahrheit" in jedem Menschen sei, man müsse ihm nur zur Einsicht verhelfen. Angesichts des meist großen Wissenspotentials in Unternehmen sowie deren Fähigkeit, Ressourcen zu mobilisieren, mit denen fehlendes Wissen beschafft werden kann, besteht kein Zweifel, daß die "Wahrheit" über die unternehmensspezifischen Menschenrechtspflichten auch in jedem Unternehmen ist – es muß sich nur zur Einsicht helfen lassen. Die Schnittpunkte zwischen Menschenrechten und Unternehmenspflichten gelten als "chaotisch und strittig": einerseits gibt es jene, welche die (insbesondere multinationalen) Unternehmen als "Quelle alles Übels" betrachten; andererseits jene, die mit naivem Vertrauen auf die Fähigkeit von Unternehmen, auf wirtschaftliches Wachstum und den Markt setzen, um alle Menschenrechtsprobleme zu lösen. Doch die Wirklichkeit ist viel komplexer und unbestimmter als diese extremen Perspektiven: Die an Unternehmen gerichteten Erwartungen bleiben unklar (vgl. Sullivan).

"Geburtshilfe" leistet zunächst das selbstkritische Studium von Materialien kompetenter Institutionen wie beispielsweise die *amnesty international UK Business Group*, das *Business & Human Rights Resource Centre* oder die *Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR)* sowie die ausgezeichneten Websites <http://www.business-humanrights.org/Home> sowie <http://www.blihr.org/>. Debatten mit konstruktiven Querdenkern, wie Mary Robinson, Irene Khan oder Sir Geoffrey Chandler helfen Risiken zu identifizieren, die im Normalfall jenseits der unternehmerischen Wahrnehmung liegen. Zwar sind längst nicht alle der in solchen Gesprächen vorgebrachten Forderungen als "unternehmerische Pflichten" aufzufassen, wer jedoch langfristig auf den Produktmärkten erfolgreich sein will, muß die wichtigsten "Meinungsmärkte" kennen. Hebammenfunktion für tiefere Einsichten in bezug auf unternehmerische Verantwortung für Menschenrechte hat danach die informierte Auseinandersetzung des Managements mit kritischen Fragen wie:

- Gibt es im Kontext der *Global Compact*-Menschenrechtsprinzipien aus eigener Sicht nach bestem Wissen und Gewissen Anlaß zur Veränderung

unserer Geschäftspraktiken?

- In welchen Handlungsbereichen weicht das, was wir für moralisch geboten und zumutbar halten, ab von dem, was maßgebliche Menschenrechtsgruppen vom Unternehmen fordern?
- Wo anerkennen wir aufgrund welcher speziellen Umstände (z. B. Marktversagen) besondere Ansprüche auf die Erfüllung wirtschaftlicher oder sozialer Menschenrechte (Angebot lebensrettender Medikamente zu Sonderbedingungen) und welche konkreten Leistungen leiten wir daraus ab?
- In welchen Tätigkeitsbereichen und in welchen Ländern öffnet ein lediglich auf Legalität abstellendes Handeln Konfliktpotentiale mit Forderungen von Menschenrechtsexperten?
- Gibt es Prioritätsregelungen für die Überwindung solcher Konflikte?
- Welche Akteure der Zivilgesellschaft (Nichtregierungsorganisationen, Medien, Kirchen, etc.) wollen wir bei unserer internen Problemanalyse einbeziehen, damit die Informationsbasis (Sach- und Orientierungswissen) für unsere Entscheidung der Komplexität und Polykontextualität des zur Debatte stehenden Sachverhalts angemessen ist?
- Wo ziehen wir die Grenzen unserer Verantwortlichkeit für den Respekt, die Unterstützung und Erfüllung von Menschenrechten – mit anderen Worten: wie definieren wir unsere Einflußsphäre? Was verstehen wir unter *complicity*?

Die Diskussion solcher Fragen führt zu informierten Entscheidungen über Art, Umfang und Tiefe dessen, was das Unternehmen nachhaltig an menschenrechtsrelevanten "Muß"-, "Soll"- und "Kann"-*Corporate Responsibility*-Leistungen erbringen will.

