

Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen 39

**Markus Söder/Peter Stein (Hrsg.)
Moral im Kontext unternehmerischen
Denkens und Handelns**



**Hanns
Seidel
Stiftung**

Akademie für Politik und Zeitgeschehen

Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen 39

**Markus Söder/Peter Stein (Hrsg.)
Moral im Kontext unternehmerischen
Denkens und Handelns**

ISBN 3 - 88795 - 262 - 6
© 2003 Hanns-Seidel-Stiftung e.V., München
Akademie für Politik und Zeitgeschehen
Verantwortlich: Dr. Reinhard C. Meier-Walser (Chefredakteur)

Redaktion:
Wolfgang D. Eltrich M.A. (Redaktionsleiter)
Barbara Fürbeth M.A. (stv. Redaktionsleiterin)
Christa Frankenhauser (Redaktionsassistentin)

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form
(durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren)
ohne schriftliche Genehmigung der Redaktion reproduziert
oder unter Verwendung elektronischer Systeme
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

<i>Peter Stein</i> Vorwort.....	5
<i>Markus Söder</i> Einführung: Perspektiven eines sozial verantwortlichen Unternehmertums.....	7
<i>André Habisch/René Schmidpeter</i> Unternehmen in der Aktiven Bürgergesellschaft: Die Fortschreibung der Sozialen Marktwirtschaft auf kommunaler Ebene	9
<i>Andreas Suchanek</i> Moral als Managementaufgabe	27
<i>Werner Karsch</i> Stiftungen: Die ideellen Werte der Banken.....	35
<i>Rosemarie Kay</i> Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der Mittelständischen Wirtschaft Erfüllen sich hoch gesteckte Erwartungen?	43
<i>Udo Kruse/Silke Kruse</i> Renaissance oder Abbau freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen?	55
<i>Ernst Weidenbusch/Angela Fauth-Herkner</i> Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch sozial verantwortliche Innovation in den Betrieben.....	63
<i>Rainer Loidl-Keil</i> Soziale Verantwortung durch Effizienz – Soziale Dienste auf dem Prüfstand	79
Autorenverzeichnis	87

Vorwort

Peter Stein

Im Frühjahr/Sommer 2003 haben sich die Spannungen zwischen den Verbänden der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer zunehmend verschärft, bis hin zum Tarifkonflikt in der ostdeutschen Metallindustrie um die Einführung der 35-Stunden-Woche. Der neutrale Beobachter mag angesichts einer Massenarbeitslosigkeit von allein 4,5 Mio. so genannter "registrierter" Arbeitsloser geneigt sein, von den Tarif- und Arbeitsmarktparteien ein gutes Teamwork zu erwarten. Anstatt aber in schwierigen Zeiten und insbesondere in den strukturschwachen Ländern näher aneinander zu rücken und kooperativ nach Problemlösungen zu suchen, werden die Stühle von gewerkschaftlicher Seite immer weiter auseinander gezogen. Wer dann dazwischen herunterfällt, ist jedermann bewusst: Es sind die Arbeitnehmer und vor allem aber diejenigen, die gerne "Arbeit-Nehmer" werden wollen und sich derzeit mit dem Status "Arbeit-Suchender" bescheiden müssen. Wir erleben – die hoffentlich bald letzten – Wiederbelebungsversuche an einem Gespenst der Frühindustrialisierung, nämlich Klassenkampf und Sozialneid zur Mobilisierung und Bindung eines beitragszahlenden Klientels und zum Aufbau einer Organisationsmacht, die letztendlich in Verselbstständigung nur dem Selbsterhalt dient, sofern die Dinge so funktionieren, wie man sich das vorstellt. Das Ganze um jeden Preis, und der Preis ist gerade in Ostdeutschland am höchsten. Wer vertritt auf Seiten der Verantwortlichen eigentlich wessen Moral, und hat diese Moral noch etwas mit ethischen Grundsätzen zu tun oder eher mit einem Besitzstandsdenken, das man nur allzu gern auf die Gegenseite projiziert?

Zwar wäre es naiv zu glauben, man könne durch moderne Arbeitsorganisation jeglichen Verteilungskonflikt vermeiden, den Streit um Partikularinteressen beenden und die Menschen in eine schöne, heile Arbeitswelt führen. Allerdings sind die Konfliktlinien der modernen Arbeitswelt schon längst wesentlich komplexer, als dies die Apologeten eines frontalen Freund-Feind-Denkens im Interesse ihrer eigenen Legitimation vermitteln wollen: Kapitaleigner, Aufsichtsräte, Betriebsräte, Leitende Angestellte, tarifliche Angestellte, Arbeiter, technische Abteilungen, kaufmännische Abteilungen, Verwaltungsabteilungen, unterschiedliche Niederlassungen, Jung und Alt, Stammebelegschaft und Zeitarbeiter; die Vielfalt der Konfliktlinien gleicht eher einem komplizierten Puzzle, das vielmehr Geduld, Phantasie und Kommunikationsvermögen erfordert, als einem übersichtlichen Eisernen Vorhang in den Köpfen der Funktionäre vergangener Epochen.

Umso wichtiger ist die Entwicklung und praktische Umsetzung von Konfliktverhinderungs- und -lösungsmechanismen innerhalb einer Konfliktkultur, die von wechselseitiger menschlicher Wertschätzung und Anerkennung legitimer individueller Anliegen getragen ist. Die Praxis eines sozial verantwortlichen Unternehmertums ist dabei ein tragender Baustein. Sozial verantwortliches Unternehmertum hat gerade in Deutschland eine lange Tradition;¹ die Soziale Marktwirtschaft war durch fortschrittliche Unternehmer partiell in die Tat umgesetzt, lange bevor der Gedanke hieran in der Ordnungstheorie formuliert war und auch in der praktischen Politik Niederschlag gefunden hatte. Die unternehmerischen Sozialreformatoren des 19. Jahrhunderts waren eine wichtige Triebfeder des sozialen Fortschritts. Soziales Engagement unternehmerischer Entscheidungsträger wird heute als Thema wieder entdeckt, allerdings

¹ Vgl. zusammenfassend und mit weiterführender Literatur Lampert, Heinz: Lehrbuch der Sozialpolitik, 3. Aufl., Berlin u.a. 1994, S.43ff.

nicht als Gegenstand gewerkschaftlicher Bemühungen. Der Anglizismus "Corporate Citizenship" deutet auf die Provenienz dieser neueren Entwicklung hin, die nicht gerade im Land der Sozialreformatoren und der Sozialen Marktwirtschaft zu suchen ist. Möglicherweise haben Unternehmer in anderen Ländern mehr Spielraum und sind weniger stark in formalisiertes, kommunikations- und konfliktintensives Reglement eingebunden, das sicherlich auch die Motivation für informelles Engagement abwürgen mag.

Auf der anderen Seite zeigt gerade die jüngste Geschichte mit den Auswüchsen und dem Zusammenbruch des New-Economy-Booms, dass Verantwortungslosigkeit und mangelnde Weitsicht von Entscheidungsträgern fatale Folgen und erhebliche soziale Kosten nach sich ziehen können. Die Arbeitswelt ist nicht nur im materiellen Sinne schicksalhaft. Der Arbeitsvertrag regelt im Kern zwar lediglich Erwerb und Bezahlung von Arbeitskraft – keineswegs aber des Menschen. Gleichwohl ist der Mensch aber an seinem Arbeitsplatz zwangsläufig in seiner Ganzheit involviert. Die humane Dimension, die nicht Gegenstand einer Vertragsbeziehung ist, ist weder Kostenfaktor noch Produktionsfaktor im Sinne von "Humankapital", sondern ein Eigenwert; dies muss eine wirklich soziale Politik berücksichtigen. Allerdings kommt man nicht umhin, an dieser Stelle Margaret Thatcher zu zitieren: "Niemand würde sich an den Guten Samariter erinnern, wenn dieser nur gute Absichten gehabt hätte. Er hatte auch Geld."

Der Blick zurück in die Welt des Klassenkampfes versperrt schließlich auch die Sicht auf soziale Tatbestände, die in Wirklichkeit viel wichtiger sind als der freie Freitagnachmittag: Der unternehmerische Entscheidungsträger steht nicht nur dem Mitarbeiter gegenüber in einem Verhältnis wechselseitiger Verpflichtung. Vielmehr ist das Unternehmen als "Corporate Citizen" auch Teil einer aktiven Bürgergesellschaft. Es ist seinem Gemeinwesen gegenüber verpflichtet. Gleichzeitig steht das Gemeinwesen wiederum in der Pflicht, leistungsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen und diese vor allem auch langfristig und zuverlässig abzusichern. Verantwortliches Entscheiden setzt einen Gesellschaftsvertrag mit Vertragssicherheit voraus.

Der vorliegende Sammelband zielt darauf ab, wichtige Facetten eines sozial verantwortlichen Unternehmertums aus wissenschaftlicher Sicht aufzuzeigen und durch Beispiele aus der Praxis zu ergänzen. Sicherlich wird der Leitgedanke eines sozial verantwortlichen Unternehmertums und Corporate Citizenship in der modernen (Erwerbs-)Gesellschaft weiter an Bedeutung hinzugewinnen, zumal rückläufige öffentliche Ressourcen und die Kosten des demografischen Wandels die Spielräume staatlicher Sozialpolitik in Zukunft kontinuierlich weiter einengen werden.

Einführung: Perspektiven eines sozial verantwortlichen Unternehmertums

Markus Söder

Guter Mensch = schlechter Manager? Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten neigen ideologische Verbalakrobatiker und selbsternannte Besitzstandswahrer zu Schwarzweißmalereien wie diesen. Die vorliegenden Beiträge widerlegen diese Gleichung eindrucksvoll – sowohl mit zahlreichen Beispielen aus der unternehmerischen Praxis als auch mit wissenschaftlichen Untersuchungsergebnissen. Mehr noch: Sie zeigen auf, dass Investitionen in soziales Kapital sowohl betriebs- als auch volkswirtschaftlich existenznotwendig sind. Und klar wird auch: Wirklich erfolgreiche Führungspersönlichkeiten stützen sich auf ein Wertgefüge, das

die Menschenwürde achtet und den Mitmenschen nicht instrumentalisiert. Unsere Aufgabe ist es heute, das Unternehmerbild in der Gesellschaft wieder zurechtzurücken und zu verbessern. Unternehmerfeindliche Schlagworte vergiften die Atmosphäre in den Betrieben und schmälern die Schaffensfreude der Arbeitnehmer. Unser Ziel ist der motivierte und produktive Arbeitnehmer, der die Botschaft versteht, dass nur wirklich das sozial sein kann, was Arbeit schafft. Vor diesem Hintergrund tragen die Arbeitgeber in unserem Lande mehr denn je eine hohe soziale und gesellschaftliche Verantwortung.

