

## **Qualitätspolitik und Unternehmensverantwortung – Thesen zu einer ethischen Grundorientierung –**

### **1. Das Soziale in unternehmerischer Verantwortung**

Das Thema „soziale Unternehmensverantwortung“ ist im Zuge der Globalisierung verstärkt auf die nationale wie internationale Agenda gelangt. Die Thematik selbst ist nicht neu, seit dem frühen 18. Jahrhundert haben private, hauptsächlich streng paternalistisch organisierte Betriebe soziale Verantwortung für ihre Mitarbeiter/innen übernommen, meist aus durchaus ehrenwerten religiösen oder ethischen Beweggründen, teilweise auch, um radikale Bewegungen und Entwicklungen „einzudämmen“. Doch erst in den beiden letzten Jahrzehnten hat sich die Frage nach der Unternehmensverantwortung im Zusammenhang mit der Ökonomisierung aller Lebensbereiche geradezu dynamisch entwickelt.<sup>1</sup> Schnell wurde die Polarität zwischen Gewinnstreben mit eindeutiger „stakeholder-Orientierung“ auf der einen und sozialem Aufgabenverständnis auf der anderen Seite festgeschrieben und ersteres besonders auf die weltweit tätigen Unternehmen bezogen.

Aber diese Gegenüberstellung greift zu kurz und lässt sich auch nicht durch den Code einer ausschließlich ökonomisch-kalkulatorischen Vernunft begründen: Unternehmen brauchen ethische Werte, denn

- sie sind soziale Systeme; d. h. von Menschen konstituiert,
- der Mensch ist ein wertbezogenes, werthafes Wesen und als solcher Subjekt als auch Spiegel moralischen Handelns,
- die Orientierung an materiellen Werten ist nicht ausreichend, um Zusammenhalt, Teamgeist, Sinnerleben und Vertrauen zu schaffen,
- sie existieren nicht im luftleeren Raum, sondern sind von anderen sozialen Systemen umgeben, kommunizieren mit diesen im Verbund ethischer Verpflichtungen und sozialer Mit-Verantwortung.

Solange Unternehmen nicht vollständig automatisiert, sondern noch soziale Systeme sind, ist Ethik eine notwendige Bedingung zur Erhaltung und Optimierung ihres Funktionierens. Es ist somit nicht ausschließlich die unsichtbare Hand des Marktes nach Adam Smith, die vorgibt, dass ethische Grundlagen in ökonomischen Kontexten nicht vorzukommen haben. Dieser Ur-Vater moderner Marktwirtschaft hat, bevor er sein bahnbrechendes Werk „Wealth of Nation“ geschrieben hat, auch eine Ethik zu Fragen moralischer Empfindungen verfasst. Also durchaus den Zusammenhang entwickelt und propagiert, dass die Marktmechanismen nur funktionieren können, wenn eine intakte Gesellschaftsordnung besteht.<sup>2</sup> Nicht ahnen konnte der philosophische Ökonom oder der ökonomische Philosoph, dass die wachsende Dominanz der Wirtschaftssysteme zu einer Ökonomisierung des gesellschaftlichen und politischen Bereichs führen würde und die Akteure auf diesem Feld immer mehr auf einem globalen Markt ohne Recht und Rahmenordnung im Weltmaßstab und in keinem international verbindlichen ethischen Kontext agieren.

---

<sup>1</sup> vgl. auch den Beitrag in diesem Jahresbericht von H. Brocke: Die nationale und europäische Debatte zu sozialen Dienstleistungen – zwei Seiten einer Medaille

<sup>2</sup> vgl. hierzu A. Kleinfeld: EFQM und das wertorientierte Unternehmen; Vortrag auf dem 6. Treffen der deutschen EFQM-Mitglieder (10.02.1999); unter: <http://www.bickmann.de/knowledge-base.htm>

## 2. Globalisierung als Argument – Dafür und Dagegen

Angesichts dieser aktuellen Situation gewinnt die Forderung, wirtschaftliches Handeln ethisch zu orientieren, eine zusätzliche Legitimation und Dringlichkeit.

