



IAG Report 1/2015

Fairness im Arbeitsleben

Ein Beitrag zur Präventionskultur

IAG Report 1/2015

Fairness im Arbeitsleben

Ein Beitrag zur Präventionskultur

Verfasser: Dr. Christian Bochmann
Institut für Arbeit und Gesundheit der
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG)

Publikationsdatenbank: www.dguv.de/publikationen

Broschürenversand: bestellung@dguv.de

Herausgeber: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)
Glinkastraße 40 – 10117 Berlin
Telefon: 030 288763800 (Zentrale)
Fax: 030 288763808
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

– Juni 2015 –

Satz und Layout: Institut für Arbeit und Gesundheit der
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG)
Bereich Grafik/Layout

Bilder: Titelbild: ©xstock-Fotolia.com, ©visuell-Fotolia.com, (Collage, IAG) ·
Seite 3,4, 5, 6: ©IAG, Stefan Floss · Seite 17, 18, 20, 23, 25, 26, 46, 48: ©IAG

ISBN (print): 978-3-86423-146-9

ISBN (online): 978-3-86423-147-6

Kurzfassung

Der IAG Report beleuchtet den Begriff der Fairness und seine Wurzel in den Menschenrechten in Bezug auf eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Untersucht wird, was Fairness im Bereich von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und für eine Präventionskultur bedeutet und welche Ansatzpunkte dafür maßgeblich sind. Im Rahmen einer Literaturschau werden Schlaglichter auf eine „faire Organisation“, „fares Management“ und „Fairhältnisprävention“ geworfen.

Deren Bedeutung für die Managementprozesse im Unternehmen wird im Lichte einer Unternehmenskultur analysiert. Um herauszufinden, welche Rolle Fairness im Arbeitsleben für die Unternehmen und für die gesetzliche Unfallversicherung im Arbeitsschutz spielen kann, werden die Hauptgeschäftsführer der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) interviewt.



Abstract

This IAG report examines the concept of fairness and its roots in human rights with respect to creating humane working conditions. It looks at the importance of fairness for occupational safety and health and a culture of prevention as well as the approaches that are suitable for achieving this. As part of a literature review, the spotlight was put on “fair organization”, “fair management” and “fair setting-based

prevention”. Their importance for a company’s management processes was analyzed in terms of the company’s culture. In order to ascertain what role fairness plays at work and its significance to the German Social Accident Insurance, the directors of the German Social Accident Insurance (DGUV) and the International Social Security Association (ISSA) were interviewed.



Résumé

Le rapport de l'IAG s'intéresse au concept de l'équité et à ses origines dans les droits de l'Homme par rapport à la création de conditions de travail adaptées à l'homme. Il s'intéresse à la signification de l'équité dans le domaine de la sécurité et la santé au travail et d'une culture de la prévention ainsi qu'aux approches qui seraient nécessaires à cet égard. Dans le cadre d'une analyse documentaire, la lumière est mise sur une «organisation équitable», un «management équitable» et une «prévention équitable».

Leur importance pour les processus de management en entreprise est analysée à la lumière d'une culture d'entreprise. Pour permettre de comprendre le rôle que l'équité peut jouer dans la vie professionnelle pour l'entreprise et pour l'assurance accidents légale dans le domaine de la sécurité et la santé au travail, les principaux directeurs de l'Assurance accidents légale allemande (DGUV) et de l'Association internationale de sécurité sociale (AISS) ont été interviewés.

„L'équité et la sécurité et la santé au travail sont pour moi comme les deux faces d'une pièce de monnaie: elles sont indissociables l'une de l'autre.“

„L'équité dans la vie professionnelle est un élément absolument indispensable et fondamental de la sécurité et la santé au travail.“

Hans-Horst Konkolewsky, AISS

„L'équité est une excellente manière de mieux comprendre la nécessité de la prévention.“

„L'équité est toujours payante à long terme d'un point de vue personnel et commercial.“



Dr. Walter Eichendorf, DGUV

„Si une entreprise veut réussir, la direction doit intégrer l'équité dans ses processus de management et montrer l'exemple.“

„Pas de culture d'entreprise sans équité.“

Resumen

En este informe publicado por el Instituto de Trabajo y Salud de la Asociación Alemana de Seguros Públicos de Accidentes (IAG) se analizan el concepto de «equidad» y sus raíces en los derechos humanos con referencia al planteamiento del trabajo conforme a estos. En concreto, se estudia el significado de la equidad en el ámbito de la seguridad y la salud laborales y para la cultura de la prevención, así como qué enfoques resultan determinantes. Tras consultarse diversas fuentes bibliográficas, se define claramente lo que se entiende por los conceptos de

«organización, gestión y prevención justas», cuya importancia para los procesos de gestión de las empresas se trata en detalle a la luz de la cultura empresarial. A fin de conocer el papel que la equidad en el ámbito laboral puede desempeñar dentro de la seguridad en el trabajo para las empresas y para el seguro público de accidentes, se ha entrevistado a los directores gerentes de la Asociación Alemana de Seguros Públicos de Accidentes (DGUV) y de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS).

„Para mí, la equidad y la seguridad y la salud en el trabajo son dos caras de una misma moneda, por eso se complementan.“

„La equidad en el ámbito laboral constituye una parte absolutamente intrínseca e indispensable de la seguridad y la salud en el trabajo.“

Hans-Horst Konkolewsky, AISS

„La equidad es el punto de partida ideal para comprender mejor que la prevención resulta necesaria.“

„La equidad es algo que, tanto en las relaciones personales como profesionales, siempre compensa.“



Dr. Walter Eichendorf, DGUV

„En toda empresa que quiera tener éxito, la directiva ha de llevar la equidad a sus procesos de gestión y guiarse por ella.“

„Una cultura empresarial sin equidad sería inconcebible.“

Inhalt

Vorwort	9
1 Einleitung	11
1.1 Ausgangssituation, Einordnung des Themas und Bedeutung.....	11
1.2 Zielsetzung.....	13
1.3 Vorgehensweise	13
1.4 Untersuchungsfortgang	13
2 Theorien	15
2.1 Begriff und Theorie der Fairness	15
2.2 Wurzel der Fairness in den Menschenrechten.....	16
2.3 Bezug zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit	18
2.3.1 Faire Organisation und Präventionskultur	18
2.3.2 Faires Management und Unternehmenskultur.....	20
2.3.3 „Fairhältnisprävention“ und Gesellschaftskultur.....	21
2.4 Bedeutung für die Unternehmen und für die Unfallversicherung	24
3 Methoden	29
3.1 Explorative Recherche.....	29
3.2 Experteninterview.....	29
4 Ergebnisse	33
4.1 Interview mit Dr. Walter Eichendorf, DGUV.....	33
4.2 Interview mit Hans-Horst Konkolewsky, IVSS	39
4.3 Explorative Recherche zu den DAX-Unternehmen	45
5 Diskussion	47
5.1 Wertungen und Begrenzungen	47
5.2 Ausblick	49
6 Resümee	51
Abbildungen	53
Abkürzungen	54
Interviewleitfaden.....	56
Literatur.....	57

Vorwort

Der IAG Report befasst sich mit der Frage, welche Bedeutung Fairness für das Management von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und die Präventionskultur hat. Der Begriff der Fairness wird aus den Menschenrechten abgeleitet und juristisch, philosophisch und arbeitspsychologisch bearbeitet. Empirisch werden neben einer Literaturschau zwei Methoden gewählt: Zum einen werden die Internetseiten dreier deutscher DAX-Konzerne auf den Stellenwert überprüft, den die Fairness in der Unternehmenskultur einnimmt; zum anderen werden Interviews mit zwei der in Europa gegenwärtig wichtigsten Akteure im Bereich von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit geführt, mit Hans-Horst Konkolewsky, Generalsekretär der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS), und mit Dr. Walter Eichendorf, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der Deutschen Gesetzlichen Unfallversiche-

rung (DGUV). Hans-Horst Konkolewsky und Dr. Walter Eichendorf gilt besonderer Dank für ihr Interesse am Thema der „Fairness im Arbeitsleben“ und ihre ausführlichen Statements im Interview.

Besonderer Dank gilt auch Olaf Petermann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (BG ETEM) und Prof. Dr. Dirk Windemuth, Leiter des Instituts für Arbeit und Gesundheit (IAG), die gemeinsam den Anstoß zu diesem Report gegeben haben. Erstellt wurde der IAG Report im Rahmen des Masterprogramms MSGA – Management Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, das die Dresden International University (DIU) in Kooperation mit der DGUV anbietet.¹

Dresden, im Juni 2015
Dr. iur. Christian Bochmann

¹ www.di-uni.de; www.dguv.de/iag

1 Einleitung

Das Thema des IAG Reports lautet „Fairness im Arbeitsleben“. Beleuchtet werden der Begriff der Fairness und seine Wurzel in den Menschenrechten in Bezug auf eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit.² Schlaglichter werden geworfen auf eine faire Organisation, faires Management und „Fairhältnisprävention“.

1.1 Ausgangssituation, Einordnung des Themas und Bedeutung

Science Fiction aus dem Buch „I, Robot“ von Isaac Asimov (1920 bis 1992):³ Ein Mann wird von einem Roboter aufgrund einer berechneten Überlebenschance aus einem ins Wasser gestürzten Auto gerettet, während ein Kind in dem sinkenden Auto ertrinkt. Ein Mensch hätte wohl nicht nach mathematischen Wahrscheinlichkeiten, sondern nach moralischen Prinzipien gehandelt und zuerst das Kind gerettet.

Tagesschau vom 12. Oktober 2012: Nach der verheerenden Tsunamiwelle in Fukushima mit der anschließenden Atomkatastrophe im Kraftwerk der Firma Tepco steht Japans früherer Premierminister Naoto Kan in der Kritik:⁴ „So habe Kan gefordert, Tepco-Mitarbeiter über 60 in den Einsatz nach Fukushima zu

schicken. Sie sollten, wenn nötig, ihr Leben riskieren, wie auch er sein Leben opfern würde.“

Fiktion und Wirklichkeit scheinen sich ingenieurs- und rechtswissenschaftlich zu ergänzen. In der Konsequenz werden in den beiden Fällen Menschenrechte wie die Rechte auf Leben und Gesundheit neu abgewogen. Es stellt sich die Frage, ob es Unterschiede zu Gesetz, Gerechtigkeit und „Fairness im Arbeitsleben“ gibt und wie sich diese konkret auf den Arbeitsschutz auswirken. Untersucht werden dabei die Managementbereiche Führung, Organisation und Prävention.

Fairness wird diesbezüglich als Teilaspekt einer Unternehmenskultur eingeordnet und auch anhand von Beispielen untersucht. Der Fokus auf die Unternehmenskultur ist die konsequente Weiterentwicklung der früheren und geltenden Schwerpunkte des Arbeitsschutzes im zuerst technischen und dann organisatorischen Bereich.⁵ Heute und in Zukunft bedingen Globalisierung, weltweite Vernetzungen und die Hinentwicklung zu Dienstleistungs- und Wissensgesellschaften einen Perspektivwechsel auf kulturelle und menschenrechtliche Fragen.⁶ Diese muss auch die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) beantworten. Beispiels-

² Dazu *Schmauder, M.*, et al.: Menschengerechte Arbeitsgestaltung. DGUV Forum 1-2/2014, S. 56 ff.

³ *Asimov, I.*: I, Robot. New York City 1950

⁴ Zu Auswirkungen in Deutschland s. *DGUV*: Atomausstieg sicher gestalten. DGUV Kompakt 2/2012, S. 2

⁵ I.d.S. *Bräuning, D., Kohstall, T.*: Berechnung des internationalen „Return on Prevention“. DGUV Report 1/2013, S. 34 f.

⁶ Ausführlich *Petermann, O.*: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen für Arbeit und Beruf. 2014, S. 28 ff; s. auch *Kaleck, W.*: Der Kampf um transnationale Gerechtigkeit. Neue Chancen für die Menschenrechtsbewegung?. Kritische Justiz 3/2008, S. 284 ff; *Korff, W.*, et al. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 1-4, 2009

weise beraten die EU und die USA zurzeit über ein transatlantisches Freihandelsabkommen und damit über die größte Freihandelszone der Welt. Dabei müssen auch Aspekte von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit berücksichtigt werden. Dann kann ein Freihandelsabkommen den globalen Arbeitsschutz stärken.⁷ Wer aber soziale Dienstleistungen nur als freie Ware begreift, der hätte nichts vom Erfolgskonzept der sozialen Sicherung verstanden.⁸

Die Bedeutung des Themas ergibt sich zum einen aus dem Trend zu einer umfassenderen Rolle der Prävention in der sozialen Sicherheit, zum anderen aus den gegenwärtigen und zukünftigen Aktivitäten der DGUV:⁹ Sie ist seit langem ein gefragter Gesprächspartner und Berater in Ländern wie China, Russland und der Türkei, wenn es darum geht, eine Präventionskultur zu etablieren.¹⁰ Dabei geht es auch stets um die Durchsetzung und Gewährleistung von Menschenrechten. Aktuelles Beispiel ist der eigene Aktionsplan der DGUV zur Umsetzung der Menschenrechtskonvention der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit

Behinderungen.¹¹ Die Präventionskultur war zugleich Fach- und Themenschwerpunkt auf dem XX. Weltkongress für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2014 in Frankfurt.¹² Und es ist in der Diskussion, sie zum Dachthema der nächsten Präventionskampagne der DGUV ab 2017 zu machen. Auch die Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) misst der Bewegung zu einer globalen Kultur für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit große Bedeutung zu.¹³ Sie hat dafür eigens eine internationale Sektion eingerichtet. Die Sektion ist in Zusammenarbeit mit der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) angelegt und wird von der Koreanischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (KOSHA) geleitet.¹⁴ Grundlage ist die „Erklärung von Seoul über Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“, die von rund 50 Vertretern von Regierungen, Institutionen der sozialen Sicherheit und multinationalen Unternehmen angenommen wurde.¹⁵ Die Deklaration betont, dass ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld als grundlegendes Menschenrecht anerkannt werden sollte, was die Zielsetzung des IAG Reports maßgeblich beeinflusst.

⁷ Breuer, J.: Freihandelsabkommen kann globalen Arbeitsschutz stärken. DGUV Kompakt 6/2014, S. 1

⁸ Breuer, J.: Freihandelsabkommen darf soziale Standards nicht gefährden. DGUV Kompakt 2/2014, S. 1

⁹ Zum Trendscouting s. Bräuniger, B.: Die Trends der Zukunft entdecken. DGUV Intern 4/2013, S. 12 ff.

¹⁰ Vgl. Kemper, G.: Die internationalen Beziehungen der DGUV: Weltweit gefragt – in Europa gefordert. DGUV Forum 10/2013, S. 10 f.; Bollmann, U.: Netzwerke für eine nachhaltige Präventionskultur. DGUV Forum 10/2013, S. 32 f.; Bochmann, C., Bollmann, U.: Die Russische Föderation im Erfahrungsaustausch mit dem Arbeitsschutz in Deutschland. Akademiejournal 1/2014, S. 4

¹¹ S. dazu Bochmann, C., Didier, V.: Präventionspraxis: Was bedeutet die UN-Behindertenrechtskonvention für Aufsichtspersonen?. DGUV Forum 3/2012, S. 38 ff.

¹² S. DGUV (Hrsg.): Unsere Vision: Prävention nachhaltig gestalten. 2014, S. 8, 12; Eichendorf, W.: Prävention muss nachhaltig sein. DGUV Intern 1/2014, S. 16

¹³ Konkolewsky, H.-H.: Soziale Sicherheit: eine Präventionskultur aufbauen?. 2009

¹⁴ Zum Ganzen Baek, H.-K.: Message from the Chairperson. 2012, S. 1; s. auch Baun, S.: Stärkung der Präventionskultur. DGUV Kompakt 1/2012, S. 3

¹⁵ www.seouldeclaration.org

1.2 Zielsetzung

Ziel des Reports ist es, die aktuellen Themen und Theorien zu Fairness im Arbeitsleben im Hinblick auf eine Präventions-, Unternehmens- und Gesellschaftskultur zusammenzutragen und mit den Aufgaben und Handlungsfeldern der gesetzlichen Unfallversicherung abzugleichen. Zu den Handlungsfeldern gehören zum Beispiel die Überwachungs- und Beratungstätigkeit der Aufsichtspersonen sowie das Regelwerk und die Richtliniensetzung der Unfallversicherungsträger.¹⁶ Am Ende soll die Frage beantwortet werden, ob und wie Fairness eine Rolle für die Unternehmenskultur spielt. Das kann unter anderem als Vorarbeit zur nächsten Kampagne der DGUV zur Präventionskultur dienen. Hauptsächlich soll die Grundlage für neue Produkte geschaffen werden, die national in Aus- und Fortbildungskursen der DGUV und weltweit zum Beispiel in Workshops und Seminaren der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit Verwendung finden können. Das Fernziel ist dabei die Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung von Fach- und Führungskräften für verschiedene Aspekte von Fairness und Gerechtigkeit in den Managementbereichen Führung, Organisation und Prävention.