## Die Hierarchie der unternehmerischen Verantwortung



Menschenrechte der *ersten Generation* können nicht mit wirtschaftlichen Gütern verrechnet werden. In bezug auf diese Rechte *muß* ein Unternehmen alles in seiner Macht stehende tun, um sicherzustellen, daß es im eigenen Einflußbereich keinerlei Verletzungen gibt und das Unternehmen auch nicht von Menschenrechtsverletzungen anderer Parteien profitiert. Dies impliziert die Pflicht, sich diesbezügliches Wissen so weit als irgend möglich zu beschaffen. Alle Verantwortungen im Kontext der Menschenrechte der ersten Generation sind Bestandteil der "Muß"-Dimension.

Was die Menschenrechte der *zweiten Generation* angeht, so fällt der unternehmerische Hauptbeitrag zur Wahrung dieser Rechte im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit an: Es ist die gesellschaftliche Funktion von Unternehmen, auf *legale* Weise Produkte und Dienstleistungen herzustellen und diese auf Märkten zu verkaufen. Dazu beschäftigen sie (freiwillig arbeitende, erwachsene) Mitarbeiter, entlohnen diese gemäß den gesetzlichen oder tariflichen Bestimmungen und leisten einen Beitrag zu den Sozialabgaben. Auf diese Weise ermöglichen sie ihren Mitarbeitern die Sicherung ihrer wirtschaftlichen

Menschenrechte. Unternehmen kaufen Güter und Dienstleistungen zu, bezahlen für diese marktübliche Preise und lösen dadurch wirtschaftliche Verknüpfungseffekte aus. *Last but not least* entrichten Unternehmen als Beitrag zur Finanzierung des Gemeinwesens Steuern und Abgaben. Dadurch wird dem Staat ermöglicht, seine Pflichten zu erfüllen.

Alle dem "Legalitäts" - Kriterium unterliegenden Leistungen sind Teil der "Muß"-Dimension, die über gesetzliche Vorschriften hinausgehenden Leistungen sind der "Soll"-Dimension zuzuordnen. Bei den meisten der "Soll"- und bei praktisch allen der "Kann"- Dimension angehörenden unternehmerischen Menschenrechtsleistungen handelt es sich um moralische Verantwortungen – allerdings meist auch um gute Managementpraktiken. Hierzu gehören beispielsweise Leistungen im Kontext von Löhnen, die die Sicherung von Basisbedürfnissen auch für die untersten Qualifikationsebenen in Entwicklungsländern sicherstellen ("*living wage*"), affirmative Bemühungen für höhere Geschlechtergerechtigkeit, Ausbildungsleistungen über den direkten eigenen Bedarf hinaus, Pensionskassen oder vergleichbare Sicherungssysteme und mehr.

Schließlich können Unternehmen darüber hinaus freiwillige Zusatzleistungen ("Kann"-Dimension) im Rahmen ihrer *corporate citizenship*-Politik anbieten, Produkte in speziellen Fällen zu Sonderbedingungen anbieten (z. B. *differential pricing* bei Medikamenten für Armut- und Tropenkrankheiten), Stiftungen finanzieren, Schenkungen machen und von Fall zu Fall auf andere Weise einen Beitrag zur Erfüllung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte leisten. \*\* Ob solche Leistungen der "Kann"- oder der "Soll"-Dimension unternehmerischer Leistungen zugerechnet werden sollen, ist umstritten – die Beantwortung dieser Frage hängt letztlich von den Werthaltungen des Managements und somit vom Grad der "Aufgeklärtheit" des Unternehmens ab. Da bei der Menschenrechten der *dritten Generation* wesentliche Fragen (z. B. wer

---

\*\* Zur Spezialproblematik von "Failing States" und "Failing Markets" siehe K. M. Leisinger: The Right to Health: A Multi-Stakeholder Task. In: Novartis Foundation for Sustainable Development: The Right to Health: A Duty for Whom? International Symposium Report 2004, Basel 2005 (<http://www.novartisfoundation.com>). Novartis geht mit freiwillig eingegangenen Handlungsverpflichtungen weit über die gesetzlich festgelegten Leistungen hinaus.