Auch mit dem noch immer weitverbreiteten Irrglauben, die soziale Marktwirtschaft orientiere sich an einem umverteilenden Wohlfahrtsstaat, der die alleinige Sorge für unser gesamtwirtschaftliches und gesellschaftspolitisches System trage und dessen Aufgabe es gar sei, diese dem Unternehmer abzunehmen, räumt die hier vorliegende Publikation gründlich auf. Vielmehr wird die Bedeutung des Unternehmens als Motor in einer aktiven Bürgergesellschaft, die auf den Grundsätzen der sozialen Marktwirtschaft fußt, deutlich. Dafür steht der Begriff Corporate Citizenship, der das unternehmerische Engagement für das gesellschaftliche Gemeinwohl beschreibt. Freilich dürfen wir nun nicht den Fehler begehen – so wie einige versuchen, den Staat in die alleinige Verpflichtung zu nehmen –, die soziale Verantwortung allein auf die Unternehmen abzuwälzen. Dass die erstrebenswerte aktive Bürgergesellschaft nur in Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Politik wirklich tragfähig funktionieren kann, wird in den vorliegenden Beiträgen besonders deutlich.

Dabei kommt auch den Banken eine wesentliche Rolle zu. Sie verfügen über ein gewaltiges Stiftungsaufkommen, zahlreiche Fonds und weitreichende Engagements für gemeinnützige, sowohl soziale als auch kulturelle Zwecke. Mit materiellen Mitteln ideelle Werte stärken, so hat es der Autor des Beitrages formuliert. Und genau so ist es: Nur wer gut managt, verdient gutes Geld und kann Teile davon einem guten Zweck zuführen oder es an seine Mitarbeiter in Form von Beteiligungen als Leistungsanreiz weitergeben.

Erstaunlich mag in diesem Zusammenhang auf den ersten Blick das Ergebnis einer Studie des Institutes für Mittelstandsforschung, Bonn, anmuten. Es deutet an, dass die an materielle Beteiligungssysteme gestellten Erwartungen meist zu hoch gesteckt sind. Geld allein ist scheinbar doch nicht alles. Eine ebenso wichtige Rolle spielen etwa Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie etwa Betriebskindergärten oder andere nicht vordergründig monetäre freiwillige betriebliche Sozialleistungen. Die Untersuchung der Deutschen Angestelltenkrankenkasse kommt sogar zu dem Ergebnis, dass solche Leistungen eine höhere Effizienz als rein finanzielle Anreizsysteme haben. Voraussetzung dafür ist, dass die betriebliche Sozialpolitik sowohl in der Öffentlichkeit als auch im Unternehmen selbst imagefördernd verkauft werden muss. Es muss einfach erlaubt sein, die Frage der sozialen Verantwortung mit der wirtschaftlichen Effektivität zu verknüpfen. So sollte ein Unternehmer selbstbewusst und frei, wann immer möglich, mit seinem sozialen Engagement werben. "Tue Gutes und sprich darüber." Und so soll er beispielsweise auch für die freiwilligen Leistungen, die er erbringt, Loyalität und Arbeitsbereitschaft von seinen Mitarbeitern einfordern dürfen. "Wie du mir, so ich dir."

Sozial verantwortliches Unternehmertum zu stärken bedeutet nicht, den Gewinn und die Moral miteinander auszusöhnen, denn sie stehen mitnichten – wie diese Veröffentlichung zeigt – in Konkurrenz zu einander. Richtiger muss es heißen: die Ethik wie den Profit zum betriebswirtschaftlichen Maßstab zu erheben. Dafür brauchen wir starke Führungspersönlichkeiten, die es bereits in der kleinsten Keimzelle, den Betrieben, schaffen, auch in schwierigen Krisenzeiten ihre Mitarbeiter zu loben und zu respektieren, die Glaubwürdigkeit ausstrahlen und Vertrauen bilden.

Ziel dieser Veröffentlichung soll es nicht sein zu beweisen, dass gute Manager auch gute Menschen sind – was auch gar nicht gelingen würde. Deutschland braucht keine "Gutmenschen-Diskussion", Deutschland braucht eine neue Perspektive. Die Stärkung der unternehmerisch-sozialen Verantwortung in einer aktiven Bürgergesellschaft ist eine solche Perspektive. Für die Diskussion und das Nachdenken darüber möge die vorliegende Veröffentlichung eine fundierte Grundlage bieten.

Unternehmen in der Aktiven Bürgergesellschaft: Die Fortschreibung der Sozialen Marktwirtschaft auf kommunaler Ebene

André Habisch/René Schmidpeter

*Für Werner Then, einen unvergesslichen Verfechter
unternehmerischer Gemeinwohlverantwortung*

Kaum irgendwo ist die Geschichtsmächtigkeit von Ideen und Konzepten so handgreiflich geworden wie im Erfolg der Sozialen Marktwirtschaft und der Wirtschaftsreformen Ludwig Erhardts im Nachkriegsdeutschland der 50er- und 60er-Jahre. Ihre enorme Wirksamkeit hat sie allerdings nicht ihrer theoretisch-konzeptionellen Stimmigkeit oder ihrem intellektuellen Charme zu verdanken. Das Geheimnis ihres Erfolges lag vielmehr vor allem darin, dass sie – beginnend mit der Währungsreform 1948 – den Fleiß, die Engagementbereitschaft und den unternehmerischen Geist der Zeitgenossen zu entfesseln vermochte.¹ Die Soziale Marktwirtschaft war ein Konzept, deren Zeit gekommen war.

Auch heute – ein halbes Jahrhundert später – ist in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft noch immer das Bewusstsein lebendig, dass das ordnungspolitische Konzept der Sozialen Marktwirtschaft ein tragfähiges Konzept wirtschaftspolitischer und gesellschaftlicher Orientierung ist.² Die Rede ist von der "Neuen Sozialen Marktwirtschaft"³. Doch ist dies angesichts völlig neuer Herausforderungen im Zeichen von Globalisierung und technischem Wandel mehr als eine sozialromantische Reminiszenz? Geht es um mehr als eine vornehme Verneigung vor den großen alten Männern des Nachkriegsdeutschlands? Dazu sollen kurz einige inhaltliche Vergewisserungen angeführt werden.

1. Soziale Marktwirtschaft – ein Gesellschaftskonzept

Soziale Marktwirtschaft, wie sie sich – vor Entstehung des eigentlichen Begriffes – etwa in den Schriften W. Euckens manifestiert hat, ist als Leitbild nicht auf den wirtschaftlichen Be-

¹ Vgl. dazu auch jüngst wieder das Zeugnis von Reinhard Mohn – eines ebenso glaubwürdigen wie seinerseits wirkmächtigen Zeitzeugen; Mohn, R.: Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers, Gütersloh 2003.

² Vgl. die Beiträge in Schlecht, O./Stoltenberg, G. (Hrsg.): Soziale Marktwirtschaft. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven, Freiburg 2001.

³ So in der von Angela Merkel ins Leben gerufenen Kommission der CDU sowie bei Rodenstock, R.: Chancen für alle. Die neue Soziale Marktwirtschaft, Köln 2001.

reich beschränkt. Sie bietet vielmehr eine umfassende Gesellschaftskonzeption. Angesichts der autoritären und totalitären Vergangenheit der 30er- und 40er-Jahre, aber auch der gängigen keynesianischen Wirtschaftssteuerung der Zeit will sie nicht etwa nur den ökonomischen Technokraten zur "richtigen" Steuerung seiner Instrumente anleiten.⁴ Sie skizziert vielmehr unter dem Stichwort der Ordnungspolitik ein Verhältnis von Staat und Bürgern, das auf dem Hintergrund der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts⁵ den Schwerpunkt deutlich zu mehr bürgerschaftlicher Mitverantwortung hin verschiebt. Dies zeigt sich ausdrücklich etwa dort, wo Eucken zu den "ordnungspolitischen Potenzen" nicht nur den Staat, sondern auch gesellschaftliche Kräfte wie Medien, Verbände und Kirchen zählt. Tragfähige soziale Ordnung entsteht in modernen Marktgesellschaften nicht dort, wo der Staat dem Bürger jede gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Verantwortung abnimmt und ihn damit zur Verfolgung seiner wirtschaftlichen Interessen freisetzt. Eine solche Schrumpfversion Sozialer Marktwirtschaft, die die Verantwortung des Bürgers nur im Privatbereich sieht und dann im Nachhinein den umverteilenden Wohlfahrtsstaat auftreten lässt, ist ein – wenngleich über Jahrzehnte hin gängiges – Missverständnis, das nicht den Vorstellungen der geistigen Väter entspricht. Das Subsidiaritätsprinzip in der Sozialversicherung, die Selbstwaltungsinstitutionen der Wirtschaft und ihre Beteiligung an Ordnungsfunktionen etwa im Bereich des Bildungswesens (duales Ausbildungssystem), die Tarifautonomie, die kommunale Selbstverwaltung: Alle diese Wesenselemente unserer freiheitlich-demokratischen Grundordnung beweisen, dass die Soziale Marktwirtschaft als Gesellschaftsmodell mit einem anspruchsvollen Menschenbild und Bürgerverständnis arbeitet.

In heutiger Terminologie gesagt: Die Väter der Sozialen Marktwirtschaft waren sich durchaus über die Bedeutung einer aktiven Bürgergesellschaft für die Sicherung der Freiheit und ökonomischen Leistungsfähigkeit eines Landes im Klaren. Sie haben Bürgerfreiheit keineswegs nur auf den wirtschaftlichen Bereich bezogen. Die ordnungspolitische Kernaufgabe der Festlegung und Weiterentwicklung einer institutionellen Rahmenordnung für individuelles Wirtschaften galt ihnen nicht nur als Aufgabe technokratischer Wirtschaftseliten, sondern der Bürgergesellschaft insgesamt. Unternehmerisches Engagement etwa bei der Festlegung von Bildungsinhalten, aber auch bei der Gestaltung konkreter arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Regelungen war erwünscht, weil es sich dabei um Regelungen zum allseitigen Vorteil handeln sollte. Es sind diese Traditionen der Sozialpartnerschaft, der ordnungspolitischen Mitverantwortung von Unternehmen, der gemeinsamen Arbeit an einer problemgerechten Rahmenordnung für das Gemeinwesen, die die Geschichte der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland geprägt haben. Dies gilt für Bayern mit seinen starken Traditionen kommunaler Autonomie und Bürgerbeteiligung noch einmal in verstärktem Maße.

Ihre Wurzeln reichen bis in die Zeit der Industrialisierung und des christlichen Unternehmertums zurück. Sie haben breiten Bevölkerungsschichten eine Alternative zum sozialistischen Klassenkampfdenkens vor Augen gestellt, das das Verhältnis von Arbeit und Kapital jahrzehntelang nur in Kategorien von Machtkampf und Domestizierung zu denken vermochte.

Es sind insbesondere diese Traditionen, an die eine "neue" Soziale Marktwirtschaft heute anzuknüpfen hätte. Denn Handlungsperspektiven ergeben sich hier nicht nur für die "große" Politik, sondern gerade auch für Verantwortungsträger auf kommunaler Ebene. Hier ist in den

⁴ Man denke hier als Gegenbeispiel etwa an die Philipps-Kurve, die Bundeskanzler Helmut Schmidt zu seinem viel zitierten und falsifizierten Diktum "besser 5 Prozent Inflation als 5 Prozent Arbeitslosigkeit" bewegt hat.