1.3 Vorgehensweise

Der IAG Report ist im Mixed-Methods-Design erstellt. Er beinhaltet drei Methoden: Die erste ist eine Literaturstudie, mit der das Thema Fairness im Arbeitsleben theoretisch

aufgearbeitet und gestützt wird. Die zweite Methode ist eine explorative Recherche auf den Internetseiten von drei DAX-Unternehmen (N = 3). Untersuchungsgegenstand ist, ob und – wenn ja – in welchem Zusammenhang Fairness im Arbeitsleben von den Firmen öffentlich angeführt wird. Als dritte Methode wird eine Expertenbefragung durchgeführt. Sie kreist um die Leitfrage, was Fairness im Bereich von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit bedeutet und welche Angelpunkte dafür maßgeblich sind. Die Gesprächspartner (N = 2) sind die Hauptgeschäftsführer der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS).

1.4 Untersuchungsfortgang

Als Fundament für den Untersuchungsfortgang werden in **Kapitel 2 „Theorien“** zu Fairness und Gerechtigkeit anhand einer Literaturschau aufbereitet und zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit in Bezug gesetzt. Ein Schwerpunkt liegt hier auf der Relevanz für die Managementprozesse im Unternehmen und für die Unfallversicherung als Teil der sozialen Sicherung. Darauf aufbauend werden in **Kapitel 3** unter den **„Methoden“** die Untersuchungsdesigns zur explorativen Recherche und zum Experteninterview vorgestellt.

Kapitel 4 („Ergebnisse“) ist das Herzstück des Reports: Vor den Erkenntnissen zur explorativen Recherche werden hier die Befragungen im Wortlaut präsentiert, mithin das

¹⁶ Zum Ganzen *Kohstall, T.: Qualität in der Prävention. 2009*

Interview mit Dr. Walter Eichendorf, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der DGUV im Bereich Prävention, und das Interview mit Hans-Horst Konkolewsky, Generalsekretär der IVSS.

Die Ergebnisse werden in **Kapitel 5** zur „**Diskussion**“ gestellt, indem zentrale Erkenntnisse veranlagt und mit dem Theorie-Teil aus Kapitel 2 gespiegelt werden. In diesem Zusammenhang werden auch mögliche Begrenzungen des vorliegenden Reports identifiziert, die in einen Ausblick auf zukünftige Forschung münden.

Mit **Kapitel 6** schließt der IAG Report in einem „**Resümee**“, das die Kerninhalte in Kurzform zusammenfasst.

2 Theorien

Im Folgenden wird der Begriff der Fairness geklärt und theoretisch gesichert. Dabei wird die Wurzel der Fairness in den Menschenrechten begründet und mit einem Praxisfall belegt. Sodann wird der Bezug zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit klargestellt. Dabei werden die drei Themengebiete „faire Organisation“, „faires Management“ und „Fairhältnisprävention“ beleuchtet. Das Kapitel schließt mit Überlegungen zur Bedeutung der Fairness-Thematik für die Unternehmen und für die gesetzliche Unfallversicherung.

2.1 Begriff und Theorie der Fairness

Der Begriff der Fairness kommt aus dem Englischen. Im Wörterbuch wird Fairness primär mit Gerechtigkeit übersetzt.¹⁷ Die Bedeutung wird mit „gerechtem, anständigem und regelentsprechendem Verhalten“ sowie mit einer „ehrlichen Haltung anderen gegenüber“ umschrieben.¹⁸ In der gesellschaftlichen Wahrnehmung dürfte Fairness zuerst mit Handel und Sport in Verbindung gebracht werden. Das liegt an den Ausdrücken „Fair Trade“ und „Fair Play“, die weltweit in Kampagnenform kursieren.¹⁹ Dagegen ist ein Begriffspaar wie „Fair OSH“ oder „Fair Prevention“ für den Arbeits- und Gesundheitsschutz neu.

Eine „Theorie der Gerechtigkeit als Fairness“ hat der Philosoph und Harvard-Professor John Rawls (1921 bis 2002) vorgelegt.²⁰ Die Kernaussage lautet knapp, dass politische Gerechtigkeit fair sein muss. Schon die Bezeichnung der Theorie und ihre Kernaussage legen nahe, dass es einen Unterschied zwischen Gerechtigkeit und Fairness gibt. Diese Annahme wird von der arbeitspsychologischen Erkenntnis gestützt, dass Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen sowie Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Grunde zwei Arbeitsverträge miteinander schließen: Einen rechtlichen Arbeitsvertrag nach geltendem Recht und Gesetz und einen psychologischen Arbeitsvertrag, der unausgesprochen die Motive und Erwartungen beider Vertragsparteien bündelt.²¹ Letzterer hat damit großen Einfluss auf emotionale Entscheidungen und Bindungen.

Aus vertraglicher Sicht setzt Rawls auf einer höheren Abstraktionsebene an, nämlich beim Gesellschaftsvertrag: Hier stellt die Gerechtigkeit die erste Tugend sozialer Institutionen dar. Sie ist die Grundeigenschaft der Gesellschaft, ihrer Verfassung und Institutionen, mithin das, was eine Gesellschaft formt, prägt und ausmacht. Um zu entscheiden, welche Gerechtigkeitsgrundsätze tatsächlich fair sind, muss man sich theoretisch in einen Urzustand versetzen. Das heißt in ein Szenario, in dem man

¹⁷ s. nur Langenscheidt (Hrsg.): Taschenwörterbuch Englisch. 2013; www.pons.com (Pons online Wörterbuch)

¹⁸ Vgl. Duden (Hrsg.), Band 10 – Bedeutungswörterbuch. 2010; Duden (Hrsg.): Band 5 – Fremdwörterbuch. 2010; Duden (Hrsg.): Deutsches Universalwörterbuch. 2011

¹⁹ s. www.fairtrade.net; <http://de.fifa.com/aboutfffa/socialresponsibility/fairplay/>

²⁰ Rawls, J.: Gerechtigkeit als Fairness. 2014

²¹ Wolf, S., Hüttges, A., Hoch, J. E., Wegge, J.: Führung und Gesundheit. 2014, S. 235

nicht weiß, welchen Platz man in der zukünftigen Gesellschaft einnehmen wird, ob man besonders gut oder schlecht gestellt ist. Nur, was sogar in einem Worst-Case-Szenario für einen selbst noch als gerecht erscheint, kann nach Rawls' Theorie der Gerechtigkeit als fair gelten. Ein solcher Fairness-Test ist eine Risikoanalyse.²² Das wiederum macht die Theorie zu einer optimalen Diskussions- und Orientierungsgrundlage sowohl für die Unfallversicherung, als auch für Unternehmen. Denn das Instrument der Risikoanalyse oder der Gefährdungsbeurteilung zählt nach der EG-Rahmenrichtlinie zum Arbeitsschutz in der gesamten Europäischen Union zur elementaren Regel für die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.²³

2.2 Wurzel der Fairness in den Menschenrechten

Schon Rawls' Theorie der Gerechtigkeit als Fairness birgt einen Menschenrechtsansatz, indem er „die Idee der freien und gleichen Personen“ postuliert und politisch begründet.²⁴ Aber auch rechtlich lassen sich die Wurzel der Fairness in den Menschenrechten und Unterschiede zur Gerechtigkeit herleiten: Menschenrechte sind ein Kernbestand des Völkerrechts, vergleichbar mit dem Grundrechtsschutz im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland. Menschenrechte sind subjektive Rechte, die allesamt darauf zielen, die Menschenwürde jeder Person gleichberechtigt zu schützen.²⁵ Sie umfassen bürgerliche, politische, wirtschaft-

liche, soziale und kulturelle Rechte. Vor diesem Hintergrund sind Menschenrechte gleichwertig und unteilbar; sie bedingen einander und sind deshalb nicht gegeneinander abwägbar. Ihre Geltung ist universell, das heißt, sie sind allgemeingültig überall auf der Welt – auch wenn sie nicht überall gleichermaßen verwirklicht sind. Die Abbildung 1 auf Seite 17 zeigt die absoluten Kern-Menschenrechtsdokumente der Vereinten Nationen, sortiert nach dem Jahr ihrer Verabschiedung.

Darüber hinaus gibt es auf den verschiedenen Kontinenten regionale Abkommen, zum Beispiel die Arabische (2008) und Afrikanische (1986) Charta der Menschenrechte, die Amerikanische Menschenrechtskonvention (1969) und die Europäische Menschenrechtskonvention (1950).

Die Europäische Menschenrechtskonvention (EMRK) ist für die Wurzel der Fairness in den Menschenrechten besonders interessant: Artikel 6 EMRK ist in der englischen Fassung mit „Fair Trial“ betitelt. Die deutsche Fassung wählt die Überschrift „Faires Verfahren“. Das stützt zum einen die Hypothese, dass es Unterschiede in der Bedeutung von Fairness und Gerechtigkeit gibt. Sonst hätte der Artikel auch mit „Gerechtes Verfahren“ („Just Trial“) überschrieben werden können. Zum anderen belegt es die Annahme, dass Fairness mehr mit der Empfindungsebene der Menschen zu tun hat. Insofern dient Artikel 6 EMRK auch als „last resort“, als letzter Rettungsanker, wenn die Rechtswirk-

²² Ebenso („assessment of risk“): *CIPD* (Hrsg.): *The Changing Contours of Fairness*. 2013, S. 25

²³ Richtlinie 89/391/EWG v. 12. Juni 1989, ABl. EG Nr. L 183, S. 1

²⁴ *Rawls, J.*: *Gerechtigkeit als Fairness*. 2014, S. 44 ff.

²⁵ Dazu und zum Folgenden: *Koenig, M.*: *Menschenrechte*. 2005, S. 9

Menschenrechtliche Kerndokumente der Vereinten Nationen

1948	○	Allgemeine Erklärung der Menschenrechte
1965	○	Anti-Rassismuskonvention
1966	○	Int. Pakt über bürgerliche und politische Rechte (Zivilpakt)
1966	○	Int. Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (Sozialpakt)
1979	○	Frauenrechtskonvention
1984	○	Anti-Folterkonvention
1989	○	Kinderrechtskonvention
1990	○	Konvention zum Schutz der Rechte aller Wanderarbeitnehmer
2006	○	Konvention gegen das Verschwindenlassen
2006	○	Behindertenrechtskonvention

Abb. 1: Menschenrechtliche Kerndokumente der Vereinten Nationen

lichkeit mit dem Rechtsgefühl nicht in Einklang gebracht werden kann. Als Praxisfall veranschaulicht das ein aktuelles Urteil des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte (EGMR) in der Sache „Howald Moor et al. gegen die Schweiz“.²⁶ Der Menschenrechtsgerichtshof in Straßburg hatte am 3. März 2014 über die Fairness von absoluten Verjährungsfristen zu entscheiden, die Asbest-Opfern die Möglichkeit nehmen, ihre Ansprüche bei Vorliegen einer Berufskrankheit geltend zu machen: Im Streitfall hatte Hans Moor in einer Maschinenfabrik in der

Schweiz gearbeitet. Dort war er von 1965 bis 1978 rund 13 Jahre Asbeststaub ausgesetzt. 2004 wurde bei ihm Krebs diagnostiziert und von der SUVA, der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt, als Berufskrankheit anerkannt. 2005 starb Hans Moor im Alter von 58 Jahren. Kurz vor seinem Tod hatte er gegen seinen Arbeitgeber Klage auf Schadensersatz und Schmerzensgeld erhoben, weil dieser vorsätzlich notwendige Arbeitsschutzmaßnahmen für Arbeiten mit Asbest nicht getroffen habe. Die Klage wurde von seiner Witwe Howald Moor und den Töch-

²⁶ AZ 52067/10; 41072/11; ausführlich zum EGMR: *Binder, C., Lachmayer, K.*: The European Court of Human Rights and Public International Law. 2014

tern des Verstorbenen weiterverfolgt. Sie scheiterten in allen Instanzen. Denn nach schweizer Recht verjähren Ersatzansprüche ausnahmslos zehn Jahre nach dem schädigenden Ereignis – hier also der letzten Exposition. Nach den Gesetzesmotiven soll das allen Beteiligten Rechtssicherheit und Rechtsfrieden geben.²⁷ Demnach hätte die Forderung spätestens 1988 geltend gemacht werden müssen. Das heißt, 16 Jahre, bevor der beruflich verursachte Krebs überhaupt diagnostiziert wurde. Nach Ansicht des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte ist das eine Anforderung, die unmöglich erfüllt werden kann: Zwar seien „legal certainty“ und „legal peace“ legitime Gründe für Verjährungsfristen. Wenn aber schon rechnerisch bewiesen sei, dass eine Person nicht wissen kann, dass sie an einer Berufskrankheit leidet, dann müsse dies bei der Bemes-

sung der Verjährungsfrist berücksichtigt werden. Die Richter konstatieren ferner, dass nach der gegenwärtigen Rechtslage alle Ansprüche von Asbest-Opfern, die mit der Substanz bis zu ihrem Verbot in der Schweiz im Jahr 1989 in Berührung kamen, ausnahmslos verjährt wären. Das sei nicht fair. Absolute Verjährungsregeln bei Opfern von Umweltgiften wie Asbest verletzen nach dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte den Artikel 6 EMRK, das Menschenrecht auf ein faires Verfahren.

2.3 Bezug zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Schon das Urteil des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte belegt einen untrennbaren Bezug der Fairness und der

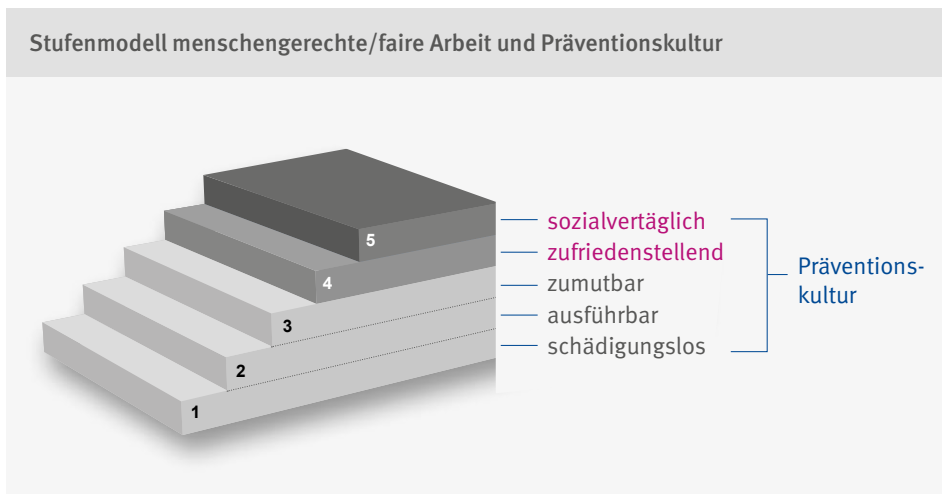


Abb. 2: Stufenmodell menschengerechte/faire Arbeit und Präventionskultur

²⁷ s. ECHR (Hrsg.): Press Release 069/2014, S. 3

Menschenrechte zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Es gibt zahlreiche Bereiche, die Fairness konkret mit dem Arbeitsschutz verzahnen. Drei davon – Organisation, Management und Prävention – werden im Folgenden näher untersucht.

2.3.1 Faire Organisation und Präventionskultur

Fairness wird in der aktuellen Organisationsforschung als eine wesentliche Stellschraube für eine gesunde und wirtschaftliche Organisation hervorgehoben.²⁸ Bezogen auf eine gesunde Arbeitsorganisation sind in Deutschland gemäß § 2 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) „Maßnahmen des Arbeitsschutzes“ unter anderem „solche ... zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit“. Das Attribut der „**menschengerechten**“ Arbeit ist besonders entscheidend, da in seinem Wortstamm die „**Menschenrechte**“ enthalten sind. Für den Arbeitsschutz lassen sich fünf Ebenen der Menschengerechtigkeit formulieren.²⁹ Das nachfolgende Stufenmodell (Abbildung 2, s. Seite 18) zeigt diese Ebenen und mögliche Korrelationen zur Fairness.