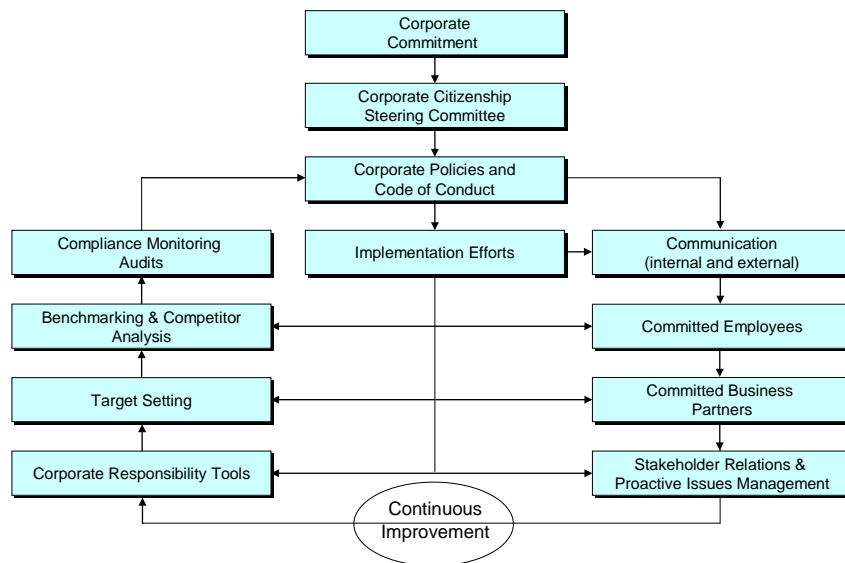
genau ist aufgrund welcher Kriterien in welchem Umfang berechtigt und wer verpflichtet?) unbeantwortet sind, werden diese Rechte in der Praxis von Unternehmen als Aspirationen behandelt – allerdings als Aspirationen, deren Erfüllung sowohl im Interesse der Völkergemeinschaft als auch der Unternehmen liegt. Auch der *UN-Global Compact*, der im Folgenden als Referenzrahmen dient, verweist explizit darauf, daß eines seiner Ziele ist, mit einer "fairen Globalisierung" zur Erreichung der UN-Millenniumziele beizutragen. Die rationale Begründung normativer Handlungsmaximen ist zwar ein wesentlicher Schritt im Wertemanagement, aus der Begründung und Formulierung allein resultiert jedoch noch nicht zwangsläufig die Umsetzung des als wünschbar Erkannten. Daher sind für die nachhaltige Implementierung entsprechende Managementprozesse und *standard operating procedures* erforderlich.

#### *Implementierung durch Managementprozesse*

Ohne Werteentscheidungen des Managements kommt zwar kein weiterführender Prozeß in Gang – diesbezügliche Führungsentscheidungen sind aber nur der erste Schritt. Nun müssen daraus resultierende Handlungs- und Verhaltensgrundsätze sowie Unternehmensrichtlinien für den Umgang mit Menschenrechten formuliert und dann nach innen und außen kommuniziert, ja oft "eingeübt" werden (Novartis macht dies u. a. mit *e-learning*-Modulen). Persönliches Vorbildverhalten und sichtbares Engagement auf der Führungsebene sowie klare Kommunikation und eine attraktive Einführungskampagne über gebotene und verbotene Handlungsweisen sind erste wichtige Schritte. Weitere Managementelemente sind die Ernennung eines Menschenrechtsverantwortlichen auf der Führungsebene, Entwicklung von meßbaren *Benchmarks*, Setzen von konkreten und bonusrelevanten Zielen sowie entsprechende Leistungsbeurteilungen. Schließlich muß die Einhaltung (*compliance*) der Selbstverpflichtungen in gleicher Weise kontrolliert werden wie die Einhaltung gesetzlicher Auflagen. Als hilfreiche Unterstützung interner Lern- und Erkenntnisprozesse kann das vom Dänischen Institut für Menschenrechte entwickelte *Human Rights Compliance Assessment Instrument* dienen (vgl. [http://www.humanrightsbusiness.org/040\\_hrca.htm](http://www.humanrightsbusiness.org/040_hrca.htm)).

Was die Berichterstattung angeht, so wird im besten Fall nicht nur über Erfolge sondern auch über Mißerfolge oder eingegangene Dilemmata berichtet. Da sich nicht nur der Stand der Technik, sondern auch das Empfinden für legitimes Handeln mit der Zeit ändert, werden die Unternehmensrichtlinien und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen von Zeit zu Zeit überprüft und, falls erforderlich, angepaßt.