Und zwischenzeitlich ist auch ein Umdenken in diese Richtung auszumachen: Als Reaktion auf das Zusammenwachsen der Märkte und deren zunehmende Internationalisierung bei gleichzeitig deutlicher Schwächung der Regulierungsmöglichkeiten und -kapazitäten der Nationalstaaten wird das Zurückdrängen erreichter Sozial- und Umweltstandards zunehmend als Problem im Sinne eines „race to bottom“ wahrgenommen.<sup>3</sup> Denn die Zahl der bewaffneten Konflikte nimmt nicht ab, absolute Armut bestimmt weiterhin die Lebensbedingungen vieler Menschen, Kinderarbeit ist nach wie vor existent und Diskriminierung im Arbeitsalltag und fehlender sozialer Schutz weltweit allgegenwärtig.

Aber als positives Signal ist durchaus anzumerken: Mit der zunehmenden Globalisierung der Märkte ist auch eine vermehrte Globalisierung der Übernahme sozialer Verantwortung durch die Unternehmen festzustellen. Im öffentlichen Bewusstsein ist die Frage nach der Verantwortung von Unternehmen ins Blickfeld gerückt<sup>4</sup> und damit zugleich Fragen, die klassischerweise Gegenstand einer philosophischen Ethik sind: Die Frage nach ihren leitenden Werten und Handlungsorientierungen.

Werthaltungen wie die Soziale Verantwortung von Unternehmen basieren auf einem dreifachen Bedeutungshorizont:

- sie haben eine normative Funktion für das Handeln der Mitarbeiter/innen
- sie haben eine konstitutive Funktion für das Herausbilden eines „Wir-Gefühls“
- und sie haben eine integrative, gemeinschaftsstiftende Funktion.

Die zentrale Aufgabe von Ethik besteht nun darin, Prinzipien, Regeln und Normen mit einem berechtigten Anspruch auf Allgemeinverbindlichkeit aufzustellen die entsprechend respektiert werden und auch bei Nichtbeachtung mit Sanktionen behaftet sind. In einem weiteren Schritt werden diese Werte in allgemeingültiger Fassung in handlungsleitende Prinzipien/Leitbilder „übersetzt“.<sup>5</sup>

Es liegt auf der Hand, dass im Kontext der Globalisierung dieser Anspruch auf Allgemeingültigkeit der Prinzipien in mehrfacher Hinsicht an Bedeutung gewinnt: einerseits bedingt Allgemeingültigkeit durchaus auch globale Gültigkeit, was umso wichtiger wird, je multikultureller z.B. Belegschaften oder Arbeitsteams zusammengesetzt sind; zum andern kommen diese ethischen Werte nur dann und vor allem dort zur Geltung, wo die entsprechenden Rahmenbedingungen gegeben sind. Weniger im Sinne verengender Vorgaben oder einschränkender Handlungsspielräume sondern als Reflexionsraum mit Weite und Variabilität.<sup>6</sup> Denn Werte werden von Menschen gesetzt, prägen soziale Systeme und konstituieren Kulturen wie auch

<sup>3</sup> vgl. hierzu u.a.: T. Chahoud: Der „Global Compact“ und die „OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen“ als globale Instrumente zur Förderung der Unternehmensverantwortung; unter: <http://www.bpb.de/veranstaltungen/862YQM.html>

<sup>4</sup> Das Beispiel NIKE zeigt dies mit möglichen Folgewirkungen auf: Dieses Unternehmen hatte sich auf die Prinzipien von Global Compact verpflichtet – sie jedoch in der allgemeinen Wahrnehmung nicht überall eingehalten. Die Folge war, dass NIKE sich vor Gericht wegen unlauteren Wettbewerbs verantworten muss

<sup>5</sup> vgl. hierzu z.B. die Leitbilder der Stiftung SPI (unter Pkt. 4 dieses Beitrags dargelegt)

<sup>6</sup> in einem anderen inhaltlichen Zusammenhang thematisiert B. Hoppe die paradoxe Situation von Standardisierung und Spielräumen; vgl. B. Hoppe: Profis als Konkurrenten und Verdränger bürgerschaftlichen Engagements; in: Pflagemagazin (H.5), 5.Jg. 2004, S. 27ff.