Das Modell zeigt in fünf Stufen fünf Gestaltungs- und Arbeitsschutzziele: Arbeit soll schädigungslos, ausführbar, zumutbar,

zufriedenstellend und sozialverträglich sein. Die ersten drei Stufen stellen eher die notwendigen Voraussetzungen dafür auf, dass keine manifesten Gesundheitsschäden auftreten. Das lässt sich relativ leicht in Gesetze, technische Regeln und Normwerte gießen. Demgegenüber kommt bei den letzten beiden Stufen die Fairness ins Spiel: Denn hier lautet die Frage nicht mehr, wie Arbeit gestaltet sein muss, damit sie nicht krank macht.³⁰ Vielmehr lautet die Leitfrage hier: Was macht und hält gesund? Das kann nur individuell und emotional beantwortet werden. Maßnahmen für zufriedenstellende Arbeit können Monotonieabbau durch „Jobrotation“ oder eine Erweiterung des Tätigkeitsspielraums („Jobenlargement“) oder der Verantwortung sein („Jobenrichment“). All diese Maßnahmen erfordern ein kluges „Change Management“.³¹ Sozialverträgliche Arbeit geht dann über das Arbeitsumfeld des Einzelnen hinaus. Hier ist an Maßnahmen zur „Work-Life-Balance“³² und an Konzepte wie „Beruf und Familie“³³ zu denken. Zur sozialverträglichen Arbeit gehört auch das Thema der „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Das meint die Art und Weise, wie Unternehmen über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinaus die Verantwortung für die Wirkung ihrer Aktivitäten auf die Gesellschaft übernehmen.

²⁸ Fehr, E.: Fairness und Ehrlichkeit. *zfo* 3/2014, S. 194 ff.

²⁹ s. z.B. Hacker, W., Richter, P.: Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen. 1980, S. 29

³⁰ Kritische Würdigung bei Windemuth, D.: Psychologie der Arbeit. Arbeit: Krankmacher oder Gesundbrunnen?. *Faktor Arbeitsschutz* 6/2009, S. 12 f.

³¹ Zum Ganzen: Wetstein, A.: Change Management. 2014, S. 149 ff; zur Fairness im Change Management: Rigotti, T.: Fairness im Arbeitsleben. 2014, S. 228; zu Umstrukturierungen s. Boege, K.: Betriebliche Umstrukturierungen, Personalabbau und Arbeitsplatzunsicherheit. 2014, S. 244 ff.

³² Ausführlich: Cosmar, M.: Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Privatleben. 2014, S. 69 ff.

³³ Kohstall, T.: Audit „Beruf und Familie“ in der DGUV. *DGUV Forum* 1-2/2014, S. 19 ff.

Alle fünf Ebenen – von schädigungslos bis hin zu sozialverträglich – bauen wie Trep-
penstufen aufeinander auf. Das heißt, ohne
die erste würde die zweite nicht halten,
ohne die zweite nicht die dritte und so fort.
Daher können nur alle fünf Stufen zusammen
zu einer Präventionskultur im Unternehmen
führen. Die Präventionskultur wiederum
besteht aus allen Aspekten einer Unterneh-
menskultur wie auch einer gesellschaft-
lichen Kultur, welche dazu dienen, präventiv
zu handeln.³⁴ Dabei haben die Geschäfts-
prozesse im Management einer Organisation
fundamentale Bedeutung.³⁵

2.3.2 Faires Management und Unternehmenskultur

Management heißt Organisation und Führung. Führung ist eines der wichtigsten Elemente für die Schaffung einer Unternehmenskultur.³⁶ Ein von Fairness geprägter Führungsstil wird in der moderneren Literatur als „State of the Art“ hervorgehoben.³⁷ Neutral meint Führungsstil die Art und Weise des Verhaltens von Führungskräften gegenüber einzelnen Mitarbeitenden und Gruppen. Spezifische Methoden zur Art und Weise der Führung gibt es in unzähligen Facetten an Managementtheorien.³⁸ Im Grunde lassen sich alle in drei idealtypische Kategorien herunterbrechen, die Kurt Lewin (1890 bis 1947) schon früh formuliert hat.³⁹ Die nach-

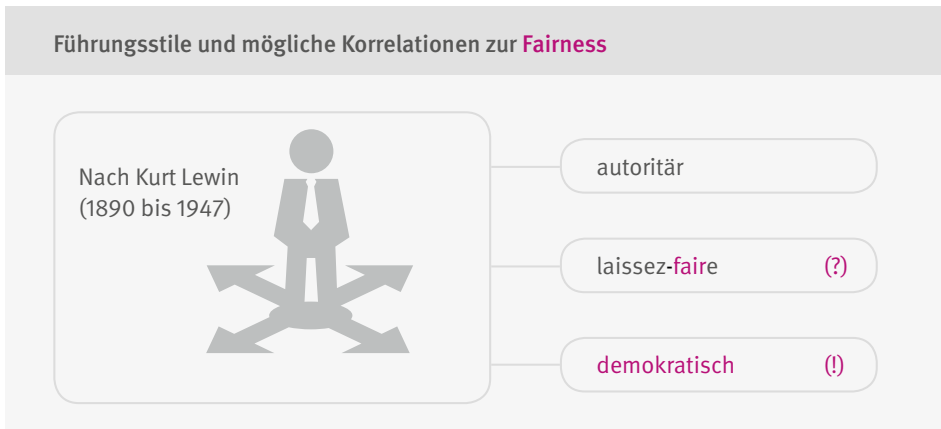


Abb. 3: Führungsstile und mögliche Korrelationen zur Fairness

³⁴ Eichendorf, W.: Kein Verlust persönlicher Freiheit. DGUV Forum 6/2014, S. 18

³⁵ Horvath, S., Bollmann, U.: Kultur der Prävention: Wir sind die Vorreiter. DGUV Forum 6/2014, S. 20

³⁶ Horvath, S., Bollmann, U.: Kultur der Prävention: Wir sind die Vorreiter. DGUV Forum 6/2014, S. 21

³⁷ Van Knippenberg, D., De Cremer, D., Van Knippenberg, B.: Leadership and fairness: The state of the art. European Journal of Work and Organizational Psychology 16/2007, S 113

³⁸ Überblick bei Bergdolt, R.: Führung im Unternehmen. Praxisbuch für aktives Mitarbeitermanagement. 2014

³⁹ Dazu Lück, H. E.: Kurt Lewin. 1996, S. 98

stehende Abbildung zeigt die drei Grundkategorien von Führungsstilen und mögliche Korrelationen zur Fairness. Autoritär meint Führung in gebieterischer, unbeschränkter Selbstherrschaft. Plakatativ kann dieser Führungsstil auch als Führen mit Angst beschrieben werden, was Fairness ausschließt. Als Gegenstück dazu gibt es den *laissez-fairen* Führungsstil, in dessen Wortstamm schon das Wort „fair“ auflitzt: Die Führungskräfte lassen die Geführten hier bei fast allem gewähren. Dennoch bleibt eine Korrelation zur Fairness fraglich, da hier das Führen mit Unsicherheiten verbunden ist. Im Vergleich weist eine demokratische Führung den größten Bezug zur Fairness auf, da die Führungskräfte die Geführten hier in kooperativer Weise aktiv an Entscheidungen partizipieren lassen.

2.3.3 „Fairhältnisprävention“ und Gesellschaftskultur

Prävention kann man in Verhaltensprävention und Verhältnisprävention einteilen. Im Arbeitsschutz liegt der Schwerpunkt in Deutschland und Europa auf der Verhältnisprävention: „Gefahren sind an der Quelle zu bekämpfen.“⁴⁰ Diese Prävention setzt zuerst an den Arbeitsbedingungen an, erst danach beim Individuum: „Individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen.“ Während die Verhaltensprävention also auf das personelle Handeln abzielt, befasst sich die Verhältnis-

prävention mit technischen und organisatorischen Bedingungen der Arbeitsumwelt. Hierzu zählen auch soziale und kulturelle Bedingungen, weshalb es nahe liegt, auch mithilfe der Präventionskultur eine globale Gesellschaftskultur im Arbeitsschutz zu fördern, die weit über den Kernbereich des Arbeitsschutzes sichtbar wird.⁴¹

Eine Herausforderung in diesem Bemühen verdeutlicht der einleitend geschilderte Fall zur Atomkatastrophe in Fukushima, wonach ältere Tepco-Mitarbeiter über 60 das zerstörte Kraftwerk unter Einsatz ihres Lebens reparieren sollten.⁴² Entspringt der Vorschlag des ehemaligen Ministerpräsidenten Naoto Kan einer spezifisch japanischen „Harakiri-Kultur“, sich als Einzelner für das Wohl von Vielen aufzuopfern? Und wäre der Vorschlag nicht sogar ein „faires Verfahren“ im Sinne einer sozialen „Fairhältnisprävention“, weil die älteren Mitarbeiter ihr Leben gelebt und die jüngeren Mitarbeiter ihr Leben noch vor sich haben?

Antworten auf diese Fragen liefern erneut die universellen Menschenrechte, von denen vorwiegend die Rechte auf Leben und Gesundheit sowie auf sichere und gesunde Arbeitsbedingungen im Kontext der Menschenwürde betroffen sind. Dabei kann es zuerst einmal keinen begründeten Zweifel geben, dass es eine (Solidaritäts-) Pflicht, das eigene Leben zur Rettung anderer aufzuopfern, nicht gibt.⁴³ Die bewusste Aufgabe des eigenen Lebens liegt außerhalb

⁴⁰ § 4 ArbSchG; Richtlinie 89/391/EWG v. 12. Juni 1989, ABl. EG Nr. L 183, S. 1

⁴¹ Ähnlich: *DGUV*: Präventionskultur, das Trendthema der Gesundheits- und Sozialpolitik. 2014

⁴² s.o. Kap. 1.1

⁴³ Ebenso: *Roxin, C.*: Der Abschluss gekaperter Flugzeuge zur Rettung von Menschenleben. ZIS 6/2011, S. 553

dessen, was der Einzelne dem Gemeinwesen schuldet.⁴⁴ Regelmäßig stellen das Bundesverfassungsgericht in Deutschland sowie der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte klar, dass eine Abwägung von Leben gegen Leben oder Gesundheit bei Menschenrechten nicht möglich ist:⁴⁵

„Die Abwägung von Leben gegen Leben (...) ist nicht vereinbar mit der Verpflichtung zum individuellen Schutz jedes konkreten Lebens (...). Der Schutz des einzelnen Lebens darf nicht deswegen aufgegeben werden, weil das an sich achtenswerte Ziel verfolgt wird, andere Leben zu retten. Jedes menschliche Leben (...) ist als solches gleich wertvoll und kann deshalb keiner irgendwie gearteten unterschiedlichen Bewertung oder gar zahlenmäßigen Abwägung unterworfen werden.“

Damit sind es gerade die Menschenrechte, die als gemeinsames Fundament für eine globale Gesellschafts- und Präventionskultur im Arbeitsschutz stehen können. Denn vor dem Hintergrund der Globalisierung hat besonders das internationale Recht die Kraft, abstrakte soziale Werte, die von der Staatengemeinschaft und den Menschen geteilt werden, in der Praxis zu stärken.⁴⁶ Die Hinentwicklung dazu wird vor allem durch die normenbezogenen Tätigkeiten der Vereinten Nationen belegt, insbesondere durch die Richtlinien und Empfehlungen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Seit ihrer Gründung im Jahr 1919 hat die ILO als älteste Sonderorganisation der Vereinten Nationen rund 200 rechtsverbindliche

Übereinkommen und 200 unverbindliche Empfehlungen an die Mitgliedstaaten ausgearbeitet. Die ILO ist also hauptsächlich durch Normsetzung tätig. Der Hauptzweck liegt darauf, Mindeststandards für universelle Menschenrechte bei der Arbeit zu setzen. Im Zeitverlauf zeigen die Dokumente der ILO, dass sie ein Produkt von historischen und gesetzgeberischen Epochen sind. Gleichzeitig sind sie ein Abbild von verschiedenen Stufen der industriellen, wissenschaftlichen und kulturellen Entwicklung. Die Abbildung 4 (s. Seite 23) gibt mit Leitmerkmalen und Belegen einen Überblick über den Entwicklungsverlauf der „Gesetzgebungstechnik“ der ILO-Dokumente.

In den Anfangsjahren ab 1919 stellte die ILO starre Regeln auf, insbesondere zur Verbesserung der Sicherheit in Fabriken und zum Schutz vor besonders gefährlichen Industrie- stoffen. Ein Beispiel dafür ist die Empfehlung Nr. 6 von 1919 zum Verbot weißen Phosphors speziell in der Zündholzindustrie. Die Konzentration auf strikte Ge- und Verbote wurde jahrzehntelang fortgesetzt, zum Beispiel mit dem Übereinkommen Nr. 136 über Benzol von 1971 und dem Übereinkommen Nr. 162 über Asbest von 1986. Parallel dazu führte die ILO ab den 1930er Jahren eine sektor- spezifische Perspektive ein: Es wurden Normen erarbeitet, die sich mit Problemen in besonders unfallträchtigen Wirtschaftszweigen befassen. Aktuellere Beispiele dafür sind die Übereinkommen zum Baugewerbe (Nr. 167 von 1988), zum Bergbau (Nr. 176 von 1995), zur Landwirtschaft (Nr. 184 von 2001)

⁴⁴ Höfling, W., Augsberg, S.: Luftsicherheit, Grundrechtsregime und Ausnahmezustand. JZ 2005, S. 1082

⁴⁵ s. dazu BVerfGE 115, 118; EGMR, Urt. v. 1.6.2010 – 22978/05 und zum folgenden Zitat: BVerfGE 39, 1, 58

⁴⁶ I.d.S. auch Franck, T. M.: Fairness in International Law and Institutions. 1998

und zur Fischerei (Nr. 188 von 2007). In der Nachkriegszeit ab 1945 entwickelte sich das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer umfassenderen Strategie des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit. Belege dafür sind das Übereinkommen Nr. 148 über die Arbeitsumwelt von 1977 und das Übereinkommen Nr. 161 zu betriebsärztlichen Diensten von 1985. Das Übereinkommen Nr. 155 über den Arbeitsschutz von 1981 markiert in den 1980er-Jahren eine internationale Neuorientierung auf Deregulierung, Prävention

und Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Denn einerseits befasst es sich in umfassender Weise mit dem Arbeitsschutz und der Arbeitsumwelt; andererseits stellt es ein weitgehend grundsatzpolitisches Dokument dar, das kaum rechtliche Verpflichtungen enthält. Vorgeschrieben wird nur die Festlegung, Durchführung und regelmäßige Überprüfung einer in sich geschlossenen innerstaatlichen Politik, deren Hauptziel es sein muss, „Unfälle und Gesundheitsschäden, die infolge, im Zusam-

Entwicklungsverlauf der Gesetzgebungstechnik der ILO-Dokumente in Leitmerkmalen:

Jahre	Leitmerkmale	Belege
1919 ff.	○ Starre Regeln / Ge- und Verbote	R6 (Phosphor), C136 (Benzol), C162 (Asbest)
1930 ff.	○ Branchenspezifische Perspektive	C167 (Bau), C176 (Bergbau), C184 (Landwirtschaft), C188 (Fischerei)
1945 ff.	○ Gesundheitsschutz	C148 (Arbeitsumwelt), C161 (betriebsärztliche Dienste)
1980 ff.	○ Prävention / SiGe bei der Arbeit	C155 (Arbeitsschutz)
2001 ff.	○ Management	Leitfaden für Arbeitsschutz-Managementssysteme
2006 ff.	○ Kultur	C187 (Förderungsrahmen Arbeitsschutz)
2008 ff.	○ Fairness	Erklärung über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung

Abb. 4: Entwicklungsverlauf der Gesetzgebungstechnik der ILO-Dokumente in Leitmerkmalen

menhang mit oder bei der Arbeit entstehen, zu verhüten“. Darauf aufbauend hat die ILO den „Leitfaden für Arbeitsschutz-Managementsysteme“ erarbeitet, der 2001 angenommen wurde und weltweit anerkannt ist. Mit der Verabschiedung des Übereinkommens Nr. 187 hat die ILO 2006 das erste Mal die Bedeutung der Kultur bei der Förderung des Arbeitsschutzes betont.⁴⁷ In diesem Zusammenhang kommt im Jahr 2008 schließlich die Fairness ins Spiel mit der „Erklärung der ILO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung“. Von der Gesetzgebungstechnik her gesehen stellen die ILO-Dokumente im Zeitverlauf eine Entwicklung von Regeln zur Grundsatzpolitik, von detaillierten zu umfassenden Normen und von starren Vorschriften zu flexiblen, prozessorientierten Bestimmungen dar. Inhaltlich wurde der Schwerpunkt vom Schutz auf die Prävention und von der Betriebssicherheit auf die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit verlagert. Signifikante Änderungen sind dabei der Übergang von technischen Vorschriften zu systemorientierten Ansätzen, die voll funktionsfähige Managementrahmen voraussetzen, sowie die Entwicklung übergreifender Konzepte zu Arbeits- und Sicherheitskulturen. Normativ lassen die Dokumente der ILO damit eine Entwicklung zur „Präventionskultur“ erkennen, die sich in Schlagworten mit „Management Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ durch „Fairness“ auf den Punkt bringen lässt.