### Corporate Responsibility Management Cycle for Human Rights and Business issues



29 Presentation Title / Name / Date

Allerdings kann mit *standard operating procedures* auf Dauer nicht allen Herausforderungen befriedigend begegnet werden. Um sich unerwarteten oder strukturell neuen Problemen im Geiste der gleichen Verantwortungshaltung zu stellen, muß sich eine *Unternehmenskultur* entwickeln, in der moralische Einsichten zu selbststabilisierenden Gesinnungen reifen, die aus Eigenmotivation mit Leben erfüllt und nicht wegen *Compliance Monitoring* "nach Vorschrift" eingehalten werden. Besonders im Kontext von Menschenrechtsangelegenheiten sind Sensibilität und Fingerspitzengefühl erforderlich, um ambivalente Situationen überhaupt als solche zu erkennen und im Lichte der vorhandenen Richtlinien kritisch zu beurteilen. *Help Desks*, *Clearing Houses* oder Ombudsinstitutionen können auf Anfrage weiterhelfen.

Unternehmerisches Menschenrechtsengagement ist kein "Projekt", das man anfängt und abschließt. Es ist vielmehr ein offener Prozeß, denn es stellen sich

insbesondere für große und international arbeitende Unternehmen in steigendem Maße Verantwortungsfragen, deren Handlungsebene jenseits des konservativ definierten "normalen" Geschäftsalltags liegt. Als Beispiele sei hier der Diskursbereich "Human Rights and Business" sowie dessen pharmaindustriespezifische Ausprägung "Business and the Right to Health" genannt. Auf dem Hintergrund anhaltender Massenarmut und dem damit verbundenen massenhaften Auftreten von Armutskrankheiten werden an erfolgreiche Unternehmen vermehrt neue Ansprüche gestellt, die auf eine teilweise Substitution von Pflichten des Nationalstaats und der internationalen Gemeinschaft hinauslaufen. Auf glaubwürdige Weise das richtige Maß zu finden zwischen den Extremen "prinzipielle Leistungsverweigerung mit Verweis auf die primären Pflichtenträger" und "generelle Übernahme von zugewiesenen Pflichten", was langfristig zu geschäftsschädigenden Wettbewerbsnachteilen führen würde, wird zukünftig eine der großen Aufgaben strategischen Wertemanagements sein.

#### *Glaubwürdige Beurteilung*

Obwohl die Verifizierung der *Corporate Responsibility*-Leistungen auch im Menschenrechtszusammenhang integraler Teil des Managementprozesses ist, wird hier wegen ihrer großen politischen Sensibilität separat auf sie eingegangen. Glaubwürdiges unternehmerisches Handeln erfordert unabhängige Juroren – dies gilt auch, wenn nicht sogar besonders im Kontext unternehmerischen Menschenrechtsengagements. Wer aber kommt als unabhängiger Juror in Frage? Die meisten Unternehmen bevorzugen Verifikationsprozesse, mit denen sie aus anderen Geschäftsfeldern vertraut sind, d. h. Wirtschaftsprüfer oder -berater wie beispielsweise PricewaterhouseCoopers oder KPMG. Diese mögen zwar nicht das Wissen und die Erfahrung in Menschenrechtsfragen haben, die man gemeinhin *amnesty international* oder *Human Rights Watch* zubilligt – jene aber stehen heute nicht als Anbieter solcher Dienstleistungen zur Verfügung. Dahinter steht die Befürchtung, "eingebunden" zu werden und somit – zumindest in der Wahrnehmung der menschenrechtsinteressierten Öffentlichkeit – die kritische Distanz und damit ihr wichtigstes Gut, Glaubwürdigkeit, zu verlieren.

Da wenig Hoffnung besteht, daß solche Berührungängste kurzfristig abgebaut werden können, sind innovative Lösungen gefragt. Dies könnten z. B. *multi-stakeholder*-Projekte sein, in denen mehrer Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen zusammenarbeiten. Ein solches Projekt stellt ohne Zweifel die gegenwärtig im Gang befindliche Entwicklung des *Human Rights Impact Assessments* dar. Dessen länderspezifische Ergebnisse könnten mit Menschenrechtsexperten und der Revisionsgesellschaft besprochen und im Geschäftsbericht des Unternehmens veröffentlicht werden. Das Ergebnis solcher Arbeiten sowie die Nutzung der Menschenrechtsindikatoren der *Global Reporting Initiative* hätten den Vorteil, dass Ergebnisse zwischen Unternehmen und Entwicklungen über die Zeit vergleichbar würden. Schließlich würde eine menschenrechtsspezifische "Richterskala" (wie bei Erdbeben) einem breiten Publikum helfen, Berichte über Menschenrechtsverletzungen nach ihrer Schwere besser einzuordnen.

