

Bürgerrechte im Unternehmen?

Der Trend zur Bürgergesellschaft bedeutet ein neues Paradigma für die Personalpolitik

Peter Ulrich

Zum gesellschaftspolitischen Kontext: jenseits der traditionellen „Systemalternative“

Aus dem ideologischen Nebel der alten „Systemdebatte“ in der verflochtenen Nachkriegszeit tauchen heute allmählich die handlungsorientierenden Leitideen einer wünschbaren gesellschaftlichen Zukunft auf. Im Kalten Krieg standen sich die großen Systemdoktrinen als sich wechselseitig bekämpfende Heilsbotschaften gegenüber: Die einen Heilsverkünder glaubten an den großen Staatsgott (Sozial-etatismus), die anderen an den großen Marktgott (Wirtschaftsliberalismus). Dazwischen hielten Pragmatiker allenfalls kompromisshafte Mischformen der Wirtschaftsordnung für möglich, die sich bestenfalls zu einem einigermaßen tragfähigen, inzwischen aber merkwürdig blass gewordenen Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft verdichteten. Nachdem die Staatsreligion 1989 von der Geschichte überholt worden ist, wähten sich die Marktfundis erst recht am „Ende der Geschichte“ (Fukuyama 1992). Das Triumphgeschrei des marktradikalen „Neoliberalismus“ erhob sich und gibt – wo sind jetzt, wo es darauf ankäme, die Vordenker einer Sozialen Marktwirtschaft geblieben? – bis heute den Ton der Polit- und Wirtschaftsrhetorik an. Übersehen worden ist dabei, dass beide großen Ideologien der frühen Moderne etwa gleich altmodisch sind, der ökonomistische Glaube an die „natürliche“ Gemeinwohlorientierung des „freien“ Marktes kaum weniger als der real nicht mehr existierende marxistische Glaube an das große Geschichtsgesetz.

Gleich unter welchen parteipolitischen Flaggen betrieben, huldigt die Realpolitik seit nunmehr zehn Jahren mehr oder weniger blind dem angeblich sachzwanghaft vom globalen „Standortwettbewerb“ diktierten Generalrezept „mehr Markt!“ (Deregulierung und Wettbewerbsintensivierung, Privatisierung und Shareholder-Value-Doktrin). Angesichts der lebenspraktischen Folgen dieser „neoliberalen“ Politik glaubt inzwischen allerdings – außer den Verkündern der Botschaft selbst – kaum mehr jemand an die universale Problemlösungs- und Interessenharmonisierungskraft des „freien“ Marktes: Allzu eindeutig öffnet sich weltweit (besonders in den USA und in Großbritannien, also bei den Vorreitern der neoliberalen Politik) die soziale Schere zwischen Gewinnern und Verlierern. Und allzu spürbar geraten breite Bevölkerungsschichten bis weit in den beruflich tüchtigen Mittelstand hinein unter den harten existenziellen Anpassungs- und Selbstbehauptungsdruck des entfesselten Wettbewerbs und der von ihm ausgelösten betrieblichen Rationalisierungsschübe. In sämtlichen Wirtschaftszweigen und auf allen betrieblichen Ebenen wird heute wesentlich intensiver und teilweise auch extensiver gearbeitet als je zuvor.

Die Konturen der sich entfaltenden Bürgergesellschaft

Während sich in der institutionalisierten Politik angesichts des sich aufstauenden Problemdrucks und Reformbedarfs noch akute Orientierungs-, Rat- und Konzeptlosigkeit manifestiert, beginnt sich an der Jahrhundertwende der ideologische Nebel schneller als vermutet zu lichten. Die wegweisende aufklärerische Einsicht, die sich langsam, aber sicher Bahn bricht, ist die in den bedeutsamen Unterschied zwischen *Marktfreiheit* und *Bürgerfreiheit*, zwischen verkürztem Wirtschaftsliberalismus und einem wohlverstandenen politischen Liberalismus. Die neu begriffene, bessere Alternative zum totalen Markt ist nicht mehr der totale Sozial- und Versorgungsstaat, sondern eine aktive Bürgergesellschaft. Es geht nicht um eine neue „Systemlösung“ der gesellschaftlichen Harmonisierungsaufgabe, sondern um eine blühende *civil society* mündiger Bürgerinnen und Bürger, die die Kräfte des Marktes mit ethisch-politischem Gestaltungsanspruch intelligent zu nutzen versteht, ohne sich ihnen bedingungslos zu unterwerfen. Für das sich abzeichnende Leitbild einer voll entfalteten Bürgergesellschaft können drei Grundmerkmale als charakteristisch gelten (Ulrich 1998, 260ff.):