2.4 Bedeutung für die Unternehmen und für die Unfallversicherung

Fairness wie auch Menschenrechte haben für die Unternehmen und für die Unfallversicherung eine parallele Relevanz. Abbildung 5 zeigt zunächst den Bedeutungszuwachs der Fairness für die Unternehmen.

Am Beispiel von Deutschland zeigt sich, dass der Dienstleistungssektor seit den 1970er-Jahren stetig zunimmt.⁴⁸ Zugleich nehmen Erwerbstätigkeiten in der Land- und Forstwirtschaft sowie im produzierenden Gewerbe ab. Im Gegensatz zu einem Produkt, das man in Augenschein nehmen und anfassen kann, ist eine Dienstleistung ein Vertrauensgut. Um auf dem Markt und im Wettbewerb bestehen zu können, sind Dienstleistungsunternehmen in höchstem Maße auf die Zufriedenheit und emotionale Bindung ihrer Kunden bzw. Kundinnen wie auch ihrer Beschäftigten angewiesen. Mit der Hinentwicklung zu einer Dienstleistungsgesellschaft steigt zwangsläufig die Bedeutung der Fairness. Das gilt parallel für die gesetzliche Unfallversicherung: Ihre Präventionsleistungen sind nach dem Selbstverständnis der Unfallversicherungsträger allesamt als Dienstleistungen für die Unternehmen und Versicherten zu verstehen.⁴⁹ Das fängt bei den Anreizsystemen⁵⁰ an und geht über die Beratung, Überwachung und Ermittlung bei Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten bis hin zu den

⁴⁷ Ausführlich *Treichel, B.*: Präventionskultur ausbauen, Arbeits- und Gesundheitsrisiken vermindern. DGUV Forum 4/2014, S. 39

⁴⁸ *Maurer, M.*: Dramatischer Veränderungsprozess in der Beratungsindustrie. Personalführung 7/2014, S. 44

⁴⁹ *IAG der DGUV* (Hrsg.): Präventionsleistungen der Unfallversicherungsträger. 2009, S. 3

⁵⁰ s. dazu *Kohstall, T., Hook, J., Knoll, A.*: Die wichtigsten Anreizsysteme der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung, 2010

Regelwerken zur Unfallverhütung und zur Qualifizierung von Präventionspersonal. Diese Dienstleistungsorientierung in der sozialen Sicherheit lässt sich nicht nur national, sondern weltweit ausmachen, was speziell die Leitlinie der IVSS zur arbeitsplatzbezogenen Prävention belegt.⁵¹ Dabei ist ein Hauptmerkmal dieser Dienstleistungsorientierung, dass kein Mensch als bloßes Objekt behandelt wird. Diese „Objektformel“ gibt nach dem Bundesverfassungsgericht

(BVerfG) Antwort auf die Frage, wann die Menschenwürde verletzt ist.⁵² Das schlägt die Brücke zur parallelen Bedeutung der Menschenrechte für die Unfallversicherung und die Unternehmen: Die Abbildung 6 (s. Seite 26) zeigt die Dimensionen im Leben eines Menschen und ihr Schutz über die Menschenrechte.⁵³

Die Spirale zeigt, dass die Menschenrechte speziell für die Unfallversicherung in allen

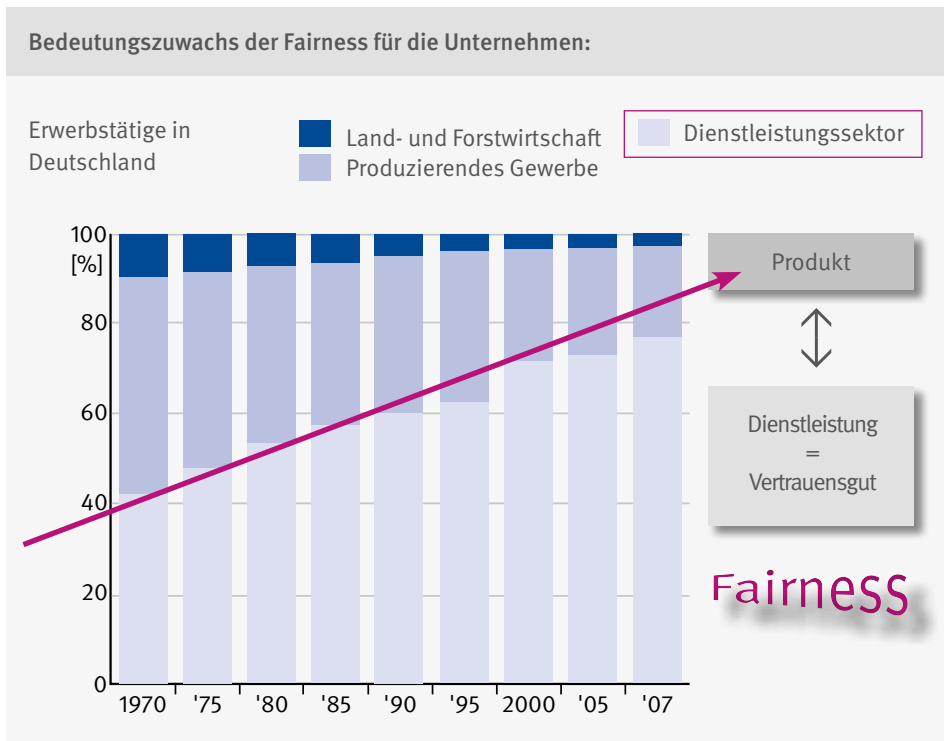


Abb. 5: Bedeutungszuwachs der Fairness für die Unternehmen (Quelle: destatis)

⁵¹ IVSS (Hrsg.): Leitlinien der IVSS, Arbeitsplatzbezogene Prävention. 2013

⁵² Zuletzt BVerfGE 30, 1, 25; davor: BVerfGE 27, 1, 6

⁵³ Eigene Darstellung; Quelle: Kälin, W., Müller, L., Wytenbach, J.: The Face of Human Rights. 2004, S. 7



Abb. 6: Dimensionen im Leben eines Menschen und ihr Schutz über Menschenrechte

Dimensionen im Leben eines Menschen eine hohe praktische Bedeutung haben. Mit ihrem gesetzlichen Präventionsauftrag Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten, sichert sie mit allen geeigneten Mitteln die menschliche Existenz. Mit ihren weiteren Aufgaben der Rehabilitation und Entschädigung im Falle eines Arbeitsunfalls oder einer Berufskrankheit gewährleistet sie einen angemessenen Lebensstandard der Betroffenen. Das wiederum setzt ein faires Verfahren bei der Ursachenermittlung eines Unfalls oder einer Krankheit voraus. In beiden Fällen kann auch das Privatleben der Geschädigten in den Fokus geraten, was einen Sozialdatenschutz, aber auch grundsätzliche Überlegungen zu daten- und diskriminierungsrechtlichen Grenzen im betrieblichen Arbeitsschutz erfordert.⁵⁴ Das Verbot von Diskriminierungen untermauert die gesetzliche Unfallversicherung mit ihrem aktuellen Aktionsplan zur UN-Behindertenrechtskonvention.⁵⁵ Hier trägt sie dazu bei, dass Menschen, die nach einem Arbeitsunfall oder einer Berufskrankheit dauerhaft mit einer Behinderung leben müssen, wieder persönlich am Wirtschaftsleben teilhaben können. Im Hinblick auf das intellektuelle Leben verwirklicht die Unfallversicherung das Menschenrecht auf Bildung, da eine solide Qualifizierung der inner- und außerbetrieblichen Arbeitsschutzakteure zunehmend wichtiger wird, um die Sicherheit und

Gesundheit bei der Arbeit zu fördern und die Rechtssicherheit für die Unternehmen zu erhalten. In Deutschland ist die Unfallversicherung mit jährlich circa 400 000 Aus- und Weiterbildungsteilnehmenden der größte nichtstaatliche Bildungsträger.⁵⁶ Und im internationalen Kontext ist hier besonders an die IVSS-Akademien innerhalb des IVSS-Exzellenzzentrums zu denken.⁵⁷ Politische Rechte kommen bei vielen Trägern der sozialen Sicherheit, auch bei der Unfallversicherung, durch Sozialwahlen zum Tragen. Und nicht zuletzt kümmert sich die Unfallversicherung um die Lebensdimension der Migration, beispielsweise bei Auslandseinsätzen von Arbeitnehmern deutscher Unternehmen.⁵⁸

Für die Unternehmen ist die Bedeutung der Menschenrechte nicht auf den ersten Blick ersichtlich. Denn Menschenrechte richten sich – ebenso wie die Übereinkommen und Empfehlungen der ILO – in erster Linie an den Staat. Er muss diese als grundlegende Rechte gewähren und umsetzen. Nicht aber die Unternehmen, da sie evident keine Staaten und keine Völkerrechtssubjekte sind. Andererseits fordert schon die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (AEMR) von 1948 in der Präambel „alle Organe der Gesellschaft“ und damit auch die Unternehmen der Privatwirtschaft auf, die Menschenrechte zu achten und zu schützen. Mit anderen Worten haben die Staaten eine

⁵⁴ s. dazu *Thüsing, G., Schmidt, M.*: Daten- und diskriminierungsrechtliche Grenzen des Arbeitsschutzes. *Sicherheitsingenieur* 6/2014, S. 14 ff.

⁵⁵ s. *Bochmann, C.*: Inklusion und Teilhabe – Wissensbaustein zur UN-Behindertenrechtskonvention. *AkademieJournal* 2/2014, S. 6

⁵⁶ *DGUV* (Hrsg.): *In guten Händen*. 2013, S. 50

⁵⁷ *IVSS* (Hrsg.): *Das Exzellenzzentrum*. 2014; *IVSS* (Hrsg.): *Workshops der Akademie*. 2014

⁵⁸ Zu den Voraussetzungen s. *DGUV* (Hrsg.): *In guten Händen*. 2013, S. 51

Gewährleistungspflicht. Und Unternehmen sollen die Menschenrechte achten und unterstützen und mit der gebotenen Sorgfalt sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligen.⁵⁹ Die Entwicklungen der letzten Jahre machen deutlich, dass sich die Unternehmen zunehmend der Relevanz der Menschenrechtsstandards und damit einer fairen Unternehmenskultur stellen. Beispiele dafür sind zum einen der „UN Global Compact“, den Kofi Annan als ehemaliger Generalsekretär der Vereinten Nationen im Jahr 2000 ins Leben gerufen hat, und dem sich seither über 5000 Unternehmen in mehr als 100 Ländern angeschlossen haben.⁶⁰ Zum anderen ist das die „Erklärung von Seoul über Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ aus dem Jahr 2008, die insbesondere von transnationalen Unternehmen vermehrt angenommen wird.⁶¹ Beide Kodizes beruhen auf Freiwilligkeit und sind nicht juristisch einklagbar. Aber indem die Unternehmen diese Pakte schließen, machen sie allen Geschäftspartnern und Subunternehmern weltweit klar, dass sie von ihnen, wie von sich selbst, die Einhaltung

der Menschenrechtsstandards im Arbeitsschutz und die Gewährleistung eines sicheren und gesunden Arbeitsumfelds verlangen. Eine derartige moderne Haltung macht Sinn, da die Frage nach menschengerechten Arbeits- und Produktionsbedingungen und daran gekoppelter Produktsicherheit inzwischen eine Vielzahl an Verbrauchern bzw. Verbraucherinnen und Kunden bzw. Kundinnen interessiert. Fernsehreportagen, in denen Unternehmen in ihren Arbeitsbedingungen und auf ihre Sozialverträglichkeit geprüft werden, erzielen hohe Einschaltquoten. Derartige Faktoren oder auch funktionierende Arbeitsschutzmanagementsysteme werden zunehmend in der Wirtschafts- und Börsenpresse publiziert und fließen zum Beispiel in die Risikobewertung von Unternehmen bei der Kreditvergabe nach „Basel II“ ein. Daher wird mit einer der nachfolgenden Methoden eine explorative Recherche zur Fairness im Arbeitsleben auf den Internetpräsenzen verschiedener DAX-Unternehmen durchgeführt.

⁵⁹ Ebenso: *Ruggie, J.:* Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights. in: *Human Rights Council* (Hrsg.): A/HRC/8/5 v. 7.4.2008

⁶⁰ www.unglobalcompact.org

⁶¹ www.seouldeclaration.org

3 Methoden

Im Folgenden werden die Untersuchungsmethoden der explorativen Recherche und des Experteninterviews vorgestellt und die Untersuchungsdesigns erläutert.

3.1 Explorative Recherche

Mit einer explorativen Recherche werden die Internetauftritte von drei DAX-notierten Unternehmen auf Aussagen zur Fairness im Arbeitsleben im Rahmen ihrer Unternehmenskultur untersucht (N = 3). Die Stichprobengröße ist das Zehntel der insgesamt 30 Firmen, die zum Stichtag des 23. Juni 2014 im Leitindex für den deutschen Aktienmarkt gelistet sind. Die DAX-Unternehmen werden wegen ihrer Umsatzstärke „Blue Chips“ genannt.⁶² Sie verkörpern rund 80 % des in Deutschland zugelassenen Börsenkapitals und repräsentieren alle bedeutsamen Wirtschaftsbranchen wie Automobile, Banken, Bau, Elektronik, Technologie, Textil und (Energie-) Versorger, die den nationalen wie internationalen Markt bestimmen. Insofern ziehen gerade die Blue Chips weltweite Beachtung auf sich – auch, weil ihre Unternehmensorganisation einen wirtschaftlichen Erfolgskurs verspricht. Umgekehrt können diese Unternehmen als „Global Player“ Einfluss auf transnationale Entwicklungen auch im Arbeitsschutz nehmen. Als Auswahlkriterium für die Stichprobe kommt hinzu, dass die Firmen in den Zuständigkeitsbereich der BG ETEM fallen, der Berufs-

genossenschaft Energie, Textil, Elektro, Medienerzeugnisse. Insofern bieten sich für die explorative Recherche besonders die Internetpräsenzen der drei Großbetriebe Adidas (Textil), Infineon (Halbleiter) und Siemens (Elektro) an. Das Untersuchungsdesign ist dahingehend ausgelegt, dass auch Analogien zur Fairness erfasst werden, die auf eine entsprechende Präventions- und Unternehmenskultur hindeuten. Im Fokus steht, ob es ein passendes Bekenntnis, Leitbild oder Motto zu Menschenrechten und zur Fairness im Arbeitsleben gibt, ob das Konstrukt in Strukturen und Prozessen sichtbar wird, und ob es beispielsweise Regeln oder Jahresreports dazu gibt.

3.2 Experteninterview

Mit Experteninterviews werden der stellvertretende Hauptgeschäftsführer der DGUV im Bereich Prävention, Herr Dr. Walter Eichendorf, und der Generalsekretär der IVSS, Herr Hans-Horst Konkolewsky, zu ihrem persönlichen Verständnis von Fairness im Arbeitsleben befragt. Die Gespräche haben telefonisch als teilstandardisierte Interviews stattgefunden. Interviews werden in der empirischen Sozialforschung schon lange und häufig als Untersuchungsmethode eingesetzt.⁶³ Teilstandardisiert heißt, dass es für das Gespräch einen vorformulierten Leitfaden mit Fragevorschlägen gibt.⁶⁴ Damit sind auch Zusatzfragen möglich, die

⁶² Dazu und zum Folgenden: *Deutsche Börse AG* (Hrsg.): Blue Chip Indizes. 2009

⁶³ Dazu bereits *Scheuch, E. K.*: Das Interview in der Sozialforschung. 1973, S. 66 ff.