## Offene Fragen und Dilemmata

Es gibt eine Reihe von offenen Fragen und Dilemmasituationen, die sich im Kontext des Menschenrechtsengagements eines Unternehmens stellen, drei sollen hier kurz andiskutiert werden: Wie ist die "Einflußsphäre" eines Unternehmens definiert? Was ist unter "*Complicity*" (Mittäterschaft) zu verstehen? Welche unternehmerischen Leistungen sind aus den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechte ableitbar und zumutbar?

### *Was ist die Einflußsphäre eines Unternehmens?*

Die Menschenrechtserklärung und das Paket der nachfolgenden Konventionen stellen den größten normativen Konsens der Völkergemeinschaft dar. Es bedarf keiner besonderen Erklärung, daß jedes seriös arbeitende Unternehmen sicherstellen muß, daß im Kontext seiner legitimen Gewinnerzielung keine menschenrechtlichen "Kollateralschäden" entstehen. Daher werden integre Unternehmen überall dort, wo sie direkten Einfluß nehmen können, im wohlverstandenen Eigeninteresse für klare Verhältnisse sorgen.



Als Grobraster gilt, daß die Nähe zu Menschenrechtsverletzungen ein wichtiges Kriterium ist. Nicolas Howen von der *International Commission of Jurists* empfiehlt Unternehmen, nach Warnzeichen Ausschau zu halten: Je größer die Nähe zu den Opfern von Rechtsbrüchen ist, desto größer ist die unternehmerische Verantwortung, die Auswirkungen der eigenen Handlungen zu kennen. Je näher man bei denen ist, die Menschenrechtsverletzungen begehen, desto größer ist die Gefahr, in die sich das Unternehmen begibt. Je systematischer die Natur der Menschenrechtsverletzungen ist und je größer das Ausmaß, desto gefährlicher sind sie auch für das Unternehmen.

Wo genau aber die "Einflußsphäre" eines Unternehmens anfängt und wo sie aufhört, bleibt umstritten: Sind das "nur" die Bereiche hinter dem Fabrikzaun? Gehören auch die Geschäftspartner und Zulieferer dazu? Was ist mit den Gemeinden, in denen das Unternehmen arbeitet oder aus denen es seine Mitarbeiter rekrutiert? Gehört gar das ganze Gastland dazu, weil man argumentieren könnte, daß diejenigen, die in einem menschenrechtsverletzenden Staat Steuern bezahlen, die dafür Verantwortlichen alimentieren? Offensichtlich ist, daß "Einfluß" auch etwas mit "Größe" zu tun hat und somit die unternehmerische Verantwortung mit dessen Größe steigt.

Letztlich muß diese Frage vom jeweiligen Unternehmen selbst beantwortet werden. Für diejenigen, die sich zum *Global Compact* bekennen, erstreckt sich die Einflußsphäre über das eigene Unternehmen hinaus und schließt die direkten Geschäftspartner und Zulieferer ein. Daß eine solche Entscheidung von Menschenrechtsgruppen als zu restriktiv empfunden werden kann, ist angesichts des Interessenpluralismus verständlich – doch mit solchem Dissens muß ein Unternehmen jedoch leben können. Die Entscheidung, direkte "Drittparteien" in die eigene Verantwortlichkeit einzubeziehen, sollte relativ leicht zu treffen sein, denn daß sich heutzutage kein seriöses Unternehmen hinter einem Zulieferer mit schlechten Standards verstecken kann, ist bekannt.

#### *Was ist Mittäterschaft (complicity)?*

In welchen Fällen wird ein Unternehmen durch seine normale Geschäftstätigkeit "Komplize" von Menschenrechtsverletzungen, weil es an solchen selbst teilhat

oder staatliche, terroristische, individuelle oder solche anderer Unternehmen erleichtert? Das UN-Hochkommissariat für Menschenrechte legt sich dahingehend fest, daß ein Unternehmen dann der "Mittäterschaft" (*complicity*) schuldig wird, wenn es "Menschenrechtsverletzungen autorisiert, toleriert oder wissentlich Menschenrechtsverletzungen ignoriert, die von einer Institution begangen werden, mit der es assoziiert ist – und wenn es wissentlich praktische Hilfe oder Ermutigung leistet, die für das Verüben der Menschenrechtsverletzung wesentlich sind." Über die daraus resultierenden Verantwortlichkeiten hat sich das internationale Recht nicht festgelegt – unterschiedliche nationale Rechtsauffassungen und -instrumente (z. B. der *Alien Tort Claims Act* in den USA) legen unterschiedliche Maßstäbe an. Die Tatsache, daß letztendlich über die Legitimität unternehmerischen Handelns und Unterlassens weniger in den Gerichtssälen als durch die öffentliche Meinung entschieden wird, sollte Unternehmen dazu veranlassen, diesbezügliche Entscheidungen nicht ausschließlich ihren Firmenanwälten zu überlassen.