1. *Umfassender Bürgerstatus*: Ein unantastbarer Bürgerstatus für alle setzt starke allgemeine Bürgerrechte voraus, und zwar neben elementaren Persön-

lichkeitsrechten und Staatsbürgerrechten (politischen Teilnahmerechten) auch – teilweise noch fehlende – *Wirtschaftsbürgerrechte*, soweit diese zur selbständigen Lebensführung in realer Freiheit und Selbstachtung nötig sind. Es geht darum, sicherzustellen, dass der Status vollwertiger Bürger auch für die Verlierer des wirtschaftlichen Wettbewerbs gewährleistet ist, denn nicht alle können gewinnen: “*Citizenship* ist ein nicht-ökonomischer Begriff. Er definiert die Stellung der Menschen unabhängig von dem relativen Wert ihres Beitrags zum Wirtschaftsprozess” – so Ralf Dahrendorf (1995, 33) als führender deutschsprachiger Vordenker des politischen Liberalismus und der Bürgergesellschaft.

2. *Bürgersinn*: In einer voll entwickelten Bürgergesellschaft nehmen die Bürger ihre privaten und ebenso ihre gemeinschaftlichen Angelegenheiten selbst in die Hand. Als Infrastruktur solcher Bürgerpartizipation blüht ein lebendiges Netzwerk egalitärer Bürgervereinigungen auf (“Zivilgesellschaft” i.e.S.). Die Bürger fühlen sich mitverantwortlich für die *Res publica*, die öffentliche Sache des (einigermaßen) gerechten und solidarischen gesellschaftlichen Zusammenlebens, und spalten ihr privates Handeln davon nicht ab, machen es also von seiner Legitimität im Lichte der gleichen Freiheit und Grundrechte aller anderen Bürger abhängig. Dies ist der Kern eines *republikanisches Ethos*.
3. *Zivilisierung des Marktes ebenso wie des Staates*: In einer wahren Bürgergesellschaft gilt der freie Bürger mehr als der “freie” Markt! Und das heißt: Die sachzwanghafte Eigenlogik des Marktes wird nicht als guter Grund akzeptiert, um die reale Freiheit und Chancengleichheit der Bürger, vor allem des schwächeren Teils von ihnen, und die Gerechtigkeit der Spielregeln ihres Zusammenlebens einzuschränken – vielmehr verhält es sich genau umgekehrt. Die Souveränität des Bürgers ist gegenüber jeder Form von nicht legitimierter Macht, privatwirtschaftlicher genauso wie staatlicher, zu verteidigen. Nochmals mit Dahrendorf (1992, 567f.) formuliert: “Die Rechte der Bürger sind jene unbedingten Anrechte, die die Kräfte des Marktes zugleich überschreiten und in ihre Schranken verweisen.”

Dieses Leitbild geht wie schon angedeutet mit einer Neubestimmung des Begriffs einer freiheitlichen Gesellschaft einher. Wohlverstandene Freiheit ist nicht einfach nur die voraussetzungslos gedachte, private Wirtschaftsfreiheit, sondern das kostbare öffentliche Gut der allgemeinen Bürgerfreiheit, und das heißt: die glei-

che größtmögliche und real lebbare Freiheit aller Bürgerinnen und Bürger. Ein so ansetzender *republikanischer Liberalismus* (Ulrich 1998, 293ff.) zielt auf die Freiheit mündiger Bürger (*Citoyens*) zur partizipativen Selbstbestimmung *in* der Gesellschaft; dagegen meint der marktradikale Wirtschaftsliberalismus („Neoliberalismus“ im heutigen Sinn des Begriffs), wenn er „Freiheit“ sagt, nur die möglichst grenzenlose Kapitalverwertungsfreiheit eigennützig denkender Besitzbürger (*Bourgeois*) *gegen* soziale Gerechtigkeitsansprüche. Dementsprechend anders wird die gesellschaftliche Integration gedacht: Der politisch-philosophisch aufgeklärte republikanische Liberalismus begreift eine wohlgeordnete Gesellschaft freier und gleicher Bürger primär als *Rechtszusammenhang*, der sich nicht auf einen *Marktzusammenhang* reduzieren lässt. Nicht die Markteffizienz, sondern die unbedingte wechselseitige Achtung und Anerkennung der Bürger in ihrer personalen Würde und in ihren gleichen Bürgerrechten wird als Grundlage der freiheitlich-demokratischen Gesellschaft begriffen. Und in diese gilt es eine lebensdienliche Marktwirtschaft *einzubinden* – denn freie Bürger kommen vor dem freien Markt!