⁵ Vgl. dazu Bentin, L.A.: Johannes Popitz und Carl Schmitt. Zur wirtschaftlichen Theorie des totalen Staates in Deutschland, München 1972.

letzten Jahren die Diskussion um eine Aktive Bürgergesellschaft geführt worden.⁶ Sie ist nicht auf der Ebene bloßer Appelle und abstrakter Zielvorstellungen stehen geblieben, sondern umfasst eine Vielzahl praktischer Beispiele, wie staatliche Politik durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen neue Handlungsmöglichkeiten für engagierte Bürger eröffnen kann.⁷ Allerdings ist dabei die Wirtschaft als wichtiger Motor der Bürgergesellschaft bisher noch kaum in Erscheinung getreten. Hier wäre zunächst der Beitrag zu nennen, den kleine, mittlere und große Unternehmen bereits heute für ihr gesellschaftliches Umfeld erbringen; darüber hinaus lassen sich Entwicklungsmöglichkeiten und Wege politischer Flankierung aufzeigen, die bereichsübergreifende Partnerschaften zwischen Unternehmen und Partnerorganisationen aus der Bürgergesellschaft auf eine breitere Grundlage zu stellen vermöchten. Gerade dies aber hätte eine Weiterführung des Leitmodells Soziale Marktwirtschaft in die Bürgergesellschaft des 21. Jahrhunderts hinein zu leisten. Sie kann dabei zugleich anknüpfen an die internationale Diskussion um Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, wie sie gegenwärtig auf europäischer und internationaler Ebene geführt wird.⁸

2. Unternehmerisches Bürgerengagement in bereichsübergreifenden Partnerschaften als Corporate Citizenship

Es sind ganz unterschiedliche Entwicklungen, die eine Praxis ordnungspolitischer Mitverantwortung von Unternehmen heute besonders angezeigt erscheinen lassen. Da ist zunächst die immer schwierigere finanzielle Situation, in der sich viele Kommunen, aber auch Bildungs- und Sozialeinrichtungen, kulturelle Träger und Bildungsinstitutionen befinden. Sie sind häufig nur mehr mit Mühe dazu in der Lage, ihre gesetzlich verankerten Pflichtaufgaben zu erledigen; innovative und weiterführende Projekte, die etwa besondere Problemgruppen in den Blick nehmen oder neue Wege ausprobieren würden, sind dagegen kaum mehr zu realisieren. Geht es den Partnern aus der Bürgergesellschaft also darum, ihre Handlungsfähigkeit zu bewahren, so sehen sich Unternehmen und Wirtschaft im Zuge der Globalisierung im In- und Ausland mit gewachsenen Erwartungen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Mitverantwortung konfrontiert.

Für beide Gruppierungen – so zeigen die folgenden Beispiele – ist unternehmerisches Bürgerengagement mehr als nur altruistisches Gemeinwohlerengagement. Es ist vielmehr eine Investition in Soziales Kapital in der Region und die Wahrnehmung ordnungspolitischer Mitverantwortung von Unternehmen. Beide Aspekte verlangen ein strategisches Vorgehen und innovative Konzepte nachhaltiger Partnerschaften zwischen Unternehmen, Verwaltung, Politik, Bildungs- und Sozialeinrichtungen und Bürgerinitiativen.

Auf dem erarbeiteten Hintergrund kann Corporate Citizenship wie folgt definiert werden: Globalisierung und Individualisierung prägen das gesellschaftliche Umfeld von Unternehmen im 21. Jahrhundert. Auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene sind sie mit völlig neuen Problemstellungen und Herausforderungen konfrontiert, die sich nicht mehr mit den hergebrachten Instrumenten staatlicher Regulierung oder diplomatischer Vereinbarungen bearbeiten lassen. Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) bezeichnet

⁶ Vgl. Glück, A.: Verantwortung übernehmen. Mit der aktiven Bürgergesellschaft wird Deutschland leistungsfähiger und menschlicher, Stuttgart/München 2000; Glück, A.: Abstieg oder Aufbruch. Plädoyer für eine liberal-konservative Erneuerung, München 1996.

⁷ Siehe dazu insbesondere die Beiträge in Glück, A./Magel, H. (Hrsg.): Neue Wege in der Kommunalpolitik. Durch eine neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft, München 2000.

⁸ Dies kann im Folgenden nur ansatzweise geschehen; vgl. dazu ausführlich Habisch, A.: Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Heidelberg 2003.

man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische⁹ Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital, aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen und NGOs, Verbänden, Politik, anderen Unternehmen etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesen Prozess bringen sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – also Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc. – ein.

Eine solche Begriffsbildung unternehmerischen Bürgerengagements markiert die Außenwirkung des Corporate Citizenship an der Schnittstelle des Unternehmens zur Gesellschaft. Sie lässt sich aber nicht nur normativ unter dem Stichwort "Wirtschaftsethik" fassen. Denn "Moralisches Subjekt" ist man, auch sozial isoliert, sich selbst. Bürger ist dagegen niemand für sich alleine; zum "Mitbürger" wird das Unternehmen erst durch die Anerkennung der anderen Bürgerinnen und Bürger und somit durch die Kooperation mit ihnen. Individuelle Selbstbindung (im Sinne des "sein Haus in Ordnung bringen") als Mitwirken am Zustandekommen kollektiver Selbstbindungen (im Sinne der Festlegung und Durchsetzung gemeinsamer Regeln) folgt einer anderen Logik und fordert den beteiligten Unternehmen auch jeweils andere Kompetenzen ab.

Unternehmerisches Bürgerengagement zielt also letztlich auf die Gestaltung des Gemeinwesens, auf die Wahrnehmung ordnungspolitischer Mitverantwortung ab. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist kein Selbstzweck, sondern in der arbeitsteiligen, spezialisierten und professionalisierten Umwelt des 21. Jahrhunderts eine Voraussetzung problembezogener Lösungen. Corporate Citizenship ist mithin eine Antwort auf Herausforderungen, die letztlich aus der veränderten Weltlage und aus dem neuen gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens im 21. Jahrhundert heraus resultieren.

⁹ Vgl. dazu auch die ähnliche Definition von Corporate Citizenship im "Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen" der Europäischen Kommission Kom(2001) 366, Anhang (Begriffsbestimmungen): Corporate Citizen-ship ist die "Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld".

3. Unternehmen der Aktiven Bürgergesellschaft in Bayern – Fallbeispiele¹⁰

Projekte, in denen Unternehmen ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen und dazu mit Verwaltung, Sozial-, Kultur- und Bildungseinrichtungen zusammenarbeiten, bringen innovative Lösungsansätze für ganz unterschiedliche gesellschaftliche Problemlagen hervor. Sie bringen damit beispielhaft zum Ausdruck, was Soziale Marktwirtschaft unter den veränderten Bedingungen des 21. Jahrhunderts konkret bedeuten kann.

3.1 Unternehmen als aktive Bürger in der Jugend- und Bildungspolitik

Gewalt sowohl gegen andere als auch gegen sich selbst, Gewalt in der Familie, im Klassenzimmer und auch in den Medien ist mittlerweile von der Politik als ein drängendes gesellschaftliches Problem erkannt. Sowohl das bayerische Innenministerium als auch Verantwortliche in den Gemeinde- und Stadtverwaltungen versuchen Gewalt mittels verschiedenster Maßnahmen und Initiativen zu begegnen. Im Versuch, innovative Lösungen gegen Gewalt zu finden, beteiligen sich auch Unternehmen. Die BMW AG, München, entwickelte mit Unterstützung aus dem Stadtjugendamt München und der Arbeitsgemeinschaft Friedenspädagogik das Projekt "Fass mich nicht an". BMW möchte in diesem Projekt als verantwortungsvoller gesellschaftlicher Akteur den Jugendlichen mit Hilfe des Mediums Internet die Möglichkeit geben, sich mit ihren Gefühlen zum Thema Gewalt auseinander zu setzen. Im Rahmen eines Online-Forums können sich Opfer, Täter und Zuschauer von Gewaltaktionen sowie Pädagogen über die verschiedenen Facetten, Gefühle, Verhaltensweisen und Überzeugungen zur Thematik austauschen, ohne dass sie sich dabei sofort Eltern oder Erwachsenen gegenüber verantworten müssen. Das Forum bietet für Jugendliche die Möglichkeit, sich unverkrampft und offen mit den für sie wichtigen Fragen zu Gewalt zu beschäftigen. Jugendliche sollen so selbstständig Ansätze erarbeiten und Mechanismen entwickeln, mit denen sie das Konflikt- und Gewaltpotenzial in ihrem Umfeld abbauen können. Es steht im engen Zusammenhang mit weiteren Projekten in der Reihe gegen Fremdenfeindlichkeit und Gewalt der BMW AG. Das Unternehmen hat erkannt, dass ein friedliches und tolerantes Umfeld eine unabdingbare Voraussetzung auch für nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften ist. Es versucht, die Anzahl der Konflikte in der Region zu verringern, und ermöglicht so, dass die Mitarbeiter in einem intakteren gesellschaftlichen Klima ein hohes Produktivitäts- und Kreativitätspotenzial entfalten.

In einem anderen Projekt, diesmal in Kooperation mit dem Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus und der Freien Universität Berlin, liefert die BMW AG, München, einen Beitrag zur Modernisierung der Bildungsinstitutionen in Deutschland. Das Unternehmen engagiert sich im Rahmen des Großprojektes "Schulen im gesellschaftlichen Verbund" an allen deutschen BMW Standorten. Die Grundidee dabei ist, dass Schüler und Lehrer außerhalb des Klassenzimmers – in Ateliers, Studios und Fabriken (z.B. im BMW Werk) – neue Lernerfahrungen sammeln. Im Rahmen dieser Initiative sollen Schüler lernen, ein eigenes Projekt unter realen Bedingungen eines Industrieunternehmens durchzuführen. Durch die

¹⁰ Die nachfolgenden Beispiele stammen zum großen Teil aus dem Unternehmenswettbewerb "Freiheit und Verantwortung". Diese Initiative der Spitzenverbände der Wirtschaft (BDI, BDA, DIHK und ZDH) gemeinsam mit der WirtschaftsWoche hat zum Ziel, unternehmerisches Bürgerengagement in Deutschland zunächst in seiner Vielfalt zu dokumentieren und zugleich auch neue Impulse für zukünftige Aktivitäten zu geben. Die Schirmherrschaft hat Bundespräsident Johannes Rau übernommen. Die Initiative wird vom Center for Corporate Citizenship e.V. wissenschaftlich begleitet. Sie vergibt einmal jährlich den Preis "Freiheit und Verantwortung" in drei Kategorien: große, mittlere und kleine Unternehmen; weitere Informationen unter www.Freiheit-und-Verantwortung.de.

Einbeziehung von schulexternen Personen und realitätsnahen Aufgabenstellungen sollen Bedingungen für selbst gesteuertes, kooperatives Lernen geschaffen und der Lernerfolg durch Praxisnähe und neue Motivationsanreize gesteigert werden. In diesem Projekt sind Schüler und Lehrer der Partnerschulen sowie Auszubildende und Ausbilder der BMW AG gleichermaßen einbezogen. So können die wechselseitigen Vorbehalte zwischen den verschiedenen Welten abgebaut werden. Den Schülern und Lehrern wird geholfen, den Spagat zwischen der sich langsam wandelnden Schule und den sich schnell verändernden Tätigkeitsstrukturen in den Betrieben erfolgreich zu meistern. Durch dieses Projekt kann der in der Schule vermittelte Lernstoff konkret im "echten Leben" angewendet werden. Zugleich finden sich die Schüler mit den Anforderungen der Wirtschaft konfrontiert. Zusätzlich beeinflusst die BMW AG gemeinsam mit weiteren Partnern aus Wirtschaft und Verwaltung auch die Entwicklung von umfangreichen Lehrmitteln. Durch die Einbindung von immer neuen Partnern wird die Nachwuchsförderung in Deutschland gestärkt und die Theorie-Praxis-Barriere überwunden. Die in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft entwickelten neuen Lernmethoden sowie die neue Ausbildungskonzeption helfen somit der Politik und Verwaltung, den kontinuierlichen Wandel im Bildungswesen besser zu verstehen und zu gestalten.