⁶⁴ *Schmidt, N.*: Das teilstandardisierte Interview. Aus der Arbeit des IAG 4/2011, S. 1

sich spontan aus der Unterhaltung ergeben. Da es umgekehrt auch keine Antwortvorgaben gibt, können die Befragten ihre Meinung frei äußern. So erhalten die Interviews das Gepräge eines natürlichen Gesprächs. Gleichzeitig bleibt durch die Standardisierung die Vergleichbarkeit gesichert. Daher bietet sich dieses Design speziell für die vorliegende Untersuchung an, in der außerdem mit einer kleinen Anzahl von zwei Personen gesprochen wird. Hinzu kommt, dass Informationen zu einem recht neuen und unerforschten Themenkomplex erhoben werden. Denn es wird – soweit ersichtlich – erstmals die Themenkombination der Fairness, der Menschenrechte und der unternehmerischen Präventionskultur in ihrem Bedeutungsgesamt für die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit untersucht. Aus diesem Grunde erhielten beide Interviewpartner den Gesprächsleitfaden mit acht Fragevorschlägen vor dem Telefonat. Die acht Leitfragen können direkt den Interviews sowie gebündelt dem Anhang entnommen werden. Mit Einwilligung der Interviewpartner sind die Unterhaltungen auf Tonband aufgezeichnet und in Kapitel 4 als „Ergebnisse“ schriftlich dargelegt.

Die beiden Interviewpartner und Institutionen sind ausgewählt, weil sie ein langjähriges und umfassendes Know-how im Arbeits- und Gesundheitsschutz und der sozialen Sicherheit bündeln. Zudem können

sie eine nationale, europäische und weltweite Sicht einnehmen, was wegen der Wurzel der Fairness in den Menschenrechten besonders wichtig ist.

So ist die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) der Spitzenverband der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen.⁶⁵ Sie nimmt die gemeinsamen Interessen dieser Unfallversicherungsträger wahr und vertritt sie gegenüber Politik, Bundes- und Landesministerien, europäischen und sonstigen nationalen wie internationalen Institutionen sowie Sozialpartnern.⁶⁶ Drei eigene Institute der DGUV, das Institut für Arbeit und Gesundheit, das Institut für Arbeitsschutz und das Institut für Prävention und Arbeitsmedizin, leisten im Auftrag der Unfallversicherungsträger grundlegende Forschungsarbeit.⁶⁷ Die Unfallversicherung ist seit über 125 Jahren Teil der Sozialversicherung in Deutschland.⁶⁸ Mit der gesetzlichen Kranken-, Renten-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung bildet sie die Säulen der sozialen Sicherung. Heute stehen in Deutschland rund 76 Millionen Menschen und 4 Millionen Unternehmen und Einrichtungen unter dem Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung gegen die Folgen von Arbeits- und Wegeunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren.⁶⁹

Die Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) ist die weltweit führende Organisation für die Träger der Sozialver-

⁶⁵ s. www.dguv.de

⁶⁶ DGUV (Hrsg.): In guten Händen. 2013, S. 11

⁶⁷ s. www.dguv.de/iag; www.dguv.de/ifa; www.ipa-dguv.de

⁶⁸ Überblick in: Breuer, J.; DGUV (Hrsg.): 125 Jahre gesetzliche Unfallversicherung – Streiflichter, 2010

⁶⁹ DGUV (Hrsg.): In guten Händen. 2013, S. 8

sicherung,⁷⁰ das heißt für alle Institutionen, Regierungsstellen und Behörden, die sich mit der sozialen Sicherheit befassen. Die IVSS wurde 1927 als Non-Profit-Organisation unter der Federführung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) der Vereinten Nationen gegründet. Heute sind über 340 Sozialversicherungsträger aus mehr als 160 Ländern der Welt Mitglieder der IVSS. Damit bietet die Vereinigung ein globales Netzwerk für all diejenigen im Bereich der sozialen

Sicherheit an, die beruflich mit der Gesundheit von Beschäftigten befasst sind. Gemeinsames Ziel ist es, die soziale Sicherheit, insbesondere Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, im Wege der „Good Governance“ zu fördern und auszubauen. Für die Umsetzung sind verschiedene IVSS-Fachausschüsse und Sektionen eingerichtet, darunter auch ein Ausschuss zur Prävention und neuerdings zur Präventionskultur.

⁷⁰ s. www.issa.int

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Interviews mit den Hauptgeschäftsführern der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) sowie die Ergebnisse zur explorativen Recherche zu den DAX-Unternehmen präsentiert.

4.1 Interview mit Dr. Walter Eichendorf, DGUV

Geführt am 3. Juli 2014

Fragen: Dr. Christian Bochmann



Herr Dr. Eichendorf, bitte sagen Sie vorab ein paar Worte zu Ihrer Person als stellvertretender Hauptgeschäftsführer der DGUV.

Ich bin Physiker und ursprünglich zur Unfallversicherung gekommen, indem ich den Bereich Statistik geleitet habe. Dann habe ich die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit geleitet und von da bin ich in die Geschäftsführung gekommen. Dort habe ich die Verantwortung für den Bereich Prävention übernommen und das ist das, was ich heute mache.



„Brainstorming“: Nennen Sie bitte spontan Begriffe oder Situationen, die Sie – egal in welchem Lebensbereich – mit Fairness in Verbindung bringen.

Gerade läuft ja die Fußball-WM. Da kann man beides sehen: Zum einen gezielte heimtückische Fouls, also das Gegenteil

von Fairness. Zum anderen Momente, in denen eine Mannschaft den Ball extra ins Aus schießt, weil ein Gegenspieler verletzt am Boden liegt. Und wenn es dann Einwurf gibt, wird der Ball zu der Mannschaft zurückgeworfen, die vor der Unterbrechung den Ball hatte. Das finde ich eine sehr faire Geste, weil man einen Vorteil, den man an dieser Stelle hätte erringen können, bewusst nicht für sich ausnutzt. Das gilt aber genauso im Arbeitsleben: Wir haben hier höchstens kurzfristig Vorteile, wenn wir unfair und intransparent mit Geschäftspartnern oder Mitarbeitern umgehen. Das rächt sich immer. Das behält der andere. Auch wenn es länger geht, aber irgendwann bekommt man das heimgezahlt. Deshalb ist Fairness auch im persönlichen und geschäftlichen Umgang etwas, was sich auf Dauer immer auszahlt.



Welche kulturellen Unterschiede sehen Sie auf der Welt im Verständnis von Fairness?

Es bestehen mit Sicherheit welche. Zunächst muss man sagen, dass selbst der Begriff der Gerechtigkeit ja keiner ist, den man supranational leicht transportieren kann. Denn gerechtes Handeln wird in vielen Ländern der Welt und in vielen Lebensbereichen immer wieder anders empfunden. Das vielleicht harmloseste Beispiel ist das, was man Basar nennt. Also das traditionelle Handeln in Nordafrika, im Nahen Osten oder in Teilen von Südeuropa. Hier werden zuerst illusionäre

Mondpreise genannt. Und erst nach langer, aufgeregter Diskussion wird sich am Ende auf einen fairen Preis geeinigt. Das ist aber ein Handelsmodell, das nur dann fair funktioniert, wenn es für beide Geschäftspartner zu ihrer Lebenswelt gehört, wenn beide Seiten auf demselben Stand und kulturellen Erfahrungshorizont sind. Sonst wird einer über den Tisch gezogen. Im Kleinen beobachte ich das auch in Deutschland bei der Wirtschaftsförderung: Hier ist es leider schlechte Praxis, dass sich Landkreise und Kommunen mit Förderzusagen und Steuerverzichten gegenseitig sogenannte gute Arbeitgeber abjagen. Das ist gesamtstaatlich betrachtet Unsinn und ein Verlustgeschäft, weil dadurch eine Firma unnötige Zuschüsse bekommt und weniger Steuern zahlt. Gesamtstaatlich gesehen ist das eine unfaire Praxis.

Nimmt Fairness nach Ihrer Einschätzung eher zu oder ab vor dem Hintergrund von Globalisierung und freiem Handel?

Ich glaube, dass Fairness tatsächlich abnimmt. Aber das ist eine sehr persönliche Einschätzung, die ich nicht objektivieren kann. Mein Gefühl kommt eher daher, dass wir uns immer weniger gegenseitig verstehen, dass wir zwar auf der einen Seite immer globaler denken, immer globaler handeln, weltweiten Handel haben, aber trotzdem nicht in eine Situation kommen, in der wir die andere Seite richtig gut verstehen. Das ist der Grund, warum ich meine, dass Fairness durch die Globalisierung eher abnimmt.

Besteht dennoch Hoffnung auf eine faire Globalisierung?

Wir müssen unser Verständnis von Fairness gegenseitig im Detail kennen, dann kann das funktionieren. Sie bekommen das dann relativ gut hin, wenn Sie einen einheitlichen Rechtsrahmen und gemeinsame Gerichte oder Schiedsgerichtsbarkeiten haben, zum Beispiel innerhalb der EU. Aber in dem Moment, in dem Sie in einem anderen Rechtsrahmen sind, wird das viel schwieriger.

Beim einheitlichen Rechtsrahmen in der EU fällt mir die EG-Rahmenrichtlinie zum Arbeitsschutz ein. Daher möchte ich Sie jetzt konkret fragen:

Welche Zusammenhänge bestehen Ihrer Meinung nach zwischen der Fairness im Arbeitsleben und der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit?

Die Zusammenhänge werden schnell deutlich, wenn wir uns das Thema Präventionskultur mit anschauen: Ohne Präventionskultur geht Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit nicht. Eine Präventionskultur können Sie wiederum nicht ohne eine Unternehmenskultur leben. Und eine Unternehmenskultur können Sie nicht leben ohne die gesellschaftliche Kultur. Im Bild sind das alles drei Scheiben ein und derselben Zwiebel. Und die beeinflussen sich gegenseitig, so, wie es die Zwiebelscheiben auch tun. Deshalb ist das Thema Fairness im

Arbeitsleben, was ja ein Teil der Kultur ist, ein ganz zwingender und ganz tiefer Bestandteil von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.



Haben Sie ein Praxisbeispiel?

Ja klar, nehmen wir den Autobau in Südafrika: So vor 20, 25 Jahren haben Automobilunternehmen aus aller Welt dort Fabriken gebaut. Ihren hohen Standard im Arbeitsschutz haben sie von zu Hause mitgenommen. Das ist das Positive. Das ist aber total gescheitert, weil sie die kulturellen Bedingungen in der Region anfangs nicht ausreichend beachtet haben. Heute fahren die Unternehmen einen anderen Ansatz: Sie haben gemerkt, dass es in Südafrika keinen Sinn macht über den Arbeitsschutz zu reden, wenn die Leute in dem Moment, wo sie das Werkstor verlassen, auf Sicherheit und Gesundheit verzichten müssen, wo die hygienischen Bedingungen katastrophal sind und wo es kaum Schulen gibt. Hier bin ich als Unternehmer plötzlich in der Situation, dass ich im Betrieb zwar menschengerechte Bedingungen anbieten kann, das aber nur für die Arbeitsschicht. Die meiste Zeit am Tag, also 16 oder 17 Stunden, verbringen die Leute dagegen in extrem unhygienischen, ungesunden Verhältnissen, haben noch dazu keine Ausbildung und dadurch auch kein Wissen über Gesundheit. Deshalb haben die Firmen angefangen, in der Umgebung ihrer Werke Schulen und Gesundheitsstationen aufzubauen und Trinkwasserbrunnen zu bohren. Denn sie haben

gemerkt: Wenn wir nicht so fair zu unseren Beschäftigten sind, dass wir ihnen eine Chance geben, im Privatleben auch auf dieses Niveau zu kommen, dann werden wir es am Arbeitsplatz nie schaffen. Aus Managementsicht muss ich also das Thema gesellschaftliche Kultur und Fairness in die Unternehmenskultur rüberziehen.



Danke für das praktische Beispiel. Das leitet auch über zu der Frage: Welche Bedeutung hat aus Ihrer Sicht Fairness für die Managementprozesse im Unternehmen?

Wenn ich im Unternehmen im Management fair sein will, dann muss ich mir zuallererst anschauen, wie die Kultur der Gesellschaft aussieht, in der ich mich befinde. Daran muss ich meine Unternehmenskultur orientieren und meine Managementprozesse abbilden. Das ist der entscheidende Punkt. Sonst werde ich gegenüber den Menschen im Betrieb immer unfair handeln, und zwar einfach aus Unverständnis heraus.



Wie würde das Thema Fairness die Unfallversicherung in Sachen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit weiterbringen?

In der Präventionskultur. Das ist genau das, was man hier sagen muss. Und man muss dabei bedenken, dass Unfälle ja zum Glück seltenere Ereignisse geworden

sind. Wenn wir in der heutigen Situation noch echte Präventionserfolge erzielen wollen, dann nutzt es zum Beispiel bei Todesfällen aus der Perspektive der Prävention wenig, nach den Ursachen des einzelnen Todesfalls zu schauen. In Deutschland enden pro Jahr circa 450 Arbeitsunfälle tödlich. Da haben wir mindestens 400 verschiedene Ursachen. Hier gibt es nur einen Weg, an dieser Stelle weiter zu kommen: Man muss sich eine Ebene höher schieben: Wir reden nicht mehr darüber, wie wir den einen Todesfall hätten verhindern können. Wir müssen vielmehr darüber sprechen, wie wir alle 450 Todesfälle verhüten. Das geht nur, wenn wir eine Präventionskultur etablieren, bei der alle Beschäftigten das Thema Sicherheit und Gesundheit auf ihrer Agenda ganz oben haben und sich da auch für andere verantwortlich fühlen.



Das „Sich für andere verantwortlich fühlen“, liegt darin für Sie ein Wertezusammenhang zur Fairness im Arbeitsleben?

Absolut. Ich habe dafür mal ein gutes Beispiel in einer Werft in Singapur gesehen. Werftarbeit ist ja extrem gefährlich. An ganz vielen Stellen sind dort Telefone aufgestellt. Telefone ohne Wählscheibe, einfach mit zwei Knöpfen. Der eine geht an die interne Arbeitsschutzabteilung der Werft. Der andere Knopf geht direkt ans Arbeitsministerium. Die Führungsspitze hat alle Beschäftigten aufgefordert, wenn sie irgendwelche unsicheren Arbeitsbedingungen sehen, Rutsch- und Stol-

perstellen oder was auch immer, dann sollen sie zum Telefonhörer greifen und frei wählen, ob sie sich direkt ins Arbeitsministerium schalten oder die eigene Arbeitsschutzabteilung anrufen. Absolut freie Wahl! Und das haben die im Unternehmen von der Spitze immer wieder kommuniziert und es dadurch geschafft, in der Werft ein enorm gutes Niveau mit fast null Unfällen zu erreichen. Weil sie im Grunde jeden einzelnen Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin in die Verantwortung für die Sicherheit und Gesundheit aller mit einbezogen haben. Jeder, der irgendwo etwas sieht, was gefährlich sein könnte, der muss keine bürokratischen Wege gehen, der muss keine Formulare ausfüllen, der muss sich nicht durch Hierarchien boxen, sondern der geht einfach zwei Schritte weiter an den Telefonhörer und drückt den Knopf und sagt: „Leute, ich muss Euch mal sagen, hier, die kaputte Treppenstufe, das sieht nicht gut aus.“



Wenn ich hier an Kulturen denke, dann fällt mir das Wort „Whistleblowing“ ein: Innerer Werksschutz ist klar, aber der heiße Draht zum Arbeitsministerium?

Ja genau. Bei uns wäre das undenkbar. Da würde das Ministerium wohl auch gar nicht mitmachen. Aber ich glaube, es ist eine Frage der Fairness gegenüber den Beschäftigten, dass man von vornherein sagt: Ihr müsst euch nicht immer zuerst an die Internen wenden. Wenn das offen und intensiv von der Unternehmensleitung kommuniziert wird, dann ist das ein tolles Signal.



Nehmen wir vor diesem Hintergrund die externen Arbeitsschützer in den Blick: Was müssen Präventionsexperten, speziell Aufsichtspersonen, wissen, können und lernen, um zur Fairness im Arbeitsleben in Betrieben gut beraten zu können?

Aufsichtspersonen müssen meiner Meinung nach, wenn sie Fairness im Betrieb in Verbindung mit einer Präventionskultur rüberbringen wollen, noch stärker als bisher generalisieren und einen abstrakteren Ansatz wählen. Es ist dann wichtiger, an das Bewusstsein aller Menschen zu appellieren und so etwas wie das Beispiel mit den Werfttelefonen in Singapur anzuregen, also abstrakte, generelle Maßnahmen viel stärker als lokale Interventionen. Das erfordert natürlich ein Umdenken. Wobei ich glaube, dass die jetzigen Aufsichtspersonen, die wir seit diesem Jahr in der neuen Ausbildung haben, darauf sehr gut vorbereitet werden. Das liegt auch an der Art und Weise, wie wir die neue Ausbildung machen.⁷¹



*Letzte Frage:
Wenn Ihre Organisation 10 Millionen Euro zur Verfügung hätte, um Fairness im Arbeitsleben voranzutreiben, welche drei Maßnahmen würden Sie ergreifen?*

Das ist ganz einfach – und ich würde nur eine Maßnahme ergreifen: Die 10 Millionen Euro würde ich komplett in eine mehrjährige Kampagne zur Präventionskultur investieren, bei der die Fairness im Betrieb eine große Rolle spielt. Damit kann ich einen Hebel umlegen und Arbeitsplätze ganz automatisch sicher und gesund machen, weil ich über den Weg der Kultur und Fairness gehe. Denn eine Unternehmenskultur ist ohne Fairness undenkbar.