An Indizien für ein in Gang gekommenes Umdenken in Richtung des skizzierten bürgergesellschaftlichen Leitbilds mangelt es derzeit nicht:

- So ist einerseits, parallel zum Trend zu einem neuen Unternehmertum (Bevorzugung selbständiger gegenüber abhängiger Arbeit), ein bemerkenswerter Aufschwung von zivilgesellschaftlichen Bürgerinitiativen und unvermuteten Ausdrucksformen intakten oder wieder auflebenden Gemeinsinns zu beobachten. Es häufen sich in jüngster Zeit auffällig entsprechende Presseberichte, z.B. kürzlich auf der Frontseite der ZEIT mit dem geradezu programmatisch anmutenden Titel: „Freiwillige vor! Der Gemeinsinn wächst – trotz Geldfiebers und schwarzer Konten. Ehrlichkeit und Mitmenschlichkeit gehen nicht unter“ (Heuser/v. Randow 2000).
- Und andererseits verstärken sich deutlich die – i.d.R. gewiss noch reichlich vagen – politischen Suchbewegungen in Richtung eines „dritten Weges“ der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, wozu auch die jüngsten Anläufe der Europäischen Union zählen, eine Grundrechtscharta für alle EU-Bürger zu definieren. Die EU würde sich damit, falls das Vorhaben gelingt, in eine gute Tradition einreihen: Die Gewährleistung allgemeiner und unbedingter Grundrechte (Menschen- und Bürgerrechte) stand am historischen Anfang der liberalen und demokratischen Revolution sowohl in den USA (Bill of

Rights of Virginia 1776) als auch in Frankreich (Déclaration des droits de l'homme et du citoyen 1789), denn sie ist für eine moderne, offene Gesellschaft freier, gleicher und mündiger Bürger konstitutiv. Die verschiedenen Menschenrechtskonventionen des 20. Jahrhunderts (Universale Erklärung der Menschenrechte der UNO 1948; Europäische Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten 1952; Europäische Sozialcharta 1961 usw.) haben diesen liberalen Grundrechtsgedanken, der sich auch in manchen Staatsverfassungen niedergeschlagen hat (so z.B. im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland von 1949, Art. 1-19), völkerrechtlich verankert und zur weltweit wohl wirkungsvollsten ethisch-politischen Kraft gemacht.

Grundrechte – mehr als Grundwerte

Nicht zufällig entspringt der Grundrechtsgedanke einer liberalen und zivilgesellschaftlichen Tradition. Während herkömmliche Konzepte materieller, d.h. inhaltlich bestimmter Grundwerte nur allzu leicht die herrschenden Wertvorstellungen der gesellschaftlich gerade "führenden" Kreise in den Status einer allgemeinverbindlichen Weltanschauung und Lebensform erheben möchten, definieren Grundrechte nur die allgemeinen und formalen Voraussetzungen, durch die wie gesagt die gleiche Grundfreiheit und die Chancengleichheit aller Personen konstituiert, der freie Meinungs- und Gütertausch sowie die faire Lösung von Konflikten zwischen ihnen ermöglicht und so letztlich ihr friedliches und gerechtes Zusammenleben gesichert werden können.

Dabei schützen die *elementaren Menschenrechte* zunächst und vor allem die Würde der Person und ihre faire, willkürfreie, rechtmäßige Behandlung – kurz: die moralische Gleichheit aller Menschen *als* Menschen (Kley 1993). Die elementaren Menschenrechte haben daher einen universalen und unbedingten Geltungsanspruch: "An ihnen ist nichts 'Westliches', 'Bürgerliches', 'Kapitalistisches'; sie sind auch nicht an bestimmte Kulturen in ihrer Geltung gebunden. Sie gelten schlechterdings allgemein" (Dahrendorf 1983, 166). Im erweiterten Konzept unantastbarer *Bürgerrechte* geht es darüber hinaus um jene umfassenderen unveräußerlichen Grundrechte freier und mündiger Bürger, auf deren Basis eine "offene Gesellschaft" (Popper 1958) überhaupt erst möglich wird. Auch auf dieser Ebene bleibt der Grundrechtsansatz als solcher weltanschaulich neutral; er könnte somit gerade den unverzichtbaren minimalen Basiskonsens einer wohlge-

ordneten multikulturellen Gesellschaft sichern, ganz im Gegensatz zum latent autoritativen Grundwertekonzept, das mehr der vormodernen Idee einer "geschlossenen" Gesellschaft entspricht (Kappler 1980).