Der wechselseitige Bezug von Wirtschaft und Gesellschaft ist auch der Hintergrund der Initiative "business@school" der Boston Consulting Group, mit Sitz in Düsseldorf. Denn dieses Projekt will daran arbeiten, dass sich die beiden Bereiche stärker aufeinander beziehen und zusammenarbeiten. Dazu übernehmen Berater des Unternehmens jeweils für ein Schuljahr ehrenamtlich eine Schulpatenschaft und sind mindestens sechs bis sieben Mal vor Ort; weiterhin stehen sie ihren Ansprechpartnern aus verschiedenen Schulen telefonisch oder per E-mail zur Verfügung. Das Projekt umfasst drei Phasen: In den ersten beiden Phasen analysieren Oberstufenschüler Klein- und Großunternehmen. Darauf aufbauend entwickeln sie in der dritten Phase in kleinen Arbeitsgruppen eine eigene Geschäftsidee mit dem dazugehörigen Businessplan. Die Ergebnisse werden von den Schülern im Rahmen von schulinternen, regionalen und bundesweiten Veranstaltungen referiert und von einer hochkarätigen Fachjury ausgezeichnet. Das Projekt läuft bereits im dritten Jahr, und es haben sich mittlerweile schon 11.000 Schüler und 100 Lehrer daran beteiligt. Die Wirkung von business@school reicht in vielfältige gesellschaftliche Institutionen hinein. In Baden-Württemberg wurde business@school im Unterricht als Seminarfach anerkannt, in Bayern ist es teilweise in das Fach Wirtschaft und Recht integriert. Auch in anderen Ländern wurden Elemente von business@school in die Lehrpläne aufgenommen. Lehrkräfte erhalten so Anregungen, neue Formen des Schulunterrichts zu erproben und Schüler durch Praxisbezug stärker zu motivieren. Durch die Projekte bildeten sich regionale Netzwerke zwischen Schülern, Lehrern und Unternehmen, welche die Schulen auch für andere Bereiche langfristig nutzen können. Um die Vernetzung weiter zu fördern, wurde ein Netzwerkshop ins Leben gerufen, in dem sich die rund 50 Initiativen bundesweit austauschen und von den Erfahrungen der jeweils anderen Projektteams lernen können. Im Rahmen des bundesweiten Austauschs zwischen Schülern, Lehrern und Unternehmen gelingt es, die verschiedenen Projekte zu kommunizieren und anderen interessierten Schulen zu helfen, ähnliche Projekte zu initiieren.

Im Bereich Schule und Ausbildung zeigt sich besonders, dass unternehmerisches Bürgerengagement kein Ersatz, sondern vielmehr eine fruchtbare Ergänzung zum staatlichen Handeln ist.¹¹ Es entfaltet eine Pfadfinderfunktion in Bezug auf neue Lernmethoden, Lerninhalte und Vernetzungen zwischen Bildungseinrichtungen und Firmen. Die Zusammenarbeit mit Lehrern

¹¹ Weitere Ausführungen und Beispiele zu dem Handlungsfeld Schule und Bildung finden sich bei CSR Europe: Education for all – business-education partnerships, CSR Europe, Brüssel 2001 sowie bei IFOK: Projektsammlung der Initiative für Beschäftigung zum Thema Jugend-Schule-Wirtschaft, unveröffentlichtes Manuskript, Bensheim 2001.

wirkt tief sitzenden wechselseitigen Vorbehalten entgegen und eröffnet Raum für Begegnungen und ein besseres Kennenlernen des beruflichen Alltags der jeweils "anderen Seite". Stärker als alle Anweisungen aus dem Kultusministerium oder als Appelle aus den Wirtschaftsverbänden bringt eine Kooperation mit einem Unternehmen für die Lehrer die Notwendigkeit mit sich, wirtschaftliche Inhalte zu vermitteln und sich auch selbst in der Unterrichtsvorbereitung damit zu beschäftigen. Dies ist geeignet, der verbreiteten Wirtschaftsferne schulischer Ausbildung in Deutschland entgegen zu wirken.

Mit dem Projekt "FamilyNet" möchte die IT-Firma BI-LOG AG, Bamberg, Hemmschwellen vor dem Zugang zum Internet abbauen, indem Eltern, Kinder und Jugendliche gemeinsam an das neue Medium herangeführt werden. Das Projekt soll einen Beitrag zur Wissensgesellschaft leisten. Zugleich sieht das Unternehmen auch die Chance zur Überwindung der viel diskutierten "digital divide", indem Menschen aller Lebensalter, Bildungsniveaus und Einkommensschichten der Zugang zum Medium Internet eröffnet wird. Ein eigens dafür ausgestatteter Medienbus, der zu Veranstaltungen in ganz Oberfranken fährt, gibt Familien die Möglichkeit, unter Anleitung eines qualifizierten Teams die ersten Schritte im Internet zu unternehmen. Dies erhöht auch in der ländlichen Region die Akzeptanz für neue Technologien und erleichtert die kulturelle Annäherung an Informations- und Kommunikationstechnologien. Im Zusammenhang mit dem FamilyNet engagiert sich das Unternehmen auch intensiv in der Initiative "Oberfranken Offensiv", einer Regionalmarketing-Initiative zur Imageprofilierung der ehemaligen Grenzregion Oberfranken. Diese hat unter anderem dazu geführt, dass die BI-LOG AG künftig gemeinsam mit der Initiative einen eigenen Regionalwettbewerb "Jugend forscht" in Oberfranken umsetzen wird. Die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens ist durch das breite Engagement in der Region deutlich gestiegen. Vorbehalte in der Bevölkerung gegenüber den Tätigkeitsfeldern und Beschäftigungsangeboten des Unternehmens (z.B. im Rahmen von neu eingerichteten Call-Centern) konnten abgebaut werden. Die geschaffene Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und gesellschaftlichem Umfeld erleichtert es auch, weitere gemeinsame Problemfelder anzugehen und so den Wandel im Unternehmen und in der Region positiv zu unterstützen.

Andere mittelständische Unternehmen wie zum Beispiel die Ultimate Renaissance GmbH, Amberg, arbeiten im Rahmen ihres unternehmerischen Bürgerengagements mit Schulen zusammen. Im Projekt COM.1 soll das selbstverständliche und sichere Nutzen des Internets als Lern- und Informationsmedium in der Schule unterstützt werden. Zusammen mit dem Lehrerkollegium eines Gymnasiums in Amberg und mit Unterstützung der Stadtverwaltung Amberg richtete die Ultimate Renaissance GmbH eine Internet-Lounge ein, in der alle Schüler und Lehrer unabhängig von ihren finanziellen Möglichkeiten und ihrer gesellschaftlichen Situation Zugriff auf das Internet haben. Durch das Projekt wurde dem Trend entgegen gewirkt, dass bestimmte Gruppen vom Internet und seinen Möglichkeiten auf Grund finanzieller Restriktionen abgekoppelt werden (digital divide). Durch den Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen Verwaltung und Wirtschaft konnten die Verantwortlichen in der Stadtverwaltung und im Bildungswesen schrittweise weitere Modernisierungsvorhaben im Schulwesen umsetzen wie z.B. die zukunftsorientierte Gestaltung der Schulbibliothek. Somit konnte durch den Einsatz verschiedener Kompetenzen die nächste Generation frühzeitig mit dem Nutzen des Internets vertraut gemacht werden.

Engagement im Rahmen des dualen Ausbildungssystems gehört zur alltäglichen Praxis einer großen Zahl von kleinen und mittelgroßen Betrieben. Doch einige innovative Unternehmen bemühen sich darüber hinaus um die Schaffung zusätzlicher Ausbildungskapazitäten in Regionen mit Fachkräftemangel. Angesichts eines immer dringenderen Mangels an Altenpflegekräften in der Region Ober- und Mittelfranken hat die SeniVita Holding GbR, Bayreuth, eine

private Betriebsgesellschaft für Pflegeheime, zusammen mit anderen privaten, gemeinnützigen und staatlichen Partnern eine Fachschule für Altenpflege gegründet, die bis zu 90 Schüler gleichzeitig ausbildet und zur Weiterbildung Altenpflegekurse anbietet. Das Unternehmen und die Partner unterstützen die Durchführung des Unterrichts mit eigenem Personal und haben die Ausbildung fest in ihrem Unternehmenskonzept verankert. Die Kooperationspartner treffen sich regelmäßig, um gemeinsam Ziele der Kooperation, Richtlinien und deren Umsetzung zu beschließen. Durch die Zusammenarbeit werden nicht nur Pflegefachkräfte ausgebildet, die auch anderen Sozialeinrichtungen in der Region zur Verfügung stehen; es hat sich auch ein gemeinsamer Qualitätszirkel und ein Einkaufsverbund gebildet. Für die Zukunft soll die Ausbildung zur Krankenschwester/-pfleger in Kooperation mit Krankenhäusern ermöglicht werden. Hierzu wurden von den Partnern gemeinsame Anträge gestellt; die rechtlichen Rahmenbedingungen müssen noch vom Gesetzgeber verabschiedet werden. Durch diese gemeinsame Ausbildungsinitiative gewinnen die Partner neben dem dringend benötigten Fachpersonal auch Informationen über andere soziale Einrichtungen. Die Qualität der Betreuung in den Pflegeheimen kann sukzessive verbessert werden.

3.2 Unternehmen als aktive Bürger in der Arbeitsmarktpolitik

Um einen nachhaltigen Beitrag zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen in Ostbayern zu leisten, gründete die Lindner AG, Arnstorf, eine gemeinnützige Stiftung mit dem Ziel, Existenzgründungen zu fördern. Die Verwirklichung dieses Zieles wurde gemeinsam mit der öffentlichen Verwaltung und weiteren privaten Partnern angegangen. In enger Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen wurde ein Forschungszentrum für Gründungsmanagement (Hans-Lindner-Institut) geschaffen sowie eine Patentrecherchestelle und ein regionales Informationssystem eingerichtet. Die Partner stifteten einen Hochschulpreis für Gründungsforschung und initiierten ein Gründernetz der ostbayerischen Hochschulen. Neben der engen Kooperation mit Hochschulen ist auch die Zusammenarbeit mit den niederbayerischen und oberpfälzischen Sparkassen bei der Betreuung von Gründungsvorhaben ein wichtiges Anliegen. Seit Beginn der Initiative konnte so über 600 Gründungswilligen eine individuelle Beratung ermöglicht werden. Durch die Bündelung der regionalen Kräfte und der Zusammenarbeit des Hans-Lindner-Instituts, der Hochschulen, der Gründerzentren, der Kommunen und Kammern (IHK, HWK) konnte auf der Landkreisebene ein gesellschaftliches Netzwerk institutionalisiert werden, dem sich immer neue Partner und Landkreise anschließen. Auch in diesem Projekt wird sehr deutlich, dass unternehmerisches Bürgerengagement zur Schaffung dezentraler Netzwerke beitragen kann, um ordnungspolitische Probleme in der Region konkret anzugehen. Die Unternehmen übertragen dabei jene Innovationsfähigkeit und praxisorientierte Tatkraft, die sie auch in ihrem Kerngeschäft entwickeln, auf die neue Aufgabe der Schaffung besserer Strukturen in der Region. Wichtig ist dabei, alle wichtigen Akteure in der Region, insbesondere Bildungsinstitutionen, Verbände und vor allem die Kommunalverwaltungen, mit einzubeziehen. Nur so können in bereichsübergreifenden Kooperationsnetzwerken Synergieeffekte zwischen den unterschiedlichen Kompetenzen erreicht werden.