Herr Dr. Eichendorf, ich danke Ihnen für das Gespräch.

⁷¹ Anmerkung des Verfassers: S. dazu *Bochmann, C., Didier, V.*: Die weiterentwickelte Ausbildung zur Aufsichtsperson. *Akademiejournal* 2/2014, S. 5

4.2 Interview mit Hans-Horst Konkolewsky, IVSS

Geführt am 8. Juli 2014

Fragen: Dr. Christian Bochmann

Herr Konkolewsky, bitte sagen Sie vorab ein paar Worte zu Ihrer Person als Generalsekretär der IVSS.

Seit fast acht Jahren bin ich jetzt Generalsekretär der IVSS, der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit. Davor war ich zehn Jahre Direktor der EU-OSHA, der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Davor war ich zehn Jahre bei der staatlichen Arbeitsschutzbehörde in Dänemark tätig, sechs davon als stellvertretender Generaldirektor.

„Brainstorming“: Nennen Sie bitte spontan Begriffe oder Situationen, die Sie – egal in welchem Lebensbereich – mit Fairness in Verbindung bringen.

Mit Fairness bringe ich in erster Linie Gerechtigkeit in Verbindung, zum Beispiel menschengerechte Arbeitsbedingungen. Ich denke auch an Chancengleichheit für die Menschen, unabhängig von Alter, Geschlecht und Herkunft. Natürlich denke ich in diesen Tagen wegen der Fußball-WM oft an Fair Play. Aber in den letzten Spielen war das weniger der Fall.

Manche Spieler wirkten „verbissen“.

Genau, und andere recht „hinterrücks“.

Vom Wortsinn her: Gibt es Unterschiede zwischen Fairness und Gerechtigkeit?

Ja, für mich schon: Bei Gerechtigkeit denke ich an Recht, an Gesetzgebung und Rechtsprechung. Damit lässt sich formal bestimmen, ob jemand gerecht ist oder nicht. Man hält sich ans Gesetz oder nicht. Das ist ein bisschen wie schwarz und weiß. Dagegen ist Fairness für mich ein Begriff, der über das Formale hinausgeht, der vielleicht auch informelle Verhaltensweisen beschreibt. Auch was eigentlich nach dem Gesetz gerecht ist, kann als unfair empfunden werden. Fairness hat etwas mit Gefühlen zu tun. Man erlebt Fairness.

Welche kulturellen Unterschiede sehen Sie auf der Welt im Verständnis von Fairness?

Im Grunde gibt es keine Unterschiede, wie ich finde. Alle Menschen, denen ich in den verschiedensten Ecken der Welt begegnet bin, streben nach Fairness, wollen fair behandelt werden und andere auch fair behandeln. Das liegt in allen Religionen und Kulturen an. Andererseits stelle ich fest, dass dieser Kernwert, der

alle Menschen eint, beeinflusst werden kann. Zum Beispiel durch Krisensituationen, Kriege oder extreme Regime. All das kann das Verständnis von Fairness beeinflussen. Konkret in Bezug auf Einkommen versucht man, die Fairness einer Gesellschaft mit dem sogenannten Gini-Index⁷² zu messen. Die Länder, bei denen der Unterschied am geringsten ist, werden als fair beschrieben. An der Spitze liegen traditionell die skandinavischen Länder, die über eine lange Tradition der Umverteilung über das Steuersystem verfügen. Vielleicht gibt es damit Gesellschaften, die auf dem Papier fairer sind. Aber daraus abzuleiten, dass bestimmte Kulturen als solches Unfairness akzeptieren, das glaube ich nicht.



*Apropos Fairness-Index:
Nimmt Fairness nach Ihrer Einschätzung eher zu oder ab vor dem Hintergrund von Globalisierung und freiem Handel?*

Das ist keine einfache Frage. Nach meiner persönlichen Einschätzung nimmt Fairness vor dem Hintergrund von Globalisierung kurzfristig ab, um dann jedoch langfristig wieder zuzunehmen. Ich will das in Tendenzen erklären: Fairness nimmt zuerst ab, weil der Wettbewerb durch den Freihandel steigt. An allen Wirtschaftsstandorten sind die Unternehmen und die Beschäftigten verschärften globalen Produktionsbedingungen ausgesetzt. Daran muss man sich anpassen, das

heißt an unterschiedliche Lohnniveaus, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen. Das übt erst mal Druck aus, meist negativen: Wir sehen das zum Beispiel am Anstieg der Arbeitszeit, tendenziell fallenden Lohnniveaus und an der stetigen Intensivierung der Arbeit. In Entwicklungsländern sehen wir einen weiteren Anstieg von informellen Arbeitsverhältnissen, was völlig der Theorie widerspricht, dass mit der wirtschaftlichen Entwicklung quasi automatisch ein Anstieg der formalen Arbeitsverhältnisse folgt. Auf der anderen Seite sehe ich aus der Perspektive der sozialen Sicherung, dass in Schwellenländern wie Brasilien, Südafrika, China und Indien die sozialen Leistungen stark angehoben werden. In China zum Beispiel haben jetzt auch die Leute, die auf dem Land arbeiten und leben, ein Anrecht auf eine zumindest minimale Gesundheits- und Altersversorgung. Das war vorher nur den Städtern vorbehalten. Deshalb sehe ich zugleich den Trend, dass mit der Produktivkraft der Globalisierung eine staatlich vermittelte soziale Umverteilung stattfindet und in Korrelation die Fairness steigt. Soziale Sicherheit ist für mich ein Fairnessindikator.

⁷² Anmerkung des Verfassers: Zum Gini-Index s. *Hartmann, P. H.*: Die Messung sozialer Ungleichheit. 1985, Kap. 4.3.2



*Direkt zu Fairness-Korrelationen:
Welche Zusammenhänge bestehen Ihrer
Meinung nach zwischen der Fairness im
Arbeitsleben und der Sicherheit und
Gesundheit bei der Arbeit?*

Fairness und Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sind für mich zwei Seiten derselben Münze – die kommen nicht ohne einander aus: Fairness geht nicht ohne Sicherheit und Gesundheit. Und Sicherheit und Gesundheit schafft man nicht ohne Fairness als Kernwert in der Organisation. Denn, wie schon angesprochen, ist Fairness ein globaler menschlicher Kernwert, und jeder Mensch möchte gerne in einer Arbeitsumgebung arbeiten, wo man seine Werte auch leben kann. Sonst ist man unzufrieden. Das beeinflusst die Gesundheit, die Motivation und die Produktivität. Aber nur mit diesen Werten als Grundlage zu arbeiten, das klappt im Arbeitsschutz leider nicht. Wir brauchen Gesetze und Kontrolle, um sichere und gesunde Arbeitsverhältnisse zu sichern. Fairness heißt hier einerseits, dass man die formellen Regeln umsetzt, dass man alles tut, um den arbeitenden Menschen zu schützen. Das andere Niveau der Fairness ist, dass man darüber hinausgeht, dass man ein Arbeitsklima schafft, bei dem sich alle Beschäftigten frei entwickeln und realisieren können.



Vielleicht auch im Sinne von CSR?

Ja, auch das, wenn das nicht nur ein Vermarktungskonzept ist, sondern wirklich gelebt wird. Als Ausdruck reeller Mitverantwortung, nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für die Umwelt und für die Gesellschaft außerhalb der Fabrikmauern. Das sind Paradebeispiele einer Fairness, die über den engen Geschäftsraum hinausgehen. Das gleiche bezwecken wir ja auch mit unserer neuen Präventionsstrategie: Der Mensch muss im Zentrum sein, nicht nur als Arbeitskraft, als „Human Capital“, sondern als ganzer Mensch mitsamt seiner sozialen Umgebung.



*Welche Bedeutung hat aus Ihrer Sicht
Fairness für die Managementprozesse im
Unternehmen?*

Wenn Unternehmen Erfolg haben wollen, dann muss die Geschäftsführung Fairness in ihre Managementprozesse einbauen und leben. Speziell in Westeuropa ist das zwingend notwendig, da aufgrund der demografischen Entwicklung immer weniger junge, qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Heutzutage fragen die jungen Leute nicht länger nur nach der Arbeitszeit und dem Gehalt. Die fragen heute, was das für ein Arbeitgeber ist, ob er einen guten Ruf hat und ob die Arbeitsbedingungen sicher und gesund sind und ob das Arbeitsklima gut ist.



Haben Sie Praxisbeispiele für gesunde Managementprozesse?

Zur Fairness als Kernwert in den Managementprozessen gehören zentrale Instrumente wie Chancengleichheit aller Mitarbeiter, Führen mit Anerkennung und Lob, der Einsatz für die individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter, das Verständnis für Work-Life-Balance mit dem Respekt vor besonderen Anforderungen im Privatleben, zum Beispiel bei jungen Eltern.



Wie würde das Thema Fairness die Unfallversicherung in Sachen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit weiterbringen?

Eine Unfallversicherung sollte sich meiner Meinung nach nicht darauf beschränken, gegen Versicherungsbeiträge Arbeitgebern die Verantwortung für die Konsequenzen schlechter Arbeitsverhältnisse abzunehmen. Für mich wird eine Unfallversicherung erst fair, wenn sie einerseits die Beiträge der einzelnen Arbeitgeber so eng wie möglich an ihren Präventionseinsatz und den daraus folgenden Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten anbindet und andererseits alles unternimmt, um den unfall- oder krankheitsgeschädigten Mitarbeiter erfolgreich zu rehabilitieren oder, falls dies nicht möglich ist, ein faires Einkommen zu sichern. Unfallversicherungen sollten proaktiv Unternehmen beraten und darin unterstützen, dass Unfälle oder Berufskrankheiten erst gar

nicht geschehen. Das heißt, sie sollten hauptsächlich präventiv agieren.



Könnte Fairness dann im Konzept einer Präventionskultur eine Rolle spielen?

Ganz bestimmt. Fairness ist ein exzellenter Ansatz, um die Notwendigkeit der Prävention besser zu verstehen. Wir haben es oft schwer, mit unseren Präventionsbotschaften durchzudringen, da sich die Leute erst für das Thema interessieren, wenn sie selbst einen Unfall haben oder der Unfall direkt in Ihrer Umgebung passiert. Wenn man dann erst Prävention betreibt, dann ist das höchstens eine reaktive, korrigierende Einstellung, aber keine wirkliche Kultur. Nein, Prävention muss als Kernwert bei den Einzelnen, am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft verankert werden, um Kultur zu werden! Und dafür gefällt mir der Fairness-Begriff als Aufhänger besonders gut, denn er fordert mehr als Gerechtigkeit, als dem Gesetz folgen, und bringt Gefühle und Solidarität in die Präventionsdiskussion ein. Nur so spricht man nicht nur die engen technischen und organisatorischen Arbeitsschutzmaßnahmen an, sondern bezieht sich auf die Person, den einzelnen Menschen am Arbeitsplatz.



Was müssen Präventionsexperten, speziell Aufsichtspersonen, wissen, können und lernen, um zur Fairness im Arbeitsleben in Betrieben gut beraten zu können?

Von Präventionsfachleuten wird in steigendem Maße verlangt, dass sie Überzeugungsarbeit leisten bei der Geschäftsführung und auch bei den Beschäftigten. Sie müssen sich für etwas einsetzen können, das vielleicht bei diesen Gruppen etwas abstrakt vorkommt. Weil man gerade keinen Unfall vor Augen hat oder sich eine Berufskrankheit erst mit den Jahren entwickelt. Neben den oft sehr komplexen technischen und organisatorischen Produktionsverhältnissen müssen sie über das Arbeitsklima und die Verhältnisse im Betrieb Bescheid wissen. Sie müssen trockene Rechtspflichten und technische Maßnahmen in einen Wert umsetzen können, in einen Kulturträger, damit sich eine Präventionskultur entfalten kann. Dazu müssen sie gute Praxisbeispiele von Betrieben kennen, die dies bereits systematisch machen und damit erfolgreich sind. Als generelles Problem kann ich manchmal bei Aufsichtspersonen beobachten, dass sie lieber die technische Schiene fahren und die konzeptuellen und kulturellen Aspekte nicht genug in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen. Wir müssen aber den Fachleuten gerade diese Dimensionen mitgeben, weil sie im Endeffekt auch Bestandteile des Managements sind, das heißt des fairen Managements. Mit dem Wandel der Arbeitswelt ändert sich auch die Funktion

der Präventionsexperten weg vom Kontrollieren hin zur Beratung. Diese Beratungsfunktion ist die komplexere, auch die kompliziertere, aber ganz sicher auch die menschlichere Seite des Arbeitsschutzes. Genau da passt die Fairness als Kulturträger rein: Denn sie appelliert an das Gerechtigkeitsgefühl, aber auch an Solidarität, an eine gemeinsame Verantwortung im Arbeitsschutz, die weiter geht als nur die Buchstaben und Paragraphen im Gesetz.



Wenn Ihre Organisation 10 Millionen Euro zur Verfügung hätte, um Fairness im Arbeitsleben voranzutreiben, welche drei Maßnahmen würden Sie ergreifen?

Ich würde eine Kampagne führen, weil sich das Thema für eine Kampagne in den Betrieben sehr gut eignet, sowohl in Bezug auf das Betriebsklima generell, wie auch konkret für alle Mitarbeiter. Ich glaube, dass es in jedem Unternehmen unfaire Verhältnisse gibt, in der Führungs-, der Organisations- oder der Kommunikationsstruktur. Daher würde ich auch Instrumente entwickeln, die den Betrieben helfen, ihren „Fairness-Puls“ zu messen. Also nicht nur „Gefühlerei“, sondern Konzepte, die das Rechtliche und das Technische mit dem Menschlichen, mit der Fairness und Präventionskultur verbinden. Und ich würde Geld in die Hand nehmen, um das zu beheben, was als unfair aufgedeckt wurde. Da gibt es viel, was man diskutieren kann: Zum Beispiel die Zugänglichkeit zum Betrieb, die Bewegungsmöglichkeiten und Unterstützung

am Arbeitsplatz, damit auch Menschen mit Behinderungen dort beschäftigt sein können. Oder Flexibilität und Verständnis, wenn man junge Eltern oder ältere oder ausländische Mitarbeiter in den Blick nimmt. Ich glaube, so eine Kampagne im Arbeitsschutz zur Fairness im Arbeitsleben führt zu richtig viel Gutem – für alle Beteiligten.



Herr Konkolewsky, ich danke Ihnen für das Gespräch.

4.3 Explorative Recherche zu den DAX-Unternehmen

Alle drei Firmen präsentieren auf ihren Internetseiten⁷³ die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz an prominenter Stelle. Dafür sind auf den Webseiten zum einen eigene Bereiche im Rahmen der Unternehmensbeschreibung und des Managements eingerichtet. Zum anderen sind diese mit weiteren Kategorien verlinkt, zum Beispiel für Bewerber oder Investoren. In diesem Zusammenhang nehmen alle drei Firmen den Themenbereich in ihre Geschäftsberichte auf, wobei Infineon und Siemens auch innerhalb des UN-Global Compacts berichten.⁷⁴ Dabei verknüpfen sie die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit mit der ihnen eigenen Unternehmenskultur und nehmen darin stets Bezug auf die Menschenrechte. Aufgrund der unternehmensspezifischen Kultur verwenden die Betriebe zum Teil unterschiedliche Begriffe, die sich in Breite und Tiefe unterscheiden. Ganz allgemein lässt sich aber sagen, dass sie die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit in ihre „Corporate Governance“, „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und in ihre Nachhaltigkeitsstrategie einbeziehen. Dabei stellt die Adidas AG mit einem „Sonderreport zum Nachhaltigkeitsfort-

schrift Fair Play“ schon vom Wortlaut her den tiefsten Bezug zur Fairness auch im Bereich der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit her.⁷⁵ Aber auch die Firmen Infineon und Siemens plakatieren die Arbeitssicherheit und den Schutz der Gesundheit der Beschäftigten unter Überschriften zur „Integrität“ und „fairen Geschäftspraktiken“ im Rahmen der Unternehmensorganisation und -ethik.⁷⁶ Dafür stellen sie spezifische Regeln auf, zum Beispiel „Richtlinien zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz“ in Verbindung mit einer „Labour Rights Charta“ (Adidas) oder „Business Conduct Guidelines“ (Infineon/ Siemens). Daran knüpfen auch besondere Programme an, wobei dasjenige von Siemens zur „Zero Harm Culture“ überschlägig den stärksten Bezug zur Fairness und Präventionskultur aufweist. Denn hiermit sollen ein von „Kontrolle geprägtes Verhalten von einer Kultur der Achtsamkeit abgelöst“ und „Gefährdungen von vornherein so weit wie möglich ausgeschlossen werden“.⁷⁷ Aber auch Adidas und Infineon gehen weit über reine Sicherheitskulturen hinaus, was sich an besonderen Programmen zur „Work-Life-Integration“ (Adidas) und zu „well-being@work“ (Infineon) zeigt. Schließlich haben alle drei Firmen weltweit gültige Managementsysteme sowohl im Arbeitsschutz als auch im Gesundheitsmanagement installiert.