Weltanschaulich und politisch umstritten bleibt allerdings unvermeidlich die konkrete Ausfüllung und Abgrenzung der Bürgerrechte. Dabei erweist es sich als hilfreich, den geschichtlichen Prozess zu begreifen, in dem verschiedene „Generationen“ von Grundrechten fortschreitend die Anerkennung ihres universalen Geltungsanspruchs erlangt haben oder in Zukunft vermutlich erlangen werden (Marshall 1992; Galtung 1995):

- Am historischen Anfang stehen die negativen Freiheits- und Abwehrrechte (*Persönlichkeitsrechte*). Sie gewährleisten die physisch und psychisch „unantastbare“ Würde und Integrität sowie die kulturelle Identität der Person, die Meinungs-, Glaubens- und Handlungsfreiheit und den Anspruch auf willkürfreie staatliche Behandlung und Rechtsschutz.
- Als zweite Generation kodifizierter Grundrechte folgte in den freiheitlich-demokratischen Staaten die schrittweise Universalisierung der politischen Teilnahmerechte; ein Prozess, der gegenwärtig weltweit vorankommt (*Staatsbürgerrechte*).
- Als dritte Generation gewährleisten in modernen Sozialstaaten mehr oder weniger weitgehende soziale Schutz- und Teilhaberechte die Bewahrung der Bürger vor existenzieller Not und sozialer Ausgrenzung, um allen Bürgern ein nicht demütigendes, „anständiges“ Leben in Selbstachtung und Würde zu ermöglichen (*Sozialrechte*).

Wirtschaftsbürgerrechte für alle – ein liberales Postulat

Das Konzept der *Wirtschaftsbürgerrechte* (Ulrich 1998, 235ff.) lässt sich als bürgergesellschaftlich rejustierte und erweiterte Fassung der dritten Grundrechtsgeneration betrachten. Entscheidend ist der republikanisch-liberale Gedanke, dass eine voll entfaltete Bürgergesellschaft so weit wie möglich *real freedom for all* (van Parijs 1995) und faire Chancengleichheit (Rawls 1979; ders. 1993) verwirklichen will. Die *Ermächtigung* der Bürger zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Selbstbehauptung aus eigener Kraft erhält daher systematisch Vor-

rang vor bloß nachträglicher sozialstaatlicher Kompensation der Folgen struktureller Ohnmacht. Gewiss benötigt eine gerechte Gesellschaft beide Stützen, sowohl die Gleichberechtigung und Chancengleichheit aller (ex ante) als auch den “anständigen” und solidarischen Umgang mit den Verlierern im marktwirtschaftlichen Wettbewerb (ex post), wenngleich es wünschbar ist, so viel nachträglichen sozialen Ausgleich wie möglich durch gleiche Startchancen für alle gegenstandslos zu machen. Falls wir dieses Postulat ernstnehmen, sind, wie übrigens auch die Erfahrungen in der Entwicklungspolitik zeigen (Ulrich 1999a), vier wesentliche Voraussetzungen sicherzustellen:

- Alle Bürgerinnen und Bürger müssen *erstens* zu einer gewissen wirtschaftlichen Selbständigkeit und Berufskompetenz befähigt werden (Bildung und Ausbildung).
- Sie benötigen *zweitens* einen fairen Zugang zu wirtschaftlichen Ressourcen, insbesondere zu einem anständig bezahlten Arbeitsplatz und zu Kapital (Kredit) sowie Know-How, um unternehmerisch tätig werden zu können.
- Sie verdienen *drittens* auch dann, wenn sie mangels eines Arbeitsplatzes oder infolge geschäftlichen Misserfolgs kein existenzsicherndes Einkommen „verdienen“, eine angemessene, vor Elend und Not schützende Teilhabe am volkswirtschaftlichen Wohlstand, und zwar auf der Grundlage eines klaren bürgerrechtlichen Anspruchs und nicht erst nach demütigenden Bittgängen zur „Fürsorge“.
- Und *viertens* gilt es ihren unantastbaren Subjekstatus als freie Personen und ihre allgemeinen Bürgerrechte auch im Arbeitsleben, insbesondere als Mitarbeiter einer Organisation oder eines Unternehmens, vor jeder Instrumentalisierung zu bloßen „Produktionsfaktoren“ zu schützen, ganz im Sinne der so genannten Selbstzweckformel des Kategorischen Imperativs von Kant (1785, BA 66f.): „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als auch in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“

Man beachte im Übrigen, dass der Begriff des „Wirtschaftsbürgers“ sich auf eine größere Gesamtheit bezieht, als sie die Staatsbürger eines Landes darstellen: Der Status als Wirtschaftsbürger gebührt allen an der arbeitsteiligen volkswirtschaftlichen Produktion eines Landes Beteiligten – nicht die Nationalität, sondern

die (tatsächlich wahrgenommene) Arbeits- und Niederlassungserlaubnis in einem Wirtschaftsraum, auf die ja auch die Steuerpflicht abstellt, ist also maßgeblich (Walzer 1992, 104f.).