Bei der Definition des UN-Hochkommissariats für Menschenrechte stellt sich die gleiche Herausforderung wie bei den beiden *Global Compact*-Prinzipien: Oberflächlich betrachtet scheint die Definition völlig in Ordnung – da allerdings unterschiedliche Akteure der Zivilgesellschaft ambivalente Begriffe unterschiedlich auslegen, sind auch hier Definitionsentscheidungen des Unternehmens erforderlich: Was soll unter "Ermutigung" verstanden werden, wie ist "wissentlich" und wie "wesentlich" zu definieren? Offensichtlich ist, daß die *direkten* Verantwortungen (z. B. keine Zwangs- oder Kinderarbeit) im direkten Einflußbereich leichter wahrgenommen werden können, als die *indirekten* (z. B. Verbesserungen bei der lokalen Menschenrechtspolitik) in institutionell separaten Einflußbereichen (z. B. Regierung).

Es ist auch offensichtlich, daß die Rechte der ersten Generation im Normalfall weniger Implementationsprobleme schaffen als die der zweiten oder gar dritten Generation. Ausnahmen zu dieser Aussage sind vermutlich bei Unternehmen im extraktiven Sektor (Erdöl, Gold, Diamanten) anzutreffen: Da im extraktiven Sektor die geographische Präsenz eines Unternehmens von der lokalen Verfügbarkeit der jeweiligen Rohstoffe abhängt, ist der Manövrierraum für

Menschenrechtsengagements in Ländern mit strukturellen Gouvernanzdefiziten (z. B. despotische Diktaturen, rechtsfreie Räume in Bürgerkriegszonen etc.) begrenzt. Unter solchen Umständen stellt sich einem Unternehmen, das in keinem Fall in der Nähe von Menschenrechtsverletzungen arbeiten will, kaum eine andere Wahl als die eines totalen Rückzugs aus dem entsprechenden Land. Diese Forderung wird denn auch oft von Menschenrechtsgruppen erhoben. Solchen Forderungen sind allerdings zumindest die folgenden Argumente entgegen zu halten.

Die Präsenz eines spezifischen Unternehmens stellt nicht automatisch ein Negativum dar, sondern kann durchaus bewirken, daß dadurch Verbesserungsprozesse eingeleitet werden, die auch in bezug auf die Wahrung der Menschenrechte konkrete Verbesserungen bringen. Wer ein Land einmal verlassen hat, hat jede Einflußmöglichkeit aufgegeben.

Forderungen nach Sanktionen oder Rückzug von Unternehmen, die verpflichtet sind, lokale Gesetze einzuhalten, auch wenn deren Menschenrechtskompatibilität strittig ist, beziehen oft die Folgen eines Rückzugs für dann arbeitslos werdende Mitarbeiter nicht ein. Die Folgeschäden würden jene Menschen am meisten treffen, die am wenigsten für die Mißstände verantwortlich sind. Ein legitimer Einsatz für Menschenrechte stellt die Interessen jener in den Mittelpunkt, die man mit Menschenrechtsengagements unterstützen will. Schließlich ist zu bedenken, daß sich durch den Rückzug eines Unternehmens die politische Grundproblematik meist nicht verbessert und man individuellen Unternehmen hohe materielle Opfer abverlangt, ohne daß sichergestellt wird, daß "Nachfolgefirmer" (beispielsweise aus Nicht-OECD-Ländern), denen menschenrechtsspezifische Forderungen kein Anliegen sind, die gegebene Situation nicht noch verschlechtern.

Durch öffentliche Kritik an Unternehmen geraten die eigentlich Schuldigen – die politisch Hauptverantwortlichen – oft in den Hintergrund der Debatte; ohne grundlegende Verbesserungen bei der Gouvernanz eines Staates ist jedoch alles andere Flickschusterei.