Auch Unternehmen, die Arbeitsplätze abbauen, übernehmen "ordnungspolitische Mitverantwortung" in Zeiten der Umstrukturierung. Um den erheblichen Einschnitt für die Mitarbeiter und die Region Arzberg abzufedern, hat die E.ON AG, München, die Stilllegung des Kraftwerkes Arzberg durch das Projekt "Neue Energie in strukturschwacher Region – erfolgreiche Industrieansiedlung angesichts bestehender Kraftwerkstilllegung" flankiert. Ziel ist es, neue, zukunftsorientierte, wettbewerbsfähige Arbeitsplätze für qualifizierte Fach- und Führungskräfte, insbesondere die Mitarbeiter(innen) des still gelegten Kraftwerkes Arzberg, zu schaffen und so die Wirtschaftskraft der Region zu erhalten. Um dies zu erreichen, hat die E.ON

AG zusammen mit Vertretern des Bayerischen Wirtschaftsministeriums und den Akteuren vor Ort (Arbeitsamt, Landratsamt, der Stadtverwaltung Arzberg und Berufsbildungszentrum) einen Arbeitskreis gebildet. Neben dem engen Austausch zwischen den Partnern und der Kommunikation mit der Öffentlichkeit wurden die von den Mitarbeitern eingebrachten Vorschläge zur Schaffung neuer Arbeitsplätze berücksichtigt. Das Ergebnis ist frappierend: Durch die konzertierten Bemühungen konnten drei Mal mehr Arbeitsplätze in der Region geschaffen werden, als durch die Schließung des Kraftwerkes weggefallen sind. Die freigesetzten Arbeitnehmer wurden für neue Arbeitsplätze qualifiziert, und traditionelle Arbeitsplätze konnten tendenziell durch zukunftsorientierte ersetzt werden. Dies war nur möglich, weil durch die gemeinsamen Projekte eine Kooperationskultur zwischen den beteiligten gesellschaftlichen Gruppen gewachsen ist, die zukünftige gemeinsame Initiativen erleichtert. Ähnliche Projekte sollen auf andere von Stilllegung betroffene Standorte übertragen werden. Auch die Vorteile für den Energiekonzern liegen auf der Hand: E.ON kann die Akzeptanz der Bevölkerung für die wirtschaftlich notwendigen Veränderungen im Kraftwerksbereich steigern. Das Kooperationsprojekt hilft auch dem bayerischen Wirtschaftsministerium, ähnliche Umstrukturierungen in anderen Regionen zu begleiten.

Neben E.ON engagieren sich auch andere große deutsche Unternehmen auf regionaler Ebene für die Schaffung von Arbeitsplätzen. Die "Initiative für Beschäftigung!" wurde von dem Chemiekonzern BASF AG gemeinsam mit der IG Bergbau, Chemie, Energie und der Bertelsmann Stiftung ins Leben gerufen. Ziel der regionalen Netzwerke, die jeweils unter der "Patenschaft" eines Großunternehmens stehen, ist es, Reformprojekte am regionalen Arbeitsmarkt anzustoßen und so insbesondere Langzeitarbeitslosen und anderen "Problemgruppen" neue Beschäftigungsfelder zu eröffnen. Durch die enge Kooperation mit kleinen und mittleren Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften, Kammern, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und Kommunalverwaltungen sind konkrete Projekte entwickelt und gemeinsam in regionalen Netzwerken umgesetzt worden.

Es arbeiten bereits über 2.000 Persönlichkeiten aus Unternehmen und dem öffentlichen Leben zusammen, darunter 400 Unternehmen, die sich aktiv an der Umsetzung beteiligen. Die Initiative beschäftigt sich dabei insbesondere mit der Integration von Jugendlichen in das Berufsleben, der Förderung von Unternehmensgründungen, der Integration von Benachteiligten und der Sicherung des Beschäftigungsstandes in Unternehmen. Neben der regionalen Kooperation in den jeweiligen Netzwerken findet ein Austausch auch auf Bundesebene statt. Im Rahmen eines Initiativkreis der jeweiligen Vertreter der regionalen Netzwerke werden Erfahrungen ausgetauscht und die Gesamtstrategie abgestimmt. Die Öffentlichkeit wird durch Fachveranstaltungen in den Prozess mit einbezogen.

Die quantitativen Erfolge sind beträchtlich: Ca. 5.000 neue Arbeitsplätze wurden geschaffen und 20.000 Personen durch Qualifikations- und Informationsprojekte erreicht. Doch vielleicht noch wichtiger sind die qualitativen Verbesserungen der Beschäftigungsstrukturen in den betreffenden Regionen. Die Netzwerkarbeit hat eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Partnern begründet, die für die Umsetzung neuer Ideen auf den regionalen Arbeitsmärkten wichtig ist. Darüber hinaus gingen von der "Initiative für Beschäftigung" auch wichtige Impulse für institutionelle Reformen auf dem Arbeitsmarkt aus.

3.3 Unternehmen als aktive Bürger in der Kulturpolitik und Engagementförderung

Die Werbeagentur Xynas, Wetzlar, von Büren GmbH, München, leistet einen wichtigen Beitrag zur Stärkung von bürgerschaftlichem Engagement. Die private Agentur kooperiert mit

der kommunal getragenen Münchener Freiwilligenagentur und anderen Unternehmen, um neue freiwillige Helfer im Großraum München zu gewinnen. Dafür stellt die Werbeagentur ihr gesamtes Know-how zur Verfügung. Sie entwickelte einen neuen Namen, Slogan, Logo, Werbematerialien und Werbe-kampagne in Zusammenarbeit mit der Freiwilligenagentur. Um dieses Projekt zu finanzieren, wurden neben den eigenen Mitteln des Unternehmens auch neue Unternehmenssponsoren eingebunden. Der Erfolg der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit war überzeugend und hat den grundsätzlichen Ansatz bestätigt: Die Zahl der vermittelten Freiwilligen konnte innerhalb kurzer Zeit verdoppelt werden. Mitarbeiter und Geschäftsführung arbeiten auch weiterhin während und nach der Arbeitszeit für die Freiwilligenagentur, um das bürgerschaftliche Engagement in München zu fördern. Dies ist ein gutes Beispiel wie Kommunen zusammen mit Unternehmen bessere Rahmenbedingungen für eine funktionierende Bürgergesellschaft schaffen.

Ein weiteres Projekt im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements im deutschen Sprachraum ist "Switch – die andere Seite", das die Siemens AG, München, gemeinsam mit dem Sozialreferat der Landeshauptstadt München konzipiert und umgesetzt hat. Mit Switch verbindet das Unternehmen eigene gesellschaftliche Verantwortung mit dem sozialen Engagement seiner Manager. Ausgewählte Führungskräfte wechseln dabei im Rahmen des Projektes für eine Woche die Seite und arbeiten in sozialen Einrichtungen wie der AIDS-Hilfe, dem internationalen Jugendzentrum, dem Patenprojekt der Nichtsesshaftenhilfe, der Bahnhofsmission etc. Dabei übernimmt die Stadt München die Auswahl der sozialen Einrichtungen und die Qualitätssicherung für die Arbeit in den beteiligten Einrichtungen. Ziel ist es, neben der Verbesserung der sozialen Kompetenz der Führungskräfte auch soziale Themen in das Unternehmen zu tragen, um das betriebliche Umfeld für gesellschaftliche Fragestellungen zu sensibilisieren. So engagiert sich ein Großteil der Teilnehmer des Programms auch nach Ablauf weiterhin ehrenamtlich weiter. Dadurch gelingt es Führungskräfte zu entwickeln, die über das Fachwissen hinaus sowohl im betrieblichen als auch im gesellschaftlichen Umfeld kompetent entscheiden, handeln und kommunizieren können. Die sozialen Einrichtungen profitieren darüber hinaus vom Transfer des Know-hows und Management-Wissens der Führungskräfte und erhalten Kontakte zu engagierten Partnern aus der Wirtschaft. Der Erfolg des Projektes hat bereits bundesweit weitere Gespräche zwischen Unternehmen und Sozialeinrichtungen initiiert, um ähnliche Projekte auch in anderen Städten aufzubauen.

Eine besondere Form des Engagements im Kulturbereich hat die Bayerische Versicherungsbank AG, Unterföhring, realisiert. Das Versicherungsunternehmen unterstützt die Abteilung "Betrieb-Erhaltung" der Bayerischen Staatsbibliothek (BSB) bei der Entwicklung eines Bestandserhaltungsprogramms durch betriebswirtschaftliche Beratung in Fragen der Kostensenkung. Ein Großteil des zwischen 1840 und 1970 hergestellten Buchbestandes ist durch Papierzerfall bedroht – Rettungsmaßnahmen würden nach heutigem Stand gut 65 Mio. Euro kosten und rein theoretisch 116 Jahre dauern. Eine Projektgruppe des Führungsnachwuchses der BVB erarbeitete alternative Lösungskonzepte. Dabei stellte sich schnell heraus, dass nicht eine aufwändige Sanierung der vorhandenen Buchbestände, sondern nur die Erfassung und Dokumentation des bedrohten Materials betriebswirtschaftlich darstellbar ist. Hier könnten zugleich durch eine koordinierte Zusammenarbeit der deutschen Bibliotheken, die alle vor ähnlichen Problemen stehen, die vorhandenen Ressourcen effizienter eingesetzt werden. Um diesen Weg gangbar zu machen, richteten die Partner BVB und BSB im März 2001 ein Symposium "Strategien der Bestandserhaltung" aus, zu dem Mitarbeiter anderer Bibliotheken im deutschsprachigen Raum eingeladen wurden. Dort vereinbarten einige der großen Bibliotheken die Gründung einer "Allianz zur Erhaltung des schriftlichen Kulturgutes", um ein koordiniertes Vorgehen bei der kooperativen Bestandserhaltung (insbesondere bei der Erstellung von Sekundärformen) zu ermöglichen und zudem ein gemeinsames Fundraising-Konzept zu

erstellen. Die Projektgruppe des BVB-Führungsnachwuchses steht dabei auch weiterhin beratend zur Seite und bringt dabei ihre spezifischen Kompetenzen ein. In diesem Fall ist die Mitgliedschaft eines Vorstandsmitglieds der Versicherungsgesellschaft im Kuratorium der BSB zur personellen "Brücke" geworden, die das Corporate Citizenship Projekt angestoßen und Verantwortliche aus beiden Bereichen an einen Tisch gebracht hat. Seitens des Unternehmens sind nur wenig direkte Sponsoringmittel geflossen – doch der Ertrag bei der Bibliothek ist allein durch die ersparten "Fehlinvestitionen" in bestandserhaltene Maßnahmen enorm. Für die Zukunft ist eine stärkere Nutzung der Partnerschaft auch für die Unternehmensmitarbeiter geplant. Exklusive Führungen durch die wertvollen Bestände oder andere Formen der Unterstützung der Personalarbeit der BVB sind Möglichkeiten, die erwogen werden.