Wirtschaftsbürgerrechte im Unternehmen: Mitarbeiterrechte

Freiheit ist unteilbar. Die möglichst weitgehende Befähigung und Ermächtigung der Bürger zur Freiheit auch im „Wirtschaftsleben“ als Arbeitnehmer ist daher eine logische Konsequenz des skizzierten, republikanisch-liberalen Leitbilds einer voll entfalteten Bürgergesellschaft. Der modische Ruf nach Mitarbeitern, die sich als „Mitunternehmer“ verstehen und engagieren, erhält in dieser gesellschaftspolitischen Perspektive eine neue Bedeutung, die erheblich über die übliche betriebswirtschaftliche Sicht hinaus weist. Während es dort i.d.R. nur darum geht, mittels *soft strategies* der Personalführung unausgeschöpfte Motivations- und Leistungspotentiale aus den „Human Resources“ des Unternehmens herauszuholen, ohne dabei am Status der Mitarbeiter als abhängiger und weitgehend fremdbestimmter Arbeitnehmer wirklich etwas zu ändern, kommt jetzt eine radikalere Perspektive in den Blick, die diesen Status als solchen in Frage stellt, und zwar gleich aus doppeltem Grund:

- In erster Linie geht es um ein *normatives* Anliegen in zivilisatorischer Absicht: Die Grundsätze und Grundnormen der freiheitlich-demokratischen Gesellschaft sollen vermehrt auch im „Arbeitsleben“ zur Geltung gebracht werden, einfach weil dies dem Selbstverständnis und den Lebensidealen freier und mündiger Bürger angemessen ist.
- Zugleich handelt es sich aber auch um die zu Ende gedachte Konsequenz des *funktionalen* Erfordernisses, als Voraussetzung der unternehmerischen Erfolgssicherung ein echtes und nachhaltiges „Commitment“ der Mitarbeiter zu fördern. Als dessen entscheidende Basis wird nun das – strukturell verstandene – „Empowerment“ der Mitarbeiter im Sinne der Stärkung ihrer Bürgerrechte *im* Unternehmen begriffen. Denn unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter sind letztlich nur auf der Basis einer Unternehmensverfassung zu haben, in der sie *wirklich* den Status mündiger Personen erhalten. Alles andere *funktioniert* nicht wirklich: Nur „Mitidioten“ (Kuhn 2000, 228) gehen einem instrumentalistisch halbierten, um die zugehörigen

Mitarbeiterrechte gekürzten (Pseudo-) „Mitunternehmertum“ in einem weiterhin hierarchisch-autoritativ geführten Unternehmen auf den Leim!

Es dürfte damit klar geworden sein, dass sich die Idee der Stärkung der Bürgerrechte im Unternehmen nicht auf ein bloßes neues Führungsinstrument eingrenzen lässt, sondern ihr geschichtlicher Zukunftshorizont sich hin zu Leitbildern einer zivilisatorisch höher entwickelten, demokratischen Wirtschaftsordnung öffnet. Vorerst aber stehen pragmatische Schritte einer zeitgemäßen Personalpolitik und Mitarbeiterführung an, die dereinst im Rückblick vielleicht als erste Zwischenschritte in einem längeren Transformationsprozess erscheinen mögen. Aber jede Generation hat wohl *ihren* nächsten zivilisatorischen Schritt zu tun. Als solchen postuliere ich eine *grundrechteorientierte Führungsethik*, welche die asymmetrische Rollen- und Machtverteilung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern im Unternehmen zwar keineswegs aufhebt, sie aber konsequent auf eine *funktionale* Hierarchie begrenzt und vorrangig die wechselseitige Achtung und Anerkennung aller Unternehmensangehörigen als menschliche Subjekte und Bürger in ihrer personalen Würde und Gleichwertigkeit gewährleistet (Ulrich 1999b).