andererseits soziale Systeme und ihre Kulturen die Menschen, die in ihnen leben, prägen. Fatal wird es, wenn Systeme starre Strukturen aufweisen und auf diese übergreifen – das System Wirtschaft, aber auch Verwaltung sind durchaus Kandidaten für dominant unbewegliche Strukturen dieser Art. Und noch fataler wird es, wenn diese Systeme dann „von außen“ angestoßen z.B. im Dienste eines Systems „Weltwirtschaft“ zur Anpassung genötigt werden.

Und so wird der Ruf nach Umorientierung und Veränderung laut: Globalisierung als Motor für neue/alte Werte und Normen?!

So stellt sich die Frage nach bestehenden Möglichkeiten und institutionellen Formen, den gegenwärtigen Herausforderungen zu begegnen sowie eine unternehmensethische Selbstbindung zu fördern. Und dabei nicht ausschließlich bezogen auf Unternehmen, die bereits multinational tätig sind, sondern auch und gerade für solche, deren betriebliches Wertesystem und -verständnis von Partnerschaft, Subsidiarität, Solidarität und Vertrauen geprägt ist. Die also „das Soziale“ und/oder „das Ökologische“ als Auftrag und selbstverständliches Leitbild bereits umsetzen und nicht nur als gelegentliche Etikettierung oder zur Vermeidung größerer Reputationsschäden versuchen nachzuweisen.

### **3. Global Compact als „Kompass“ für soziale Verantwortung**

Im Jahr 2000 wurde auf Initiative des Generalsekretärs der Vereinten Nationen der Pakt „Global Compact“ ins Leben gerufen. Damit intendiert ist der Gedanke, dass Unternehmen sich einer ethische Selbstbindung hinsichtlich humaner Grundprinzipien des Wirtschaftens und der Übernahme gesamtgesellschaftlicher Verantwortung als auch einer nach außen kommunizierten Sozialbindung und weltweiten Verantwortungsbereitschaft zu verpflichten haben.

Dabei stützt sich „Global Compact“ auf einen Prozess aktiven Engagements für insgesamt zehn Prinzipien. Diese sollen weder als ordnungspolitisches Instrumentarium noch als Verhaltenskodex verstanden werden, sondern als eine wertorientierte Plattform mit dem Ziel der Förderung institutionellen Lernens. Er dient dem Austausch und dem Dialog, um „good practices“, d. h. bewährte Verhaltensformen, die sich auf universelle Grundprinzipien stützen, aufzuzeigen und zu verbreiten. Die Prinzipien des Pakts leiten sich aus der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, der Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit der Internationalen Arbeitsorganisationen (ILO) und den Grundsätzen der Erklärung von Rio zu Umwelt und Entwicklung ab.

„Global Compact“ basiert auf zehn Grundprinzipien aus den Bereichen der Menschenrechte, der Arbeitsnormen, des Umweltschutzes und der Korruptionsbekämpfung:

- Menschenrechte
  - Prinzip 1: Unterstützung und Respektierung der internationalen Menschenrechte im eigenen Einflussbereich
  - Prinzip 2: Sicherzustellen, dass sich das eigene Unternehmen nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt
- Arbeitsnormen
  - Prinzip 3: Wahrung der Vereinigungsfreiheit und wirksame Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen

Prinzip 4: Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit

Prinzip 5: Wirksame Abschaffung der Kinderarbeit

Prinzip 6: Beseitigung der Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung

- Umweltschutz

Prinzip 7: Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen

Prinzip 8: Ergreifen von Schritten zur Förderung einer größeren Verantwortung gegenüber der Umwelt

Prinzip 9: Hinwirkung auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien

- Korruptionsbekämpfung

Prinzip 10: Selbstverpflichtung, Korruption in allen Formen, einschließlich Erpressung und Bestechlichkeit, zu begegnen.