⁷³ www.adidas-group.com; www.infineon.com; www.siemens.com.

⁷⁴ Adidas AG (Hrsg.): For the Love of Sport. Geschäftsbericht. 2013, S. 111 ff.; Infineon Technologies AG (Hrsg.): Bereit für morgen. Geschäftsbericht. 2013, S. 80 ff.; Siemens AG (Hrsg.): Langfristig denken. Antworten geben. Jahresbericht. 2013, S. 84 ff.

⁷⁵ s. Adidas AG (Hrsg.): Sustainability Progress Report. Fair Play. 2013, S. 14, 19

⁷⁶ Infineon Technologies AG (Hrsg.): Bereit für morgen. Geschäftsbericht. 2013, S. 92; Siemens AG (Hrsg.): Langfristig denken. Antworten geben. Jahresbericht. 2013, S. 84

⁷⁷ Siemens AG (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht. 2012, S. 52

	Adidas	Infineon	Siemens
Verortung von SiGe zum Beispiel in:	Nachhaltigkeits- strategie	Nachhaltigkeits- strategie/CSR	Corporate Governance
Aufnahme im Geschäftsbericht	✓	✓	✓
Bezugnahme auf Unternehmenskultur	✓	✓	✓
Bezugnahme auf Menschenrechte	✓	✓	✓
Spezifische Regeln	✓	✓	✓
Besondere Programme	„Work-Life- Integration“	„well-being@work“	„Zero Harm Culture@Siemens“
Management- systeme	✓	✓	✓
UN-Global Compact	--	✓	✓

Abb. 7: Ergebnisse zur explorativen Recherche zu den Dax-Unternehmen im Überblick

5 Diskussion

Im Folgenden werden zentrale Erkenntnisse der Untersuchungen zur Diskussion gestellt und mit den Theorien aus Kapitel 2 gespiegelt. In diesem Zusammenhang werden auch mögliche Begrenzungen des Reports identifiziert, die in einen Ausblick auf zukünftige Forschung münden.

5.1 Wertungen und Begrenzungen

Die explorative Recherche hat gezeigt, dass alle drei DAX-Unternehmen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit in ihre Managementprozesse eingebaut und hierbei auch Bezüge zur Fairness und den Menschenrechten hergestellt haben. In beiden Interviews wurde auf die Notwendigkeit hingewiesen, dass derartige Werte, Motive und Leitbilder nicht nur auf dem Papier stehen dürfen, sondern gelebt werden müssen. Zugleich wurde im Gespräch konstatiert, dass es wohl in jedem Unternehmen unfaire Verhältnisse geben dürfte, sei es in der Organisations-, der Führungs- oder der Kommunikationsstruktur. An diesem Hinweis lässt sich zugleich eine Begrenzung des vorliegenden Reports ausmachen, was die nachstehende Abbildung 8 zum „Eiswaffelmodell von Unternehmen“ verbildlicht.

Das Modell⁷⁸ zeigt in Form einer Eiswaffel den Zusammenhang zwischen den sichtbaren Manifestationen der Unternehmens-

politik bei der Fairness im Arbeitsleben und den unsichtbaren Anteilen einer dahingehenden Unternehmenskultur. Eine Unternehmenskultur im präventiven Arbeitsschutz lässt sich – analog zu menschlichen Gefühlen – nur begrenzt von außen beurteilen.⁷⁹ Ob die als Eiskugel offensichtlich kommunizierten Politiken, Leitbilder und Richtlinien auch die Eiswaffel ausfüllen, sich also im Unternehmen als Kultur und Wertgefüge fortsetzen, kann man mit einer explorativen Recherche im Design einer Dokumentenanalyse nicht sehen. In den Interviews wird dazu empfohlen, Instrumente zu entwickeln, die den Betrieben helfen, ihren „Fairness-Puls“ zu messen.⁸⁰

In den Interviews wurde auf die Bedeutung der Präventionsexperten hingewiesen, die als Fachleute in den Betrieben und als Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger proaktiv dazu beitragen können, den „Fairness-Puls“ zur Einhaltung menschenrechtlicher Standards anzuregen. Dafür benötigen sie zum einen Praxisbeispiele, wofür auch die Ergebnisse zur explorativen Recherche zu den DAX-Unternehmen Adidas, Infineon und Siemens herangezogen werden können. Zum anderen brauchen die Präventionsfachleute Argumente, mit denen sie Überzeugungsarbeit leisten können. Neben der Einhaltung des je nationalen Rechts und der „internationalen Compliance“⁸¹ sind das vor allem firmeninterne Effekte, die

⁷⁸ Zum Ursprung s. das „Eisbergmodell“ von *Schein, E.H.*: Organisationskultur. 1995, S. 25

⁷⁹ Allgemein dazu *Sackmann, S.*: Unternehmenskultur. Analysieren – Entwickeln – Verändern. 2002

⁸⁰ s. dazu unten, Kap. 5.2 – Ausblick.

⁸¹ Dazu von *Busekist, K.*: International Compliance. 2014/2015 (im Druck)

Unternehmen hier motivieren können. Viele Beschäftigte erwarten von ihrem Betrieb, dass faire menschenrechtliche Standards sowohl am Arbeitsplatz als auch im globalen Geschäft Beachtung finden. Das spielt eine große Rolle für die Zufriedenheit, die Loyalität und die Leistungsbereitschaft. Zudem ist die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsabläufe in der Wertschöpfungskette ein maßgeblicher Part sowohl im Qualitätsmanagement von Produkten und Dienstleistungen als auch im

systematischen Arbeitsschutzmanagement. Für die Implementierung und Weiterentwicklung des Menschenrechtsansatzes im Unternehmen ist dabei auch kein zusätzliches Managementsystem erforderlich. Vielmehr kann an bereits bestehende Systeme angeknüpft werden. So kann gerade die Fairness zu dauerhaft stabilen Geschäfts- und Lieferbeziehungen führen und Risiken im operativen Geschäft verringern. Sie kann als Qualitätsbeschreibung von Produkten und Dienstleistungen in der Kommunikation nach

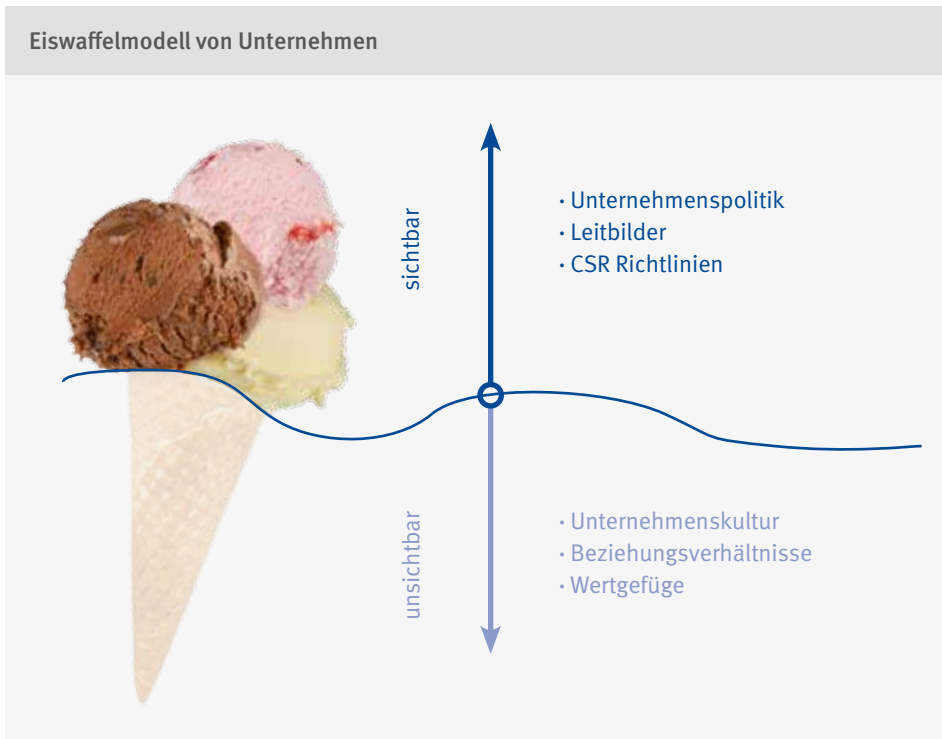


Abb. 8: Eiswaffelmodell von Unternehmen (Bildnachweis „Eistüte“: ©stockphoto-graf-Fotolia.com)

außen genutzt werden und zu einem positiven Firmenimage beitragen. Für die gesetzliche Unfallversicherung gilt das in gleichem Maße: *„Die Textilindustrie hat zum Beispiel erkannt, dass eine Billigproduktion unter schlechten Arbeitsschutzbedingungen heute von den Käufern nicht mehr akzeptiert wird. Sie erwartet von uns Lösungen, die in asiatischen Billiglohnländern umsetzbar sind und dort zu einem Präventionsstandard auf EU-Niveau führen“*.⁸²

Beide Interviewpartner halten Fairness im Bereich der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit für so zentral, dass sie eine mehrjährige Kampagne zur Fairness im Rahmen der Präventionskultur vorschlagen. Das scheint umso wichtiger, da die Fairness nach dem Gefühl beider Interviewpartner vor dem Hintergrund von Globalisierung und Freihandel gegenwärtig sinkt. Zwar liegt auch hier eine Begrenzung der Untersuchung, da man anhand von teilstandardisierten Interviews keine repräsentativen Aussagen treffen kann.⁸³ Die Einschätzung, dass die Fairness sinkt, stellt aber eine interessante Klammer zu den Theorien in diesem Report dar, wonach die Bedeutung der Fairness vor dem Hintergrund der Dienstleistungsorientierung der Unternehmen und der Unfallversicherung steigt. Insofern käme einer Kampagne maßgebliche Bedeutung zu, um das gegenseitige Verständnis in der Präventionskultur zu fördern, in der das „Sich für andere verantwortlich fühlen“ einen Wertezusammenhang zur Fairness im Arbeitsleben birgt.

5.2 Ausblick

Die Wertungen und Begrenzungen ermöglichen einen Ausblick auf zukünftige Forschungsaktivitäten im Bereich der Fairness im Arbeitsleben: Nach den Interviews sollen Instrumente entwickelt werden, die den Betrieben helfen, ihren Fairness-Puls speziell bei der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu messen. Als Vorbild und Schablone für solche Entwicklungstätigkeiten könnte das sogenannte „Selbstbewertungs-Barometer“ der IVSS stehen.⁸⁴ Die IVSS stellt dieses Benchmarking-Instrument ihren Mitgliedern als Onlinetool zur Verfügung. Diese können damit selbst ihre Leistungsfähigkeit und Exzellenz anhand von internationalen Vergleichswerten beurteilen, Optimierungspotenziale erkennen und einen Aktionsplan nach ihren Prioritäten erstellen. In Anlehnung an dieses Werkzeug für die Institutionen der sozialen Sicherheit lassen sich auch für die Betriebe Instrumente entwickeln, die rechtliche, technische, organisatorische und menschliche Aspekte mit der Fairness und Präventionskultur im Arbeitsschutz verknüpfen. Dafür ist auch eine Sammlung guter Praxisbeispiele nötig, was von den Interviewpartnern insbesondere mit Blick auf die gestiegenen Beratungsanforderungen für die Präventionsexperten betont wird. Die explorative Recherche auf den Internetseiten der drei DAX-notierten Unternehmen, die in diesem Report vorgenommen wurde, liefert erste Hinweise für Praxisbeispiele. Zudem kann sie zukünftiger

⁸² Eichendorf, W.: Prävention und Präventionsforschung international vernetzen. IPA-Journal 1/2014, S. 23

⁸³ Schmidt, N.: Das teilstandardisierte Interview. Aus der Arbeit des IAG 4/2011, S. 1

⁸⁴ Dazu und zum Folgenden: IVSS (Hrsg.): Das Exzellenzzentrum. 2014, S. 4

Forschung einen Rahmen in Breite und Tiefe geben: Als Vertiefung bietet sich eine sogenannte Inhaltsanalyse der Internetseiten an. Die Inhaltsanalyse ist ein non-reaktives Methodenbündel der empirischen Sozialforschung und speziell auf die Untersuchung formaler und inhaltlicher Merkmale von Mitteilungen im Kommunikationsprozess zugeschnitten.⁸⁵ Diese inhaltlichen Merkmale können dann mit reaktiven Erhebungsverfahren, insbesondere mit (teil-)standardisierten Interviews von Führungskräften und Mitarbeitenden der Unternehmen abgeglichen werden. In der Breite könnte die Inhaltsanalyse auf weitere DAX-notierte Unternehmen ausgeweitet werden. Zum anderen könnte eine

Vergleichsgruppe von Firmen gebildet werden, die wirtschaftlich weniger erfolgreich sind. In den Vergleich sollten in Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen Berufsgenossenschaften die Unfallzahlen mit einfließen, um zu überprüfen, ob sich Fairness im Arbeitsschutz rechnet. Diese Überlegung für zukünftige Forschung gründet auf den Interviewstatements, dass Unternehmen, wenn sie erfolgreich sein wollen, Fairness in ihre Managementprozesse einbauen müssen, und dass sich Fairness im geschäftlichen Umgang immer auszahlt. Vorbild könnte hier die Studie zum „Return on Prevention“ sein, an die eine Studie zum „Return on Fairness“ im Arbeitsschutz andocken könnte.⁸⁶

⁸⁵ s. *Früh, W.*: Inhaltsanalyse. 1998; *Berelson, B.*: Content Analysis in Communication Research. 1952

⁸⁶ *Bräuning, D., Kohstall, T.*: Berechnung des internationalen „Return on Prevention“. DGUV Report 1/2013

6 Resümee

Als Resümee lassen sich fünf Kern-erkenntnisse und -aussagen zur Fairness im Arbeitsleben festhalten:⁸⁷

1 Fairness ist eng mit der Gerechtigkeit verzahnt. Von der (Regel-)Gerechtigkeit unterscheidet sich die Fairness im Bedeutungsgehalt einer anständigen und ehrlichen Haltung dadurch, dass sie die Gefühlsebene der Menschen stärker berührt. *„Auch was eigentlich nach dem Gesetz gerecht ist, kann als unfair empfunden werden. Fairness hat etwas mit Gefühlen zu tun. Man erlebt Fairness“*. Vor diesem Hintergrund bewegt sich John Rawls‘ Theorie der „Gerechtigkeit als Fairness“,⁸⁸ wonach nur das gerecht sein kann, was auch im schlimmsten anzunehmenden (Un-)Fall für einen selbst noch als fair erscheint. Diese Formel entspricht einer Risikoanalyse, einer Gefährdungsbeurteilung, weshalb Rawls‘ Theorie der Gerechtigkeit als Fairness eine gute Diskussions- und Orientierungsgrundlage für die Unfallversicherung und die Unternehmen im Rahmen des Arbeitsschutzes ist.

2 Die Fairness wurzelt in den Menschenrechten und ist untrennbar mit diesen verknüpft. Das belegt vor allem Artikel 6 der Europäischen Menschenrechtskonvention, der mit „Faires Verfahren“

überschrieben ist. Dieses nicht etwa gerechte, sondern explizit faire Verfahren steht auch stets im Arbeitsschutz auf dem Prüfstand. So musste jüngst 2014 der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte über Fairness-Aspekte im Falle einer Berufskrankheit durch Asbest urteilen.⁸⁹

3 Fairness hat einen unmittelbaren Bezug zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, der sich mit Blick auf ihre Bedeutung für die Managementprozesse in Unternehmen und hiermit verbundener Kulturfragen verstärkt. Denn *„wenn Unternehmen Erfolg haben wollen, dann muss die Geschäftsführung Fairness in ihre Managementprozesse einbauen und leben“*. Das ist *„im geschäftlichen Umgang etwas, was sich auf Dauer immer auszahlt“*. Für diese Einsicht sprechen die Ergebnisse zur explorativen Recherche auf den Internetseiten von Adidas, Infineon und Siemens, die das systematisch machen und als DAX-notierte Unternehmen auf der wirtschaftlichen Erfolgsspur sind.