*Welche unternehmerischen Leistungen sind aus den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechten ableitbar und zumutbar?*

Wie erwähnt tragen Unternehmen zur Wahrung und Erfüllung der Menschenrechte der zweiten Generation hauptsächlich im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit bei. Renommierete Menschenrechtschampions verlangen jedoch wesentlich mehr – und die gesellschaftlichen Erwartungen gehen teilweise auch weit darüber hinaus, was Manager als den Normalfall geschäftlichen Engagements ansehen. Eine in Deutschland durchgeführte Umfrage zeigt u. a., daß eine große Mehrzahl der Menschen z. B. von Pharmaunternehmen erwartet, Medikamente kostenlos oder stark verbilligt abzugeben, wenn sich Patienten deren Erwerb mangels Kaufkraft nicht leisten können. Dies, obwohl völlig klar ist, daß die Regierungen die primären Pflichtenträger sind und diese die Pflicht haben, ihre Mittel prioritär zur Befriedigung der Grundbedürfnisse zu verwenden. Angesichts der anhaltenden Massenarmut und des damit verbundenen menschlichen Leidens sowie als Reaktion auf die in vielen Fällen offenkundige Unzulänglichkeit des Engagements der primären Verantwortungsträger, wenden sich viele besorgte Menschen hilfeschend an den Privatsektor. Wie sollen – insbesondere profitable – Unternehmen damit umgehen, daß die gesellschaftlichen Erwartungen in einem Maße wachsen, welches die Dimensionen einer fairen gesellschaftlichen Verantwortungsteilung sprengt? Die einzige Möglichkeit, einen glaubwürdigen unternehmerischen Standpunkt zu diesem Sachverhalt zu finden, sind informierte Entscheidungen auf der Basis der oben andiskutierten "Hausaufgaben" und Dialoge mit *Stakeholder*-Gruppen. Über die Breite und Tiefe der hier zur Debatte stehenden Leistungen wird es nie totales gesellschaftliches Einvernehmen geben. Die kompromißlose Ablehnung oder das opportunistische Akzeptieren diesbezüglicher Forderungen sind jedoch in jedem Fall die schlechtere Lösung im Vergleich zum selbstbewußten Darlegen des als zumutbar empfundenen Umfangs sowie der Grenzen der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechtsleistungen. Es leuchtet ein, daß profitable Großunternehmen im oberen Teil der *Corporate Responsibility*-Pyramide mehr leisten können – und sollen – als Mittel- und Kleinunternehmen oder solche, die Mühe haben, schwarze Zahlen zu schreiben. Unternehmen, die *Corporate*

*Responsibility "leadership"* anstreben, werden auch in dieser Hinsicht mehr tun und nicht nur Ressourcen bereitstellen, sondern auch Innovations-, Wissenspotential und Managementprozesse für neue und bessere Lösungen einbringen. Menschenrechtsprobleme zu vermeiden, ist das eine – affirmative Handlungen mit Nutzen für die Wahrung der Menschenrechte das andere, nämlich das positivere und konstruktivere.

### Unternehmerisches Menschenrechtsengagement aus wohlverstandenen Eigeninteresse

Wer gegen den wichtigsten Konsens der Völkergemeinschaft verstößt, stellt sich außerhalb des Korridors akzeptablen Handelns. Es kann also für integer handelnde Unternehmen keine rationale Begründung geben, Menschenrechte ihrer Gewinnerzielung zu opfern. Diese Feststellung gilt zunächst ohne jede Einschränkung für alle gesetzlich festgeschriebenen Pflichten. Wo allerdings die nationale Legalität nicht mit einer aus internationaler Sicht definierten Legitimität in Übereinstimmung zu bringen ist, kommen moralische Pflichten ins Spiel, deren Umfang großem Meinungspluralismus unterworfen ist.

Für den konstruktiven Umgang mit diesem Teil unternehmerischer Menschenrechtsverantwortung gibt es allerdings eine Reihe guter Gründe:

- Unternehmen, welche die Qualität ihrer menschenrechtsrelevanten Standards kritisch reflektieren, durch Dialoge mit Anspruchsgruppen den "Puls" gesellschaftlicher Erwartungen zu fühlen und bereit sind, sich an Legitimitätskriterien und nicht ausschließlich Legalitätskriterien messen zu lassen, betreiben im umfassenden Sinne proaktives Wertemanagement und reduzieren dadurch ihre legalen, finanziellen und Ansehensrisiken (wenn man davon ausgeht, daß der gute Namen eines börsenkotierten Unternehmens bis zu über 50 Prozent seines Gesamtwertes ausmachen kann, wird klar, um welche potentielle Schadensgrößenordnungen es hier geht, vgl. *Business Week* vom 2. August 2004). Die durch verantwortungsvolles Handeln eventuell entstehenden Mehrkosten sind als "Versicherungsprämie" gegen das Eintreten solcher Risiken zu betrachten;