Die Mitwirkung im Global Compact ist freiwillig und hat keine Bindungswirkung. Im Gegensatz zu den aufgestellten Prinzipien sind deren Umsetzung- und Überwachungsmechanismen relativ schwach entwickelt. Unternehmen, die dem „Global Compact“ beitreten, sichern lediglich zu, über dessen Prinzipien in den Jahresberichten, Unternehmensgrundsätzen und/oder in Corporate Social Responsibility- bzw. Nachhaltigkeitsberichten zu unterrichten und die daraus gezogenen Lehren zu beschreiben sowie mindestens einmal pro Jahr spezifische Beispiele – best-practice-Beispiele – für die Fortschritte bei der Umsetzung der Prinzipien auf der Website des „Global Compact“ zu veröffentlichen (auf einer sogenannten „Lerndatenbank“) und mit den vereinten Nationen im Rahmen von Partnerschaftsprojekten sowohl auf politischer als auch auf lokaler Ebene zusammenzuwirken. Ferner wurden im Jahr 2004 Integritätsmaßnahmen verabschiedet, die unter anderem einen Beschwerdemechanismus vorsehen. Auf globaler wie nationaler Ebene werden „Learning Forums“ veranstaltet, bei denen die jeweiligen „Global Compact-Teilnehmer/innen“ ihre Erfahrungen austauschen und diskutieren können. Kritisch gilt anzumerken, dass sich hierbei oftmals primär die Unternehmensseite präsentiert, während z.B. die zivilgesellschaftlichen Organisationen meist nur schwach vertreten sind. Auch bei der Darlegung der „best-practices“ besteht das Risiko, dass diese eher unter PR-Gesichtspunkten ausgewählt werden als unter Problemgesichtspunkten z.B. in Bezug auf die Umsetzung der Umwelt- und Sozialstandards.

„Global Compact“ ermuntert die Unternehmen darüber hinaus zum Handeln in übergeordneten Bereichen unternehmerischer Verantwortung, die also über den Einflussbereich des eigenen Unternehmens hinausgehen und etwa den Entwicklungsländern zugute kommen. Im Idealfall werden auf Breitenwirkung und Nachhaltigkeit zielende Projekte mit strukturbildender Wirkung in partnerschaftlicher Zusammenarbeit durchgeführt. Dabei werden die Kräfte, das Know-how und die Ressourcen des privaten Sektors für die wesentlichen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen mobilisiert.

Beispiele aus dieser Liste der Best-practices:

*Mit dem POEMA-Projekt (Poverty and Environment in the Amazon) von DaimlerChrysler werden kleine Kommunen im brasilianischen Regenwald ermuntert, ihr Land in einer nachhaltigen Art und Weise zu bewirtschaften. Die Naturfasern werden dann für die Fahrzeugproduktion genutzt.*

*Souza Cruz SA, eine brasilianische Tochtergesellschaft von British American Tobacco hat ein Programm zur Bekämpfung von Kinderarbeit aufgelegt. Das Programm „The Future is Now“ zielt darauf ab, dass Kinder unter 16 Jahren eine angemessene Ausbildung erhalten.*

Bis heute sind über 1.400 Unternehmen im „Global Compact“ organisiert (in Deutschland nehmen bislang 31 Unternehmen teil), davon viele „Top Player“, aber auch eine ganze Reihe an kleineren Unternehmen, Organisationen und Stiftungen. Auffallend die Dominanz der europäischen Staaten und der Entwicklungsländer, wobei Unternehmen aus den USA seltener sind, wohl aufgrund rechtlicher Folgen in Bezug auf die der arbeitsrechtlichen Prinzipien von „Global Compact“. Befragungen deuten darauf hin, dass wohl viele der Unternehmen – vorrangig aus dem europäischen Raum – die Prinzipien auch ohne den äußeren Rahmen umgesetzt hätten, aber die notwendige Weiterverbreitung rechtfertigt den organisatorischen Zusammenschluss.