4 In Kulturfragen berührt die Fairness als Angelpunkte die Präventions-, die Unternehmens- und die Gesellschaftskultur.

⁸⁷ Zitate aus den Interviews mit Dr. Walter Eichendorf, DGUV, und Hans-Horst Konkolewsky, IVSS, in *kursiver* Schrift

⁸⁸ Rawls, J.: Gerechtigkeit als Fairness. 2014

⁸⁹ ECHR: Howald Moor and Others v. Switzerland – Az. 52067/10; 41072/11

„Im Bild sind das alles drei Scheiben ein und derselben Zwiebel“, die sich gegenseitig beeinflussen. Mit ihr lässt sich für eine faire Organisation und Präventionskultur zum Beispiel ein Stufenmodell menschengerechter Arbeit konkretisieren.⁹⁰ Und für eine Unternehmenskultur lassen sich intelligente Formen der Führung für ein faires Management bestimmen. „Denn eine Unternehmenskultur ist ohne Fairness undenkbar“. Dabei weist ein demokratischer Führungsstil nach der hier vertretenen Ansicht den deutlichsten Bezug zur Fairness auf.⁹¹ Wenn sich für die Unternehmen und die Träger der sozialen Sicherheit Abwägungsfragen im Sinne einer „Fairheitsprävention“ aufwerfen, dann können speziell die universellen und unteilbaren Menschenrechte als gemeinsames Fundament für eine globale Gesellschafts- und Präventionskultur im Arbeitsschutz stehen. Denn „Fairness ist ein globaler menschlicher Kernwert“. Dabei hat vor allem das internationale Recht die Kraft, soziale Werte, die von den Menschen und der Staatengemeinschaft geteilt werden, in der Praxis zu stärken.⁹² Normativ lässt sich hier eine Entwicklung zur Präventionskultur erkennen, die sich in Schlagworten mit Management Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit durch Fairness auf den Punkt bringen lässt.

5 In der Praxis können zur Stärkung der Fairness im Arbeitsleben die Präventionsfachleute in den Betrieben und die Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger proaktiv beitragen, indem sie „an das Bewusstsein aller Menschen appellieren“. „Prävention muss als Kernwert bei den Einzelnen, am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft verankert werden, um Kultur zu werden“. Als Aufhänger dafür und für Kampagnen im Arbeitsschutz eignet sich der Fairness-Begriff, „denn er fordert mehr als Gerechtigkeit, als dem Gesetz folgen und bringt Gefühle und Solidarität in die Präventionsdiskussion ein“. Hier kann die aus den Menschenrechten abgeleitete Fairness weltweit ein kulturübergreifender Werteträger für die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sein. Der Präventions- und Unternehmenskultur dient sie als Kompass.

⁹⁰ s.o. Kap. 2.3.1

⁹¹ s.o. Kap. 2.3.2

⁹² s.o. Kap. 2.3.3

Abbildungen

Abb. 1: Menschenrechtliche Kerndokumente der Vereinten Nationen	17
Abb. 2: Stufenmodell menschengerechte/faire Arbeit und Präventionskultur.....	18
Abb. 3: Führungsstile und mögliche Korrelationen zur Fairness.....	20
Abb. 4: Entwicklungsverlauf der Gesetzgebungstechnik der ILO-Dokumente in Leitmerkmalen.....	23
Abb. 5: Bedeutungszuwachs der Fairness für die Unternehmen	25
Abb. 6: Dimensionen im Leben eines Menschen und ihr Schutz über Menschenrechte	26
Abb. 7: Ergebnisse zur explorativen Recherche zu denDax-Unternehmen im Überblick.....	46
Abb. 8: „Eiswaffelmodell“ von Unternehmen.....	48

Abkürzungen

ABL.	Amtsblatt
AG	Aktiengesellschaft
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
AZ	Aktenzeichen
BG ETEM	Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerfGE	Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts
bzw.	beziehungsweise
C	Convention (Übereinkommen)
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktienindex
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DIU	Dresden International University
ECHR	European Court of Human Rights
EGMR	Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte
EG	Europäische Gemeinschaft
EMRK	Europäische Menschenrechtskonvention
et al.	et alii (und andere)
EU	Europäische Union
EU OSHA	European Agency for Occupational Safety and Health
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f./ff.	folgende/fortfolgende
HRC	Human Rights Council (der UN)
Hrsg.	Herausgeber
IAG	Institut für Arbeit und Gesundheit
IAO	Internationale Arbeitsorganisation (s. ILO)
IFA	Institut für Arbeitsschutz
IPA	Institut für Prävention und Arbeitsmedizin

i.d.S.	in diesem Sinne
ILO	International Labour Organization (s. IAO)
ISSA	International Social Security Association
IVSS	Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit
JZ	Juristenzeitung
Kap.	Kapitel
KOSHA	Korea Occupational Safety and Health Agency
Nr.	Nummer
OSH	Occupational Safety and Health
R	Recommendation (Empfehlung)
S.	Seite
s.	siehe
SiGe	Sicherheit und Gesundheit
s.o.	siehe oben
SUVA	Schweizerische Unfallversicherungsanstalt
UN	United Nations
UN-BRK	UN-Behindertenrechtskonvention
UNO	United Nations Organization
USA	United States of America
v.	versus bzw. vom
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WM	Weltmeisterschaft
z.B.	zum Beispiel
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
ZIS	Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik

Interviewleitfaden

- (0) Bitte sagen Sie vorab ein paar Worte zu Ihrer Person.
- (1) „Brainstorming“: Nennen Sie bitte spontan Begriffe oder Situationen, die Sie – egal in welchem Lebensbereich – mit Fairness in Verbindung bringen.
- (2) Welche kulturellen Unterschiede sehen Sie auf der Welt im Verständnis von Fairness?
- (3) Nimmt Fairness nach Ihrer Einschätzung eher zu oder ab vor dem Hintergrund von Globalisierung und freiem Handel?
- (4) Welche Zusammenhänge bestehen Ihrer Meinung nach zwischen der Fairness im Arbeitsleben und der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit?
- (5) Welche Bedeutung hat aus Ihrer Sicht Fairness für die Managementprozesse im Unternehmen?
- (6) Wie würde das Thema Fairness die Unfallversicherung in Sachen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit weiterbringen?
- (7) Was müssen Präventionsexperten, speziell Aufsichtspersonen, wissen, können und lernen, um zur Fairness im Arbeitsleben in Betrieben gut beraten zu können?
- (8) Letzte Frage: Wenn Ihre Organisation 10 Millionen Euro zur Verfügung hätte, um Fairness im Arbeitsleben voranzutreiben, welche drei Maßnahmen würden Sie ergreifen?



Literatur

Adidas AG (Hrsg.): For the Love of Sport. Geschäftsbericht. Herzogenaurach 2013

Adidas AG (Hrsg.): Sustainability Progress Report. Fair Play. Herzogenaurach 2013

Asimov, I.: I, Robot. New York City 1950

Baek, H.-K.: Message from the Chairperson. In: ISSA/KOSHA (Hrsg.): ISSA Section for a Culture of Prevention. Newsletter Vol. 1, Incheon, Korea 2012

Baun, S.: Stärkung der Präventionskultur. DGUV Kompakt 1/2012, S. 3

Berelson, B.: Content Analysis in Communication Research. Glencoe 1952

Bergdolt, R.: Führung im Unternehmen. Praxisbuch für aktives Mitarbeitermanagement. München 2014

Binder, C.; Lachmayer, K.: The European Court of Human Rights and Public International Law. Baden-Baden 2014

Bochmann, C.: Inklusion und Teilhabe – Wissensbaustein zur UN-Behindertenrechtskonvention. AkademieJournal 2/2014, S. 6

Bochmann, C.; Didier, V.: Die weiterentwickelte Ausbildung zur Aufsichtsperson. AkademieJournal 2/2014, S. 5

Bochmann, C.; Bollmann, U.: Die Russische Föderation im Erfahrungsaustausch mit dem Arbeitsschutz in Deutschland. AkademieJournal 1/2014, S. 4

Bochmann, C.; Didier, V.: Präventionspraxis: Was bedeutet die UN-Behindertenrechtskonvention für Aufsichtspersonen?. DGUV Forum 3/2012, S. 38-40

Boege, K.: Betriebliche Umstrukturierungen, Personalabbau und Arbeitsplatzunsicherheit. In: Windemuth, D.; Jung, D.; Petermann, O. (Hrsg.): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 244-252

Bollmann, U.: Netzwerken für eine nachhaltige Präventionskultur. DGUV Forum 10/2013, S. 32-33

Bräuniger, B.: Die Trends der Zukunft entdecken. DGUV Intern 4/2013, S. 12 ff.

Bräuning, D.; Kohstall, T.: Berechnung des internationalen „Return on Prevention“. DGUV Report 1/2013

Breuer, J.: Freihandelsabkommen kann globalen Arbeitsschutz stärken. DGUV Kompakt 6/2014, S. 1-2

Breuer, J.: Freihandelsabkommen darf soziale Standards nicht gefährden. DGUV Kompakt 2/2014, S. 1

Breuer, J.; DGUV (Hrsg.): 125 Jahre gesetzliche Unfallversicherung – Streiflichter. Berlin 2010

CIPD (Hrsg.): The Changing Contours of Fairness. London 2013

Cosmar, M.: Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Privatleben. In: *Windemuth, D.; Jung, D.; Petermann, O.* (Hrsg.): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 69-77

Deutsche Börse AG (Hrsg.): Blue Chip Indizes. Frankfurt a.M. 2009

DGUV (Hrsg.): Unsere Vision: Prävention nachhaltig gestalten. XX. Weltkongress für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2014. Globales Forum Prävention. 2. Ankündigung. Berlin 2014

DGUV (Hrsg.): Präventionskultur, das Trendthema der Gesundheits- und Sozialpolitik. Berlin, Pressemitteilung vom 10. April 2014

DGUV (Hrsg.): In guten Händen. Berlin 2013

DGUV (Hrsg.): Atomausstieg sicher gestalten. DGUV Kompakt 2/2012, S. 2

Duden (Hrsg.): Deutsches Universalwörterbuch. 7. Aufl., Mannheim 2011

Duden (Hrsg.): Band 10 – Das Bedeutungswörterbuch. 4. Aufl., Mannheim 2010

Duden (Hrsg.): Band 5 – Das Fremdwörterbuch. 10. Aufl., Mannheim 2010

ECHR (Hrsg.): Howald Moor and Others v. Switzerland. Press Release 069, Strasbourg 2014

Eichendorf, W.: Kein Verlust persönlicher Freiheit. DGUV Forum 6/2014, S. 18-19

Eichendorf, W.: Prävention muss nachhaltig sein. DGUV Intern 1/2014, S. 16-18

Eichendorf, W.: Prävention und Präventionsforschung international vernetzen. IPA-Journal 1/2014, S. 22-24

Fehr, E.: Fairness und Ehrlichkeit. Antworten aus der organisationsökonomischen Forschung. zfo 3/2014, S. 194-198

Franck, T. M.: Fairness in International Law and Institutions. Oxford 1998

Früh, W.: Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis. 4. Aufl., Konstanz 1998

Hacker, W.; Richter, P.: Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen. Berlin 1980

Hartmann, P. H.: Die Messung sozialer Ungleichheit. Pfaffenweiler 1985

Höfling, W.; Augsberg, S.: Luftsicherheit, Grundrechtsregime und Ausnahmezustand. JZ 2005, 1080-1088

Horvath, S.; Bollmann, U.: Kultur der Prävention: Wir sind die Vorreiter. DGUV Forum 6/2014, S. 20-22

IAG der DGUV (Hrsg.): Präventionsleistungen der Unfallversicherungsträger. Dresden 2009

Infineon Technologies AG (Hrsg.): Bereit für morgen. Geschäftsbericht. Neublberg 2013

IVSS (Hrsg.): Das Exzellenzzentrum. Genf 2014

IVSS (Hrsg.): Workshops der Akademie. Genf 2014

IVSS (Hrsg.): Leitlinien der IVSS, Arbeitsplatzbezogene Prävention. Genf 2013

Kälin, W.; Müller, L.; Wytenbach, J.: The Face of Human Rights. Baden 2004

Kaleck, W.: Der Kampf um transnationale Gerechtigkeit. Neue Chancen für die Menschenrechtsbewegung?. Kritische Justiz 3/2008, S. 284-289

Kemper, G.: Die internationalen Beziehungen der DGUV: Weltweit gefragt – in Europa gefordert. DGUV Forum 10/2013, S. 10-11

Koenig, M.: Menschenrechte. Frankfurt a.M. 2005

Kohstall, T.: Audit „Beruf und Familie“ in der DGUV. Zertifizierte Familienfreundlichkeit. DGUV Forum 1-2/2014, S. 19-21

Kohstall, T.; Hook, J.; Knoll, A.: Die wichtigsten Anreizsysteme der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung. Dresden 2010

Kohstall, T.: Abschlussbericht – Qualität in der Prävention. Dresden 2009

Konkolewsky, H.-H.: Soziale Sicherheit: eine Präventionskultur aufbauen?. In: *IVSS* (Hrsg.): Sozialpolitik im Brennpunkt Nr. 08, Genf 2009

Korff, W.; et al. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 1-4, Berlin 2009

Langendscheidt (Hrsg.): Taschenwörterbuch Englisch. München 2013

Lück, H. E.: Kurt Lewin. Weinheim 1996

Maurer, M.: Dramatischer Veränderungsprozess in der Beratungsindustrie. Personalführung 7/2014, S. 44-49

Petermann, O.: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen für Arbeit und Beruf. In: *Windedmuth, D.; Jung, D.; Petermann, O.* (Hrsg.): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 28-40

Rawls, J.: Gerechtigkeit als Fairness. 4. Aufl., Frankfurt a.M. 2014

Rigotti, T.: Fairness im Arbeitsleben. In: *Windedmuth, D.; Jung, D.; Petermann, O.* (Hrsg.): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 222-231

Roxin, C.: Der Abschluss gekaperter Flugzeuge zur Rettung von Menschenleben. ZIS 6/2011, S. 552-563

Ruggie, J.: Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights. In: Human Rights Council (Hrsg.): A/HRC/8/5 v. 7.4.2008

Sackmann, S.: Unternehmenskultur. Analysieren – Entwickeln – Verändern. Neuwied 2002

Schein, E. H.: Organisationskultur. Köln 1995

Schmauder, M.; et al.: Menschengerechte Arbeitsgestaltung nutzt dem Betrieb. DGVU Forum 1-2/2014, S. 56-59

Schmidt, N.: Das teilstandardisierte Interview. In: *DGVU* (Hrsg.): Aus der Arbeit des IAG. Ausgabe 4/2011

Siemens AG (Hrsg.): Langfristig denken. Antworten geben. Jahresbericht. Berlin/München 2013

Siemens AG (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht. Berlin/ München 2012

Thüsing, G.; Schmidt, M.: Daten- und diskriminierungsrechtliche Grenzen des Arbeitsschutzes. Sicherheitsingenieur 6/2014, S. 14-17

Treichel, B.: Präventionskultur ausbauen, Arbeits- und Gesundheitsrisiken vermindern. DGVU Forum 4/2014, S. 38-40

Van Knippenberg, D.; De Cremer, D.; Van Knippenberg, B.: Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16/2007, S. 113-140

Von Busekist, K.: International Compliance. Legal Requirements of Business Organisation in 30 Countries. München 2014/ 2015 (im Druck).

Wetzstein, A.: Change Management. In: *Windemuth, D.; Jung, D.; Petermann, O.* (Hrsg.): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 149-157

Windemuth, D.; Jung, D.; Petermann, O. (Hrsg.): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. 2. Aufl., Wiesbaden 2014

Windemuth, D.: Psychologie der Arbeit. Arbeit: Krankmacher oder Gesundbrunnen?. Faktor Arbeitsschutz 6/2009, S. 12-13

Wolf, S.; Hüttges, A.; Hoch, J. E.; Wegge, J.: Führung und Gesundheit. In: *Windemuth, D.; Jung, D.; Petermann, O.* (Hrsg.): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 232-24

**Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e. V. (DGUV)**

Glinkastraße 40
10117 Berlin

Telefon: 030 288763800

Fax: 030 288763808

www.dguv.de