3.4 Unternehmen als aktive Bürger in der Gesundheitspolitik

Auch im Gesundheitsbereich können Unternehmen aktiv zur Verbesserung der Strukturen und der Lebensqualität der Bevölkerung beitragen. Insbesondere Unternehmen im Bereich Pharma- und Medizintechnik haben ein Interesse an einem funktionierenden und sich positiv entwickelnden Gesundheitsbereich. Ihr Know-how und ihre Netzwerke können neue Wege in der medizinischen und therapeutischen Versorgung aufzeigen und Veränderungen in einem oft starren und durch gut organisierte Interessengruppen dominierten Gesundheitswesen initiieren. Wie Unternehmen Impulse für die Reform des Gesundheitssystems in Deutschland geben können und gleichzeitig einen Nutzen für sich generieren, sollen folgende Beispiele veranschaulichen.

Bei dem Projekt "Soziale Verantwortung" der betapharm Arzneimittel GmbH, Augsburg, handelt es sich nicht um ein zeitlich begrenztes Projekt, sondern um eine prinzipiell unbefristete Kooperation zwischen dem Unternehmen und dem "Bunten Kreis e.V.", einer Selbsthilfinitiative, die im Bereich der Nachsorge für schwerkranke Kinder und Jugendliche arbeitet. Das Projekt "Soziale Verantwortung" wird einerseits bis weit in das Unternehmen hinein mit getragen, andererseits ist aus der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und dem Zusammenwirken unterschiedlicher Kompetenzprofile bereits eine ganze Reihe problemorientierter Einzelprojekte heraus gewachsen. Ziel der Kooperation ist es, bei den Mitarbeitern den Sinn für sozial verantwortliches Handeln zu verstärken und damit der Arbeit im Unternehmen einen Sinn zu verleihen. In der externen Dimension soll im Gesundheitswesen dem Bedürfnis nach psychosozialer, ganzheitlicher Krankheitsbewältigung mehr Gewicht verliehen werden. Dafür investierte betapharm in den Aufbau von Nachsorgeprojekten und die Einrichtung eines einzigartigen telefonischen Beratungsdienstes zu sozialen Fragen im Gesundheitswesen. Es wurde ein betapharm Forschungsinstitut und eine Nachsorgestiftung gegründet, um ein gemeinsam mit dem Bunten Kreis entwickeltes Case-Management und Nachsorgemodell im gesetzlichen Gesundheitswesen bundesweit zu verankern. Dieses Modell und dessen Umsetzung wird in zahlreichen Publikationen sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen einem breiten Kreis von Fachkräften aus dem Gesundheitswesen zugänglich gemacht, insbesondere natürlich den mit betapharm verbundenen Kunden und Ärzten. Als weitere Maßnahme wurde ein beta-fon als ständige Hotline für Ärzte und betroffene Familien in Sachen sozialmedizinische Beratung eingerichtet. Eine umfangreiche Buchpublikation "beta-Liste" gibt Überblick über wichtige sozialmedizinische Bestimmungen, die in allgemeinverständlicher Sprache wiedergegeben sind, sowie über die Erreichbarkeit der wichtigen einschlägigen Beratungsstellen bundesweit. Für die nahe Zukunft wird eine Verfügbarkeit dieser Leistungen auch per Internet vorbereitet.

Alle diese Aktivitäten, die sich einerseits entlang der Bedürfnisse der im Bunten Kreis e.V. organisierten Betroffenen entwickelten, aber andererseits in ihrer Umsetzung von der Professionalität der betapharm profitieren konnten, führten bereits zu zahlreichen Verbesserungen im sozialmedizinischen Bereich. Der vom Unternehmen angestoßene Prozess hat Vorbildcharakter für weitere Innovationen im Gesundheitssystem und für neue Wege, insbesondere auf dem Weg zu einer ganzheitlichen Nachsorge in Deutschland. Die Zusammenarbeit des Unternehmens bleibt dabei nicht auf einzelne Projektmitarbeiter beschränkt, sondern bindet weitgehend alle Mitarbeiter, insbesondere aus den Bereichen Geschäftsführung, Marketing, Unternehmenskommunikation, Außendienst und Verwaltung, mit ein. Dies wird auch äußerlich sichtbar, indem das gemeinnützige Institut als Träger der sozialmedizinischen Arbeit im vierten Stock desselben neuen Bürogebäudes eines Augsburger Gewerbegebietes angesiedelt ist, dessen übrige drei Stockwerke die betapharm Arzneimittel GmbH belegt. Durch seine konzeptionelle Arbeit an der Schnittstelle von Betroffenen und Pharmaindustrie leistet das Unternehmen somit einen erheblichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Institutionensystems im Gesundheitsbereich und qualifiziert sich zugleich als interessanter Arbeitgeber und Geschäftspartner im Vertriebsnetz. Durch das Projekt werden die Netzwerke des Unternehmens in die Politik und zu den Kundengruppen verstärkt und weiter ausgebaut. Dies verleiht dem Unternehmen Einblick in wichtige Informationen über die Interessen der für den Unternehmenserfolg wichtigen Gruppen. Auf dem wettbewerbsintensiven Markt für Generika ist es dem betapharm-Management durch sein soziales Engagement gelungen, bei seinen Kunden eine nachhaltige Differenzierung seiner Produkte von denen der zum Teil größeren Konkurrenz zu erreichen.

Die Initiative führte zu einer breiten Vernetzung unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen mit dem Ziel der Verbesserung der medizinischen Versorgung in Deutschland. Gerade die Beteiligung der Betroffenen selbst führte zu neuen Lösungen der Prävention, Therapie und Rehabilitation in verschiedenen Problembereichen des Gesundheitswesens. Insbesondere der Abbau des wechselseitigen Misstrauens zwischen den verschiedenen Gruppen erhöht die Akzeptanz von notwendigen Änderungen und neuen Ideen im Gesundheitssystem.

4. Konturen regionaler Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Politik

In den Beispielen wurde deutlich, dass sich das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen ganz unterschiedlicher Instrumente bedient (Gründung einer Stiftung, betriebliche Freiwilligenprogramme (Corporate Volunteering), Sponsoring, Pro-Bono-Aktivitäten, Projektpartnerschaften etc.).

Immer gilt jedoch, dass erfolgreiche Projekte gekennzeichnet sind durch

- eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Bürgern aus unterschiedlichen Bereichen der ausdifferenzierten Gesellschaft, deren Kompetenzen jeweils in die Partnerschaft einfließen;
- die Orientierung an einem konkreten Ordnungsproblem in der Region, von dem die Bürger betroffen sind und deren Lösung sie nicht mehr ausschließlich vom Staat erwarten.

Dies fügt sich ein in neue sozialpolitische Konzepte, die wesentlich an den spezifischen Problemen des 21. Jahrhunderts orientiert sind. Denn die Situation von Randgruppen ist heute nicht mehr durch finanzielle Notlagen allein gekennzeichnet – und mithin durch die Instrumente des Wohlfahrtsstaates zu adressieren. Vielmehr geht es schon grundlegend um die Ab-

sicherung der sozialen Integration und die Stärkung sozialer Kompetenzen bei den Betroffenen (Employability). Für beides können bürgerschaftlich engagierte Unternehmen in bereichsübergreifenden Kooperationen eine wichtige Mentorenfunktion übernehmen und damit für die Soziale Marktwirtschaft des 21. Jahrhunderts.

Dabei erkennen Unternehmen zunehmend, dass auch ihr eigenes wirtschaftliches Handeln in kommunale und regionale Strukturen eingebettet ist und ungelöste gesellschaftliche Ordnungsprobleme schnell auf den Unternehmensalltag zurück schlagen. Standortqualität hat auch mit der Qualität eigenen Handelns als Bürger-Unternehmer (Corporate Citizen) zu tun. In Zeiten der Globalisierung schreibt die Öffentlichkeit – regional, national und international – den Unternehmen eine immer höhere Verantwortung zu. Der Befund des Unternehmenswettbewerbs "Freiheit und Verantwortung" bestätigt: Wo Kommunalpolitik und potenzielle Partner geeignete Anknüpfungspunkte bereit halten, da steigt die Bereitschaft deutscher Unternehmen, sich in bereichsübergreifenden Partnerschaften für die Lösung von Ordnungsproblemen ihrer Region oder Branche zu engagieren.

Die Integration unternehmerischen Bürgerengagements (Corporate Citizenship) in die Lösung von Ordnungsproblemen insbesondere auf regionaler Ebene wird angesichts der vielfältigen Reformdiskussionen um das Europäische Gesellschaftsmodell schnell an Bedeutung gewinnen. Dabei spielt nicht nur die – aktuelle – Krise der öffentlichen Haushalte und die dadurch vielerorts notwendig gewordene Beschränkung von Leistungen eine Rolle. Langfristig muss der Leviathan-Staat, von dem die Bürger ausschließlich die Lösung gesellschaftlicher Probleme in der Region erwarten, insbesondere auf der kommunalen Handlungsebene überwunden werden. Hier ist auch die Bereitschaft zum Engagement der Bürgerinnen und Bürger für öffentliche Angelegenheiten am größten.¹² Insbesondere das bürgerschaftliche Engagement kleiner und mittlerer Unternehmen richtet sich fast ausschließlich auf die kommunale und regionale Ebene, weil es hier seine wichtigsten Anspruchsgruppen erreichen kann.

Was kann die Kommunalpolitik tun, um ihrerseits das Engagement von Corporate Citizens für die Lösung regionaler Ordnungsprobleme zu verstärken?