Gerade die Stiftung SPI mit ihrer gesellschaftspolitischen Ausrichtung der Verantwortung um das Gemeinwesen, der Stärkung bürgerlichen Engagements und der Förderung aktiver Teilhabe Betroffener an der Lösung sozialer Probleme fühlt sich verpflichtet, den Kodex von „Global Compact“ in ihrem Bereich zu fördern und nachhaltig zu unterstützen. Insofern sind die Grundsätze und Prinzipien des „Global Compact“ im Rahmen der Mitwirkung der Stiftung SPI verbindlich festgeschrieben und werden entsprechend kommuniziert.

#### **4. Business Excellence durch ethische Orientierung – oder immer besser in wohlverstandem Eigeninteresse**

Wenn sich die Diskussion im Zusammenhang mit Qualität nicht nur vordergründig auf Produkt- und/oder Dienstleistungsausrichtung, Verfahren und Abläufe bezieht, sondern auf das soziale System des Unternehmens als solches, dann muss sich die zugrunde liegende Idee der Qualität – sozusagen ihr normativer Charakter – auf die moralische Qualität menschlichen Handelns und menschlicher Interaktion beziehen.

Und die Qualität komplexer sozialer Systeme wie Unternehmen und Organisationen jedweder Art hängen zu einem entscheidenden Anteil genau davon ab: Ob ihre Mitglieder ihr Handeln und Verhalten an jenen moralischen Standards und Werten ausrichten, die für ein Zusammenarbeiten und damit für ein reibungsloses weil z.B. konfliktfreies Funktionieren von Abläufen und Prozessen unverzichtbar sind: wechselseitig personale Anerkennung, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Integrität, Solidarität, Hilfebereitschaft, Vertrauen, Loyalität, um nur einige zu nennen.

Auf diesen Faktor Mensch setzen alle modernen Unternehmenstheorien, stärker denn je. Ob Change-Management, Wissensmanagement, Kompetenzbilanzen, Interkulturelles Management, Leadership-Qualitäten – in allen zukunftsrelevanten Bereichen hängt der unternehmerische Erfolg vom gelingenden „Zugriff“ auf spezifisch menschliche Potenziale wie Innovationskraft, Kreativität, Engagement, Flexibilität u.ä. ab. Aber das heißt nicht, diesen Faktor Mensch als eine Ressource mit kalkulierte Wert wahrzunehmen, den es zu gewinnen gilt, denn Humankapital lässt sich nicht horten oder auf strategisch-unmittelbare Weise „erbeuten“ wie materielle Ressourcen. Sondern es geht dabei um die aktive Unterstützung der spezifisch menschlichen Qualitäten. Für die Relevanz und Bedeutung dieser extrafunktionalen Kompetenzen – die genau zu diesen Qualitäten gehören – wird immer wieder ein sehr plausibles und nachvollziehbares Beispiel aufgeführt: Wer diese Fähigkeiten und Möglichkeiten auf dem Firmenparkplatz zurücklässt, da sie innen angeblich nicht gebraucht werden, weil hier nur wirtschaftlicher Erfolg, Effizienz und dauerhaftes

Funktionieren zählt, läuft Gefahr, sie auf dem Heimweg dort zu vergessen, weil ihm zwischenzeitlich ihre Bedeutung abhanden gekommen ist ...<sup>7</sup>

Angewandte Unternehmensethik ist somit Bestandteil einer „corporate identity“, einer Unternehmensidentität, die als Gesamtheit der Wertvorstellungen, Denk- und Entscheidungsmuster, Verhaltensweisen und Strukturen innerhalb eines Unternehmens Mitarbeiter/innen ein positiv besetztes „Wir“-Gefühl vermitteln. Sie motiviert nach innen und nach außen – und genau an dieser „Nahtstelle“ bekommt z.B. das von der Stiftung SPI beförderte Verständnis von „Sozialer Arbeit als Koproduktion“ noch eine weitere Facette: die Mobilisierung lokaler Akteure kann nur dann erfolgreich gelingen, wenn die Impulsfunktion dazu von einem moralisch sensiblen, integren Unternehmen/einer Organisation/einer Stiftung ausgelöst wird. Dies manifestiert sich auch in der Debatte um einen moralischen Habitus der Sozialen Arbeit, die sich – ähnlich der Professionsdiskussion – von einer stark personen- und charismaorientierten hin zu einer strukturellen gewandelt hat: Die anfänglich euphorische Identifizierung von persönlichem Leben und beruflichem Handeln ist einer programmatisch-organisatorischen Betrachtungsweise gewichen, die deutlicher das institutionelle Image mit befördert. Dabei geht es nicht um die Proklamierung von „Moralunternehmen“ sondern von solchen, die angesichts eines globaleren und wettbewerbsorientierten Rahmens die Verfolgung ideeller und ethischer Ziele (noch) stärker verfolgt, was in diesem Zusammenhang durchaus plausibel erscheint.