Ihren zwar allein nicht hinreichenden, aber doch grundlegenden Ausdruck erhält eine so ausgerichtete Führungsethik in der Gewährleistung *unantastbarer Mitarbeiterrechte*. Dies kann im Rahmen der schriftlich dokumentierten obersten Geschäftsgrundsätze (*Business Principles, Code of Conduct*) erfolgen oder in Form eines speziellen Dokuments, das in den USA üblicherweise als *Bill of Employee Rights* bezeichnet wird (Ewing 1977; Werhane 1985). Selbstverständlich muss die Konsistenz zwischen den verankerten Mitarbeiterrechten und den allgemeinen Unternehmensgrundsätzen in jedem Fall gewahrt sein. Dass es darüber hinaus einer innerbetrieblichen Instanz (etwa eines *Ethics Officers* oder *Ethics Committees*) bedarf, die die Einhaltung der Mitarbeiterrechte auf allen organisatorischen Ebenen überwacht, das Bewusstsein im Unternehmen für deren Bedeutung fördert und in situativen Zweifelsfällen als kompetente Beratungsstelle für Mitarbeiter und Führungskräfte zur Verfügung steht, versteht sich fast von selbst.

Um welche Mitarbeiterrechte geht es nun konkret? Im Wesentlichen sind, analog zur Unterscheidung von elementaren Menschenrechten und (Wirtschafts-) Bürgerrechten, zwei Kategorien von schützenswerten Mitarbeiterrechten auseinander zu halten, nämlich grundlegende *Persönlichkeitsrechte* und spezifische *Organisationsbürgerrechte*.

Persönlichkeitsrechte

Hierzu sind alle jene Grundrechte zu zählen, die für den Schutz der Menschenwürde und der Persönlichkeit derart fundamental sind, dass ihre Geltung in jedem zivilisierten Land bereits außerhalb der Unternehmung rechtsstaatlich gewährleistet ist oder es sein sollte. Ihre erneute Verankerung in einer "Bill of Employee Rights" konstituiert insofern diese Mitarbeiterrechte nicht, sondern dient nur der Bekräftigung und Präzisierung ihrer konkreten Bedeutung innerhalb des Unternehmens. Dazu gehören in erster Linie drei Grundrechte:

- *Physische und psychische Unantastbarkeit der Person:* Schutz vor willkürlicher oder diskriminierender Behandlung und autoritärer Missachtung der Persönlichkeit, vor sexueller Belästigung (*Sexual Harassment*) und vor der Ausübung psychischen Drucks jeder Art, wie z.B. der menschenverachtenden, oft krankmachenden Schikane (*Mobbing*) einzelner "Sündenböcke" durch Kollegen oder Vorgesetzte.
- *Schutz der Privatsphäre:* Die Autonomie und Privatsphäre des Mitarbeiters dürfen außerhalb seiner arbeitsvertraglich begründeten Pflichten nicht tangiert werden. Über seine Weltanschauung und Lebensform, seine Freizeitaktivitäten und politischen Engagements ist er den Vorgesetzten keine Rechenschaft schuldig, zumindest soweit daraus nicht unmittelbare und erhebliche Nachteile für den Arbeitgeber entstehen. Besondere Bedeutung kommt dem *Datenschutz* im Betrieb zu. Die Aufzeichnung und Sammlung nicht betriebsnotwendiger Personaldaten ist ebenso zu unterlassen wie die Weitergabe firmenintern benötigter Personaldaten an Dritte, sofern es der Betroffene nicht selbst ausdrücklich wünscht. Jedem Mitarbeiter ist das *Einsichtsrecht* in die über ihn festgehaltenen Informationen zu gewährleisten. Als grundrechtswidrige Eingriffe in die Privatsphäre sind auch sämtliche Methoden der heimlichen Überwachung von Mitarbeitern, beispielsweise des Abhörens von Telefongesprächen, zu werten, soweit nicht besondere, schwerwiegende Gründe vorliegen (wie z.B. Kriminalitätsverdacht).
- *Schutz vor Diskriminierung und Willkür:* Ethnische und soziale Herkunft, Nationalität, Geschlecht, Religion, Weltanschauung und persönliche Überzeugungen dürfen auch in der Arbeitswelt keine Kriterien systematischer (d.h. regelmäßiger) oder willkürlicher Privilegierung bzw. Benachteiligung

sein. Vielmehr sollen für alle Mitarbeiter die gleichen sachlichen Kriterien über Leistungsbeurteilung, -honorierung, Beförderung oder Entlassung entscheiden. Es sollen faire Arbeitsbedingungen für alle gelten (so u.a. die gleiche Bezahlung für gleiche Leistung). Es geht hier also um das Recht auf sachliche *Gleichbehandlung* und *Chancengleichheit* aller Betriebsangehörigen, insbesondere zum Schutz von Minoritäten jeder Art vor Diskriminierung.