- Unternehmen, die menschenrechtsrelevante Friktionspotentiale mit der Gesellschaft vermindern, weil sie proaktiv integer handeln, werden eher als "Teil der Lösung" denn als "Teil des Problems" angesehen. Dies erhält einem Unternehmen seine "gesellschaftliche Betriebslizenz" und bewahrt es vor Boykottaufrufen oder *Shaming*-Kampagnen;
- Unternehmen mit einem integren Ruf haben tendenziell motiviertere Mitarbeiter, weil diese mit Stolz auf ihr Unternehmen blicken und sich mit dessen Zielen identifizieren; ebenfalls wird das Unternehmen attraktiver für hochqualifizierte Talente – beides erhöht tendenziell die Produktivität;
- Unternehmen, deren menschenrechtsrelevante Performanz als mustergültig betrachtet wird, werden (unter sonst gleich bleibenden Performanzbedingungen) von einschlägigen Investmentberatern und ethisch sensiblen Kunden tendenziell bevorzugt – was aufgrund der ethischen Unterscheidbarkeit zu Vorteilen bei der Unternehmensbewertung und auf etablierten Märkten im Wettbewerb (insbesondere mit vergleichbaren Produkten) führen kann;
- nachhaltiges verantwortungsvolles Handeln schafft für alle potentiellen Kooperationspartner (z. B. *joint ventures*, Aquisitionen und Fusionen) höhere Erwartungssicherheit und damit bessere Kooperationschancen, und schließlich
- ist die glaubwürdige, weil überprüfbare Übernahme von Eigenverantwortung das beste Argument gegen politische Regulierungsforderungen: Freiheit, auch unternehmerische, ist immer rückgebunden an Verantwortung für das Gemeinwohl – und hier stehen die Menschenrechte an oberster Stelle.

Unternehmen wird in zunehmendem Maße moralische Verantwortung zugerechnet, die sie aus Legitimationsgründen im wohlverstandenen Eigeninteresse wahrnehmen sollten. Wünschenswert wäre, daß Unternehmen, die sich in menschenrechtlicher Hinsicht (aber auch in sozialer, ökologischer Sicht und bei der Arbeit gegen Korruption) in vorbildlicher Weise verhalten, durch die Akteure der Zivilgesellschaft (nichtstaatliche Organisationen, Medien, politische Parteien) vermehrt eine differenzierte Beurteilung erfahren, anstatt mit den jeweils schlimmsten Fällen von Fehlverhalten in einen Diskussionskorb geworfen zu werden. Das dadurch verliehene moralische Reputationskapital würde zusätzliche

Anstrengungen aller Art belohnen und damit mit der Zeit eine neue Wettbewerbsebene schaffen. Das wäre im Interesse aller, denen die Menschenrechte am Herzen liegen.

### *Literaturhinweise*

- amnesty international (Hg.):* Menschenrechte. Herausforderung und Verpflichtung für die Wirtschaft. Bonn 2000;
- amnesty international UK/Prince of Wales International Business Leaders Forum:* Business & Human Rights. A Geography of Corporate Risks, London 2002;
- R. Dahrendorf:* Homo Sociologicus. Köln/Opladen 1959;
- GlobeScan:* 2005 CSR Monitor, unter <http://www.environicsinternational.com/sp-csr.asp>;
- K. M. Leisinger: Business and Human Rights, in: M. McIntosh/S. Waddock/G. Kell (eds.):* Learning To Talk: Corporate Citizenship and the development of the UN Global Compact, London 2004, S. 72-100; ebenso: On Corporate Responsibilities for Human Rights. Stellungnahme des Sonderberaters des UN Generalsekretärs für den Global Compact, Klaus M. Leisinger, zum Thema „Human Rights and Business“ [http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/articles\\_and\\_papers/index.html](http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/articles_and_papers/index.html)
- H. Schmidt H. (Hg.):* Allgemeine Erklärung der Menschenpflichten. Ein Vorschlag, München 1997;
- R. Sullivan (ed.):* Business and Human Rights. Dilemmas and Solutions, Sheffield 2003;
- UNDP:* Human Development Report 2005. International Cooperation at a Crossroad. New York 2005;
- M. Weber:* Politik als Beruf, in: Gesammelte Politische Schriften, Tübingen 1980;
- J. Wieland (Hg.):* Handbuch Wertemanagement, Hamburg 2004.