Wie der Transfer ethischer Grundlagen in Leitbilder und –ziele formuliert werden kann, zeigt die Qualitätspolitik der Stiftung SPI, die sich als Dienstleister Sozialer Arbeit mit dem Ziel versteht, die Anforderungen der internen wie externen Kunden/innen zu erfüllen und den selbstgesetzten Qualitätsansprüchen wie den externen Vorgaben in jeweils ausgeprägtem Maße zu entsprechen.

Prägende Vorgaben bei der Stiftung SPI sind neben den Prinzipien von „Global Compact“ die formulierten Leitbilder Sozialer Arbeit und daraus resultierende fachliche und ergänzende Standards.

- Die Achtung der Menschenwürde verlangt es, Bedingungen zu schaffen, in denen jede/r Erwachsene sich und seine Angehörigen unterhalten und versorgen kann und dabei nicht auf fremde Hilfe angewiesen ist.
- Es wird nachdrücklich das subsidiäre Leitbild verfolgt, dass jeder Mensch für sich und seine Angehörigen selbst verantwortlich ist und bleibt. Alle Hilfestrategien müssen sowohl darauf ausgerichtet sein, den Hilfe- und Ratsuchenden in der Wahrnehmung dieser Verantwortung zu fördern und zu fordern, wie die nächst größeren Beziehungskreise aktiv in die Hilfeangebote einzubeziehen, sie zu fördern und zu fordern. Es wird damit die subsidiäre Kette gestützt: Stärken–Ergänzen–Ersetzen.
- Jede Strategie der Hilfe zur Selbsthilfe muss zwingend einen aktiven Part der Selbsthilfe des Betroffenen beinhalten. Nur wer – im Rahmen seiner Möglichkeiten - bereit ist, zur Verbesserung seiner eigenen Situation selbst beizutragen, bekommt die notwendige Unterstützung und Hilfe. Dieser Beitrag muss in einem Prozess ausgehandelt und verbindlich vereinbart werden.

---

<sup>7</sup> vgl. hierzu A. Kleinfeld: EFQM und das wertorientierte Unternehmen; a.a.O.

- Jedes Hilfeangebot muss ein genau definiertes und mit dem Betroffenen abgestimmtes und von ihm mitgetragenes und mitbeteiligtes Ergebnis beschreiben und einen genau definierten und für die Betroffenen erkennbaren Beginn wie ein zeitliches Ende haben. Ungenaue und unbefristete Hilfeangebote verführen zur Versorgungshaltung und Delegation von Verantwortung. Das Ende des Hilfeangebots wird zeitlich und inhaltlich durch den Verlauf bestimmt. Hilfeangebote fördern die Selbständigkeit und unterstützen Prozesse, die die Eigenverantwortung von Betroffenen stärken. Dabei sind diese so zu gestalten, dass daraus konkrete Verantwortlichkeiten und Entscheidungsfindungen abzuleiten sind.
- Soziale Probleme lassen sich nicht durch soziale Arbeit harmonisieren, sie sind nur durch ein spezifisches Angebot für die jeweilige Nutzergruppe zu entschärfen. Es ist darauf zu achten, dass dabei keine Gruppe benachteiligt oder ausgegrenzt wird, unabhängig von ihrer jeweils konkreten Benachteiligung oder Störung. Soziale Arbeit wird nicht nur in der Reaktion auf bereits vorhandene Probleme aktiv, sondern auch in der Prävention.
- Keines der beteiligten Fachressorts oder Fachdisziplinen hat bei der Planung von sozialen Integrationsprozessen Vorrang. Es wird darauf geachtet, die Erfahrungen und Kenntnisse aus den Feldern der Sozialen Arbeit in den politischen Diskurs einzubringen und sich damit fachlich steuernd zu beteiligen. Dies entspricht der formulierten Anwaltsfunktion für die betroffenen Zielgruppen.
- Die eigene Arbeit unterliegt kontinuierlich der Überprüfung durch Selbstevaluation wie auch durch Dritte. Damit ist gewährleistet, dass eine ständige Anpassung der Konzepte und Verfahren an die aktuellen Bedürfnisse und Notwendigkeiten erfolgt wie auch der Transfer von der modellhaften Erprobung unterschiedlichster Unterstützungsformen hin zu allgemein gültigen Standardlösungen resp. Regelangeboten.
- Ein besonderer Schwerpunkt liegt in dem Aspekt der Nachhaltigkeit von Angeboten der Sozialen Arbeit. Hier geht es darum, die Wirkungen und die mittel- bis langfristigen Effekte der Sozialen Arbeit vor dem Hintergrund gerechter, interessenunabhängiger und gleichrangiger Prinzipien einzuschätzen und zu befördern.