Organisationsbürgerrechte

Der Begriff des "Organisationsbürgers" (Steinmann/Löhr 1994, 60) überträgt den Anspruch staats- und wirtschaftsbürgerlicher Grundrechte, aber auch die republikanische Mitverantwortung mündiger Bürger für den Zustand der "res publica", auf arbeitsteilig-kooperative Organisationen. Organisationsbürgerrechte (Ulrich 1998, 324ff.) gewährleisten einerseits – im Innenverhältnis – die *Informations-, Mitsprache- und Einspracherechte* in allen Belangen des Unternehmens, die für die Mitarbeiter relevant sind, und andererseits – im Außenverhältnis – den *Vorrang der allgemeinen Bürgerrechte vor Weisungsbefugnissen* der hierarchisch Vorgesetzten in der Organisation:

- Mündige Bürger sollen auch im Unternehmen etwas „zu sagen“ haben, denn Mündigkeit und Verantwortungsfähigkeit sind unteilbar. Es geht hier um das Recht auf *Information* und *Partizipation* in allen für die Mitarbeiter bedeutsamen Fragen; beides ist ja zumindest teilweise gesetzlich verankert. Darüber hinaus gewährleistet ein modern geführtes Unternehmen allen Mitarbeitern das Recht auf (sanktions-) freie kritische *Meinungsäußerung*, besonders im Falle ethisch fragwürdiger Loyalitäts- oder Verhaltenserwartungen von Seiten der Vorgesetzten. Dazu gehört ein Recht auf *Einspruch* gegen Anweisungen und auf deren Überprüfung durch eine höhere Instanz (Rekurs- und Beschwerderecht).
- Die *Zivilcourage* der Mitarbeiter und insbesondere mittlerer Führungskräfte, auch in der Arbeitswelt ihrem ethischen Verantwortungsbewusstsein nachzuleben statt sich opportunistisch zu verhalten, soll von der Geschäftsleitung ausdrücklich für erwünscht erklärt und vor negativen Sanktionen durch direkte Vorgesetzte geschützt werden. Zwar ist der Mitarbeiter im Rahmen seiner arbeitsvertraglich eingegangenen Aufgaben grundsätzlich zur Loyalität

tät gegenüber dem Arbeitgeber verpflichtet, doch findet diese ihre ethische Grenze dort, wo durch weisungsgemäße Handlungen höherrangige moralische Güter geschädigt oder Grundrechte anderer Menschen verletzt würden. Eine republikanisch gesinnte Unternehmensführung wird deshalb von ihren Mitarbeitern nicht "Kadavergehorsam", sondern eine *kritische Loyalität* erwarten. Diese schließt nicht nur das Recht, sondern unter Umständen sogar die moralische Pflicht ein, die obersten Verantwortlichen auf ethisch fragwürdiges Verhalten von Vorgesetzten oder Kollegen hinzuweisen (z.B. auf Fälle aktiver oder passiver Bestechung von Abnehmern bzw. Lieferanten).

- In besonders gravierenden Fällen der Missachtung ethischer Grundnormen, geltenden Rechts oder öffentlicher Interessen durch die Firma oder einzelne ihrer Repräsentanten steht den Mitarbeitern als letzter Ausweg sogar das moralische Recht zu, das Problem in die kritische Öffentlichkeit zu tragen, sofern sie zuvor alle organisationsinternen Kanäle der Einsprache erfolglos ausgeschöpft haben. Indem sie durch das "Verpfeifen" des Unternehmens (*Whistle-blowing*) in den Medien Alarm schlagen, bringen sie die Ausübung von öffentlichem Druck auf die Unternehmensleitung in Gang (De George 1993). Man wird vom Unternehmen zwar nicht gerade erwarten dürfen, dass es seine Mitarbeiter dazu ausdrücklich auffordert, wohl aber, dass es ethisch begründete Motive von Mitarbeitern, die in einer moralischen Dilemmasituation zwischen Bürgerverantwortung und Loyalität zur Firma diesen Schritt gegangen sind, respektiert und nicht diskreditiert.

Zum letztgenannten Punkt sollte man wissen, dass in den USA „Whistleblower“, die aus legitimen Gründen gehandelt haben, längst vom Gesetzgeber gegen Sanktionen ihrer Arbeitgeber geschützt und auch in den Medien meistens für ihren uneigennütigen Mut gefeiert werden (Deiseroth 1997). Auch in Deutschland besteht an sich ein arbeitsrechtliches „Maßregelungsverbot“ gegenüber Mitarbeitern, die ihre persönlichen Rechte ausüben. Da aber unter diese die hier postulierten Organisationsbürgerrechte (noch) nicht eindeutig subsumiert werden, herrscht ein Zustand weitgehender Rechtsunsicherheit, der für Menschen mit Zivilcourage leider noch immer allzu oft mit fatalen persönlichen Konsequenzen (Entlassung statt Anerkennung) endet – ein unhaltbarer Zustand in einer zivilisierten, offenen Gesellschaft.

Die unternehmensinterne Gewährleistung der vorgeschlagenen organisationsbürgerlichen Rechte und die Schaffung entsprechender firmeninterner Kanäle klärt nicht nur die erwähnte unsichere Situation für die Betroffenen, sondern ist auch

im Interesse der Wahrung des guten Rufs jeder Firma klug. Denn sie beseitigt ja zugleich die meisten guten Gründe für das Publizieren unternehmensinterner Missstände durch verantwortungsbewusste Mitarbeiter, indem diese eine faire Chance erhalten, ihre moralischen Bedenken unternehmensintern zur Geltung zu bringen.

Generell lassen sich unantastbare Mitarbeiterrechte als institutionelle „Rückenstützen“ des individuellen Muts verstehen, den es i.d.R. braucht, um in der hierarchischen Abhängigkeit eines Angestellten nicht opportunistisch, sondern als verantwortungsbewusster Wirtschafts- und Organisationsbürger zu handeln, also die personale Integrität und die postulierte kritische Loyalität zu wahren. Starke Mitarbeiterrechte sind daher auch eine unverzichtbare Basis für die Entwicklung einer lebhaften *Verantwortungskultur* im Unternehmen.

Literatur

- Dahrendorf, R. (1983): Die Chancen der Krise. Über die Zukunft des Liberalismus, Stuttgart.
- Dahrendorf, R. (1992): Moralität, Institutionen und die Bürgergesellschaft, in: Merkur, Nr. 7, S. 557-568.
- Dahrendorf, R. (1995): Über den Bürgerstatus, in: B. van den Brink/W. van Reijen (Hrsg.), Bürgergesellschaft, Recht und Demokratie, Frankfurt a.M., S. 29-43.
- De George, R.T. (1993): Whistle-blowing, in: Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i.Br., Sp. 1275-1278.
- Deiseroth, D. (1997): „Whistleblower“-Schutz in den USA – Modell für uns?, in: A. Bultmann u.a. (Hrsg.), Auf der Abschussliste, München, S. 285-328.
- Ewing, D. (1977): Freedom Inside the Organisation, New York.
- Fukuyama, F. (1992): Das Ende der Geschichte, München.
- Galtung, J. (1995): Menschenrechte – anders gesehen, Frankfurt a.M.
- Heuser, U.J./Randow, G. von: Freiwillige vor! Der Gemeinsinn wächst – trotz Geldfiebers und schwarzer Konten. Ehrlichkeit und Mitmenschlichkeit gehen nicht unter, in: DIE ZEIT, Nr. 12 v. 16. März 2000, S. 1.
- Kant, I. (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Riga.
- Kappler, E. (1980): Grundwerte und Grundrechte in der Unternehmensverfassung, in: ders. (Hg.), Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung, Freiburg i.Br., S. 290-307.
- Kley, R. (1993): Gleichheit, in: Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i.Br., Sp. 386-393.
- Kuhn, Th. (2000): Internes Unternehmertum. Begründung und Bedingungen einer „kollektiven Kehrtwendung“, noch unveröff. Habilitationsschrift der Universität St. Gallen.
- Marshall, Th.H. (1992): Bürgerrechte und soziale Klassen, Frankfurt/New York (engl. 1950).
- Parijs, Ph. van (1995): Real Freedom for All. What (if anything) can justify capitalism?, Oxford.
- Popper, K. (1958): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, 2 Bände, Bern/München.
- Rawls, J. (1979): Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt a.M.

- Rawls, J. (1993): *Political Liberalism*, New York.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1994): *Grundlagen der Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Ulrich, P. (1998): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, P. (1999a): Grundrechte und Grundfähigkeiten. Gedanken zu einem Leitbild sozioökonomischer Entwicklung aus der Perspektive der integrativen Wirtschaftsethik, in: H.-B. Peter (Hg.), *Globalisierung, Ethik und Entwicklung*, Bern/Stuttgart/Wien 2000, S. 55-76.
- Ulrich, P. (1999b): Führungsethik, in: *Handbuch der Wirtschaftsethik*, hrsg. von W. Korff u.a., Bd. 4, Gütersloh 1999, S. 230-248.
- Walzer, M. (1992): *Sphären der Gerechtigkeit. Ein Plädoyer für Pluralität und Gleichheit*, Frankfurt/New York (engl. 1983).
- Werhane, P. (1985): *Persons, Rights, and Corporations*, Englewood Cliffs N.J.