## 5. Selbstverpflichtung als Orientierung und Programm

Qualitätsorientierung, die dem Faktor Mensch Rechnung tragen will, muss eine normative Orientierung entwickeln, auf die alle Handlungsweisen und Strategien hingeordnet sind. Die Ausrichtung allein auf Superlative – „der“ Marktführer, „die“ Erfolgreichsten, „das“ Effizienteste – ist nicht ausreichend, wenn keine präzise und adäquate Idee dessen vorliegt, wovon diese Besonderheiten gebildet werden sollen.

Der Frage nach dem Besten in diesem oder jenem Bereich hat dann notwendigerweise die Frage voranzugehen: Das Beste im Hinblick worauf? Worin besteht das übergeordnete Ziel, dem die jeweilige Strategie, die konkreten Aktivitäten, die best-practice-Modelle insgesamt dienen sollen? Dies zielt nach einer übergeordneten Wertorientierung, nach den Leitzielen, den Leitbildern, nach der Vision eines Unternehmens.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> vgl. hierzu A. Kleinfeld: EFQM und das wertorientierte Unternehmen; a.a.O.

Unter den gegenwärtigen globalen Bedingungen ist das ehemals Selbstverständliche obsolet geworden, wie bestimmte ethische Standards, allgemeinverbindliche Rahmenordnungen, Marktförmigkeit sozialer Angebote. Folglich gilt es die entsprechenden Werte und Orientierungen erneut zu definieren in Akten freiwilliger Selbstverpflichtung und sie zu einem festen Bestandteil des eigenen Leitbilds zu machen, die dann als Richtschnur durch die einzelnen Arbeits- und Abstimmungsprozesse fungieren kann. Dies nützt aber nur dann etwas, wenn sie auch soweit verinnerlicht sind, dass sie das unternehmerische Handeln auch tatsächlich bestimmen.

Und hier bieten sich das Verfahren und die Prinzipien von „Global Compact“ als Leitkategorie durchaus an, allerdings transferiert in jeweils unternehmenseigene und ethisch fundierte Ziele und Standards. Mit ihrer Umsetzung kann ein dynamischer Veränderungsimpuls nach innen und außen bewirkt werden und im Rahmen institutionalisierter Dialoge (Lernforen) gewinnt ein solch institutionsübergreifender Diskurs durch Werte- und Interessenspluralismus sowie durch das Einbringen unterschiedlicher Erfahrungen an Qualität. Je mehr Unternehmen/Organisationen sich für den Global Compact verpflichten, desto geringer wird das „Gefangenendilemma“; d. h. desto seltener ist der „Gute“ der „Dumme“.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> vgl. zu diesem Beispiel: K. M. Leisinger: Globalisierung und soziale Verantwortung von Unternehmen – Welche Rolle spielen Stiftungen? Unter: <http://www.novartisfoundation.com/de/artikel/unternehmensethik/stiftungen.htm>