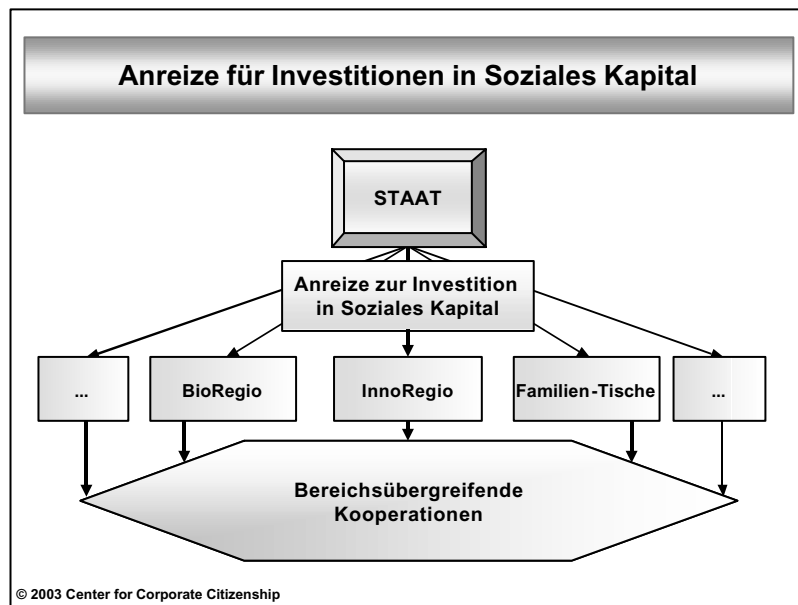
Ein erster Schritt wird die (Wieder-) Herstellung einer Gesprächsebene zwischen Unternehmen einerseits und kommunalen Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen andererseits sein, auf der es um die gemeinsame Bearbeitung von regionalen Ordnungsproblemen geht. Solche Gespräche zielen auf die gemeinsame Veränderung von Rahmenbedingungen in der Region ab. Entsprechende "konstitutionelle Dialoge" können eher situativ bei Eröffnungsfeiern und Empfängen, in Kirchengemeinden oder Sportvereinen, im Lionsclub oder bei Abschlussbällen stattfinden. Sie finden organisiert statt im Stadt- oder Gemeinderat, in Beiräten und Kuratorien, in lokalen Agenda 21-Prozessen. Es ist auch hier das Beziehungsnetzwerk einer aktiven Bürgergesellschaft, das in vielfältiger Weise "Gelegenheitsstrukturen" für Corporate Citizenship Projekte hervorbringt. Es entsteht jenes kommunikative Milieu, in dem Unternehmen auf ihre bürgerschaftliche Mitverantwortung hin ansprechbar werden.¹³

Geeignete Rahmenbedingungen können die Leistungsfähigkeit solcher Prozesse entscheidend unterstützen. Das Bestehen bereichsübergreifender Partnerschaften in der Region kann – wie im Wettbewerb "Freiheit und Verantwortung" oder auch im InnoRegio-Programm des Bun-

¹² Diese Beobachtung findet sich bereits bei Tocqueville (1835).

¹³ Vgl. dazu umfassend die Beiträge in Glück, A./Magel, H. (Hrsg.): Neue Wege in der Kommunalpolitik. Durch eine neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft, München 2000.

desministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) in den neuen Bundesländern¹⁴ – zum Kriterium für die Verleihung öffentlichkeitswirksamer Preise oder die Vergabe von Fördergeldern werden. Dabei müssen auch die unterschiedlichen Interessen verschiedener Gruppen berücksichtigt werden. So haben etwa Kommune oder Region als soziale Orte solcher Auszeichnungen für kleine und mittlere Unternehmen eine größere Bedeutung als die nationale oder internationale Ebene: Mittelständler interessieren sich mehr für eine positive Resonanz in der Lokalpresse als für überregionale Zeitungen, Rundfunk oder Fernsehen, weil sie dadurch die für sie relevanten Anspruchsgruppen (stakeholder) zuverlässiger erreichen und ansprechen können

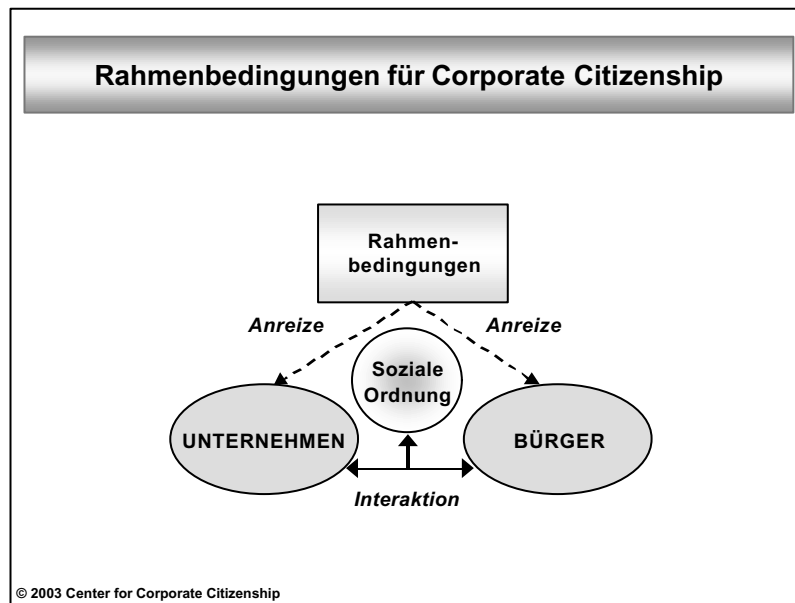


Doch nicht nur die Unternehmen selber, sondern auch (potenzielle) Partner engagierter Unternehmen in Bildungs-, Sozial- oder Kultureinrichtungen, Arbeitsverwaltung und Kommunalpolitik sollten von regionalen Informationskampagnen und Motivationsmechanismen erreicht werden. Denn bereichsübergreifende Partnerschaftsprojekte zur Lösung von Ordnungsproblemen kommen nur dann zustande, wenn von beiden Seiten die Bereitschaft dazu besteht.

Dem Zustandekommen solcher bereichsübergreifender Bündnisse zur Lösung regionaler Ordnungsprobleme stehen nämlich oft handfeste Vorbehalte bürgerschaftlich engagierter Gruppen gegenüber Wirtschaft und Unternehmen entgegen. Unterschiede zwischen Großunternehmen und Mittelstand, zwischen verschiedenen Branchen, zwischen gesellschaftlich engagierten Unternehmen und solchen, die jede Mitverantwortung ablehnen, werden dabei oft nicht gemacht. Aus systematischer Sicht geht durch solche Pauschalkritik das Differenzierungsvermögen, das gerade zu Wettbewerbsvorteilen für engagierte Unternehmen führen würde, verloren. Wenn Corporate Citizenship-Projekte heute noch immer häufig daran scheitern, dass prinzipiell engagementwillige Unternehmen vor Ort keinen kooperationsbereiten Partner finden, dann wird deutlich, wie wichtig hier ein Umdenken bei den Verantwortlichen ist. Die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für Unternehmen und ihre (potenziellen)

¹⁴ Weitere Infos zu InnoRegio unter www.innoregio.de oder in Müller, B./Wiechmann, T./Scholl, W./Bachmann, T./Habisch, A.: Kommunikation in regionalen Innovationsnetzwerken, München/Mering 2002.

Partner ist die Aufgabe einer Politik, die es mit der Förderung einer aktiven Bürgergesellschaft ernst meint.



Flankierendes Ordnungshandeln der Städte und Kommunen muss also darauf abzielen, auch bei Verantwortlichen von Bildungs-, Kultur- und Sozialeinrichtungen, von Bürgerinitiativen und Umweltgruppen, von Sportvereinen und Solidarnetzwerken die Bereitschaft und Fähigkeit zum Eingehen von Partnerschaftsprojekten noch deutlich zu stärken. Weil durch die Schaffung von "Sozialem Kapital" in den Regionen wichtige Potenziale nachhaltiger Entwicklung entstehen, wäre eine solche Förderpraxis auch politisch gerechtfertigt.¹⁵

Corporate Citizenship als Aufbau Sozialen Kapitals umschreibt die Stärkung bürgerschaftlicher Selbststeuerung vor Ort und die Weiterentwicklung demokratischer Lebensformen. Angesichts der vielfältigen gesellschaftspolitischen Herausforderungen, die die europäischen Länder im 21. Jahrhundert erwarten, umschreibt dies eine wichtige Zukunftsperspektive nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Weiterentwicklung des europäischen Gesellschaftsmodells insgesamt. Der Aktualisierung jener Traditionen der Sozialpartnerschaft und der ordnungspolitischen Mitverantwortung bei der Ausgestaltung von Demokratie und Marktwirtschaft, die Europa geprägt haben, finden hier eine zeitgemäße Entsprechung und sollten auf dem Hintergrund dieser Traditionen gedeutet und verstanden werden.

Weiterführende Literatur

- Andriof, J./McIntosh, M. (Hrsg.): Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield 2001.
 Backhaus-Maul, H.: Die neue Rolle von Unternehmen in der Engagementförderung – aus US-amerikanischer Perspektive, in: W. Dettling/W. Schuster (Hrsg.), Zukunft Stadt. Die Stunde der Bürger in Zeiten der Globalisierung, Stuttgart 2001.

¹⁵ Vgl. dazu Habisch, A.: Sozialkapital, in: W. Korff (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik: Band 1-4, Bd.4, Gütersloh 1999, S.472-507.

- Backhaus-Maul, H./Brühl, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen, Berlin 2003.
- Backhaus-Maul, H./Janowicz, C./Mutz, G.: Unternehmen in der Bürgergesellschaft. Die Pflege des Sozialkapitals als Grundbedingung erfolgreichen Wirtschaftens, in: Blätter für Wohlfahrtspflege 11/12, Jhrg. 148/2001, S.233-237.
- Bentin, L.A.: Johannes Popitz und Carl Schmitt. Zur wirtschaftlichen Theorie des totalen Staates in Deutschland, München 1972.
- Braun, B./Kromminga, P. (Hrsg.): Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, Bundesinitiative Partner der Jugend, Hamburg 2002.
- CSR Europe: Education for all – business-education partnerships, CSR Europe, Brüssel 2001.
- Damm, D./Lang, R.: Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland, hrsg. von der Stiftung Mitarbeit/UPJ, Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement, Nr.39, Bonn/Hamburg 2001.
- Dettling, W. u.a.: Positionen zu Corporate Citizenship, Beiträge aus der Wirtschaftswoche 50/2000 bis 15/2001, UPJ, Hamburg 2001.
- Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" Deutscher Bundestag (Hrsg.): Bericht – Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Opladen 2002.
- Europäische Kommission: Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM (2001), 366, 18.7.2001, Brüssel 2001.
- Europäische Kommission: Mitteilung der Kommission über die soziale Verantwortung der Unternehmen, ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM (2002), 347, 2.7.2002, Brüssel 2002.
- Glück, A.: Abstieg oder Aufbruch. Plädoyer für eine liberal-konservative Erneuerung, München 1996.
- Glück, A.: Verantwortung übernehmen. Mit der aktiven Bürgergesellschaft wird Deutschland leistungsfähiger und menschlicher, Stuttgart/München 2000.
- Glück, A./Magel, H. (Hrsg.): Neue Wege in der Kommunalpolitik. Durch eine neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft, München 2000.
- Gribben, C./Wilson, A./Meister, H.-P.: Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen im Bereich Beschäftigungspolitik. Erfahrungen aus fünf europäischen Ländern. Forschungsbericht für die Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestages, Berlin; erscheint in: Enquete-Kommission (Hrsg.), Materialien, Opladen 2003.
- Habisch, A.: Social Capital Investments, Property Rights and the Ethics of Win-Win. Why Multinational Enterprise Management Should Engage in Institution Building of their Host Countries, in: H. Steinmann/B.N Kumar: (Hrsg.), Ethics in International Management, Berlin 1998, S.109-127.
- Habisch, A.: Sozialkapital, in: W. Korff (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik: Band 1-4, Bd.4, Gütersloh 1999, S.472-507.
- Habisch, A.: Gesellschafts-Ordnungspolitik. Gestaltung institutioneller Arrangements für die Bürgergesellschaft des 21. Jahrhunderts, in: B. Jans/A. Habisch/E. Stutzer (Hrsg.), Familienwissenschaftliche und familienpolitische Signale, Max Wingen zum 70. Geburtstag, Graftschaft 2000, S.89-98.
- Habisch, A.: Corporate Citizenship – gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Heidelberg 2003.
- Habisch, A.: Sondervotum zum Begriff "Sozialkapital", in: Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestags (Hrsg.): Bericht – Bür-

- gerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Opladen 2002.
- Habisch, A./Meister, H.-P./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Citizenship as Investing in Social Capital, Berlin 2001.
- Habisch, A./Schmidpeter, R.: Das Unternehmen als Bürger der Kommune. Corporate Citizenship und Initiativen regionaler Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, in: H. Backhaus-Maul/H. Brühl (Hrsg.), Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Bürgern, Verwaltungen und Unternehmen, Berlin 2003.
- IFOK: Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland, Wiesbaden 1997.
- IFOK: Projektsammlung der Initiative für Beschäftigung zum Thema Jugend-Schule-Wirtschaft, unveröffentlichtes Manuskript, Bensheim 2001.
- Janowicz, C./Klement, C./Mutz, G.: Corporate Volunteering als neue Form bürgerschaftlichen Engagements in der Tätigkeitsgesellschaft, in: Berlin Debate Initial, 11. Jahrgang, Heft 4, 2000.
- Jonker, J.: In search of society. Redefining organisational theory and related business strategies for the responsible corporation. The 2002 corporate social responsibility and environmental management conference, July 2002, University of Leeds, UK, S.112-121.
- Jonker, J., Glazebrook, M.: Unearthing New Possibilities: Corporate Social Responsibility Revisited, in: The Corporate Citizen (AU), Vol.2, No.2, 2002, S.14-17.
- Kjaergaard, C./Westphalen, S.-A. (Hrsg.): From collective bargaining to social partnerships: New roles of the social partners in Europe, Kopenhagen 2001.
- Maaß, F./Clemens, R.: Corporate Citizenship – Das Unternehmen als guter Bürger, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 94, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 2002.
- Meister, H.-P./Wüst, J.: Der Familien-Tisch. Von der Politik für Familien zur Politik mit Familien, in: A. Glück/H. Magel (Hrsg.), Neue Wege in der Kommunalpolitik. Durch eine neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft, München 2000, S.280-283.
- Mohn, R.: Menschlichkeit gewinnt. Eine Strategie für Fortschritt und Führungsfähigkeit, Gütersloh 2000.
- Mohn, R.: Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers, Gütersloh 2003.
- Moon, J.: Business Social Responsibility as a Source of Social Capital, in: Reason and Practice: The Journal of Philosophy and Management, Vol.1, No.3, 2001.
- Moon, J.: The Governance of Corporate Social Responsibility, in: New Academy Review, Vol.1, No.2, 2002.
- Müller, B./Wiechmann, T./Scholl, W./Bachmann, T./Habisch, A.: Kommunikation in regionalen Innovationsnetzwerken, München/Mering 2002.
- Mutz, G.: Unternehmerisches Bürgerschaftliches Engagement: Corporate Social Responsibility, in: Forschungsjournal NSB, Jg.13, Heft 2, 2000.
- Mutz, G.: Corporate Citizenship in Deutschland . Annäherungen an ein zivilgesellschaftliches Konzept?, in: Politische Psychologie, Sonderheft Bürgerengagement, i.E.
- Mutz, G./Korfmacher, S./Arnold K.: Internationales Jahr der Freiwilligen 2001 – Corporate Citizenship in Deutschland, Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt am Main 2001.
- Nährlich, S.: Wir brauchen einen ordnungspolitischen Rahmen für die Bürgergesellschaft, in: Aktive Bürgergesellschaft e.V. aktuell, 03/2002, S.1/7.
- Offe, C. "Sozialkapital". Begriffliche Probleme und Wirkungsweise, in: Ernst Kistler/Heinz-Herbert Noll/Eckhard Priller (Hrsg.), Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts, Berlin 1999, S.113-120.
- Ostrom, E.: Soziales Kapital und kollektives Handeln. Gutachten für die Enquete-Kommission "Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements" des deutschen Bundestages, erscheint in: Enquete-Kommission (Hrsg.), Materialien, Opladen.

- Putnam, R.D.: Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, Princeton 1993.
- Putnam, R.D. (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsinn, Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gütersloh 2001.
- Ramthun, C.: Bürger Bayer – Das Unternehmen als Bürger, in: WirtschaftsWoche, Nr. 39, 21.9.2000, S.19.
- Ries, B./Schackenberg, P.: Kooperation – Verantwortung – Transparenz, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Transparenz – Grundlage für Verantwortung und Mitwirkung, Gütersloh 2002, S.11-22.
- Rodenstock, R.: Chancen für alle. Die neue Soziale Marktwirtschaft, Köln 2001
- Schlecht, O./Stoltenberg, G. (Hrsg.): Soziale Marktwirtschaft. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Freiburg u.a. 2001.
- Schmidpeter, R.: Auswertung des Wettbewerbs "Freiheit und Verantwortung", in: B. Braun/P. Kromminga (Hrsg.), Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen, Hamburg 2002, S.83-88.
- Schöffmann, D. (Hrsg.): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Hamburg 2001

Moral als Managementaufgabe

Andreas Suchanek

Der Titel "Moral als Managementaufgabe" klingt vermutlich abschreckend: Soll jetzt sogar Moral dem wirtschaftlichen Denken und dem Gewinnstreben untergeordnet werden, statt umgekehrt – wie es doch eigentlich sein müsste? Wird damit der letzte Schritt der "Kolonialisierung der Lebenswelt durch die Ökonomie", von der Jürgen Habermas schon 1981 sprach, getan?

Die Antwort fällt differenziert aus: Es geht ausdrücklich nicht um jene Unterordnung – "Ökonomisierung" – moralischer Werte und moralischen Verhaltens unter das Diktat des Gewinnstrebens, wie die Kritiker befürchten, wenn sie von "Moral als Managementaufgabe" hören. Wohl aber ist der Titel in dem Sinne zu verstehen, dass Moral besser zur Geltung gebracht werden soll nicht gegen, sondern vielmehr mit ökonomischer Vernunft.

Eine solche Aussage wird indes oft als problematisch angesehen. Moral auf der einen Seite und wirtschaftliches Denken – man könnte auch von Eigeninteresse, Gewinnstreben usw. sprechen – auf der anderen Seite werden oft als Spannungsverhältnis wahrgenommen. Wie kommt es dazu? Die Antwort dürfte in der zu Grunde liegenden – und gewiss nicht selten berechtigten – Befürchtung liegen, dass, wenn Moral und Gewinninteresse miteinander in Konflikt geraten, das Gewinninteresse die Oberhand behält. Oder anders ausgedrückt: dass man sich Moral nur leistet, wenn es sich lohnt. Dies jedoch läuft der Vorstellung zuwider, die bis heute unser Denken über Moral prägt: die Vorstellung, dass Moral auch – und gerade – dann wichtig ist, wenn sie viel kostet und insofern gerade nicht im eigenen Interesse liegt.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass diese extreme Vorstellung von Moral wohl kaum auf Unternehmen und unternehmerische Verantwortung übertragbar ist: Wenn Unternehmen nur dann moralisch handeln könnten, wenn sie Verluste machen, wären sie nicht überlebensfähig. Würden hingegen Unternehmen grundsätzlich unmoralisch handeln müssen, um wirtschaftlich zu überleben, wäre eine Marktwirtschaft dauerhaft gesellschaftlich nicht akzeptabel. Daraus ergibt sich die zentrale Problemstellung, die im Weiteren näher ausgeführt werden soll: Wie ist das Verhältnis von Gewinn und Moral zu bestimmen?

Das Verhältnis von Gewinn und Moral ist – glücklicherweise – oft unproblematisch; wenn Unternehmen nach Gewinn streben, indem sie unter Beachtung der vorgegebenen rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die Wünsche ihrer Kunden durch effiziente Bereitstellung der von ihnen hergestellten Güter oder Dienstleistungen erfüllen, dann entspricht das durchaus den moralischen Ansprüchen, die an Unternehmenstätigkeiten gestellt werden können. Jedoch gibt es ohne Zweifel auch Fälle, in denen das Ziel der Gewinnerzielung und die Beachtung moralischer Werte und Normen miteinander unverträglich zu sein scheinen. So können die Anstrengungen eines Unternehmens oder der verantwortlichen Manager, unter Wettbewerbsbedingungen erfolgreich zu sein, in Konflikt geraten mit der Berücksichtigung der berechtigten Interessen von "Stakeholdern", also Personen, die in irgendeiner Weise von den Entscheidungen des Unternehmens betroffen sind. Einige Schlagworte mögen ausreichen, um solche Konfliktfelder deutlich werden zu lassen:

- Umweltbelastungen,
- Korruption,

- Kinderarbeit,
- Bilanzverschleierung,
- Vernachlässigung von Sicherheitsstandards.

In diesen und anderen Fällen ist es so, dass die Art und Weise, wie Gewinninteressen verfolgt werden, zu Lasten Dritter gehen bzw. zu unerwünschten gesellschaftlichen Zuständen führen.

Darunter wird es Fälle geben, in denen kriminelle Machenschaften zum Zuge kommen, etwa wenn Giftmüll illegal in die Landschaft gekippt wird oder wissentlich und willentlich Bilanzen gefälscht werden. In solchen Fällen kann kein Zweifel daran bestehen, dass die entsprechende Art, Gewinne zu erzielen, zu verurteilen ist – moralisch ebenso wie (wenn möglich) rechtskräftig. Insofern stellt sich hier für die Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik kein Problem, dies liegt im Wesentlichen auf der Ebene der Aufdeckung und Bestrafung solcher Straftaten bzw. der Anwendung oft schon bestehender Gesetze.

Doch nicht alle Konflikte von Gewinn und Moral sind so eindeutig zu beurteilen. Es gibt andere Fälle, in denen das an sich ja legitime Interesse von Unternehmen, Gewinne zu erzielen, nur möglich zu sein scheint in einer Weise, die moralisch in Frage gestellt wird. Allerdings zeigt sich manchmal bei näherer Betrachtung, dass eine eindeutige Beurteilung nicht so einfach ist. So wurde beispielsweise Shell 1996 wegen der geplanten Versenkung seiner Bohrinself "Brent Spar" kritisiert und boykottiert auf Grund massiver Greenpeace-Aktionen, obwohl sich herausstellte, dass die Versenkung nicht nur legal und mit der britischen Regierung abgesprochen war, sondern sogar ökologisch unbedenklicher als die Entsorgung an Land.

Ein anderes Beispiel betrifft die Problematik der Herstellung bzw. Preissetzung bei Medikamenten, die möglicherweise lebenswichtig sein können. Unternehmen werden diese Medikamente nur herstellen, wenn sie sie auch mit Gewinn – oder zumindest ohne Verlust – verkaufen können. Sollten diejenigen, die die Medikamente benötigen, jedoch nicht in der Lage sein, diese zu bezahlen, kommt es zu einem Konflikt zwischen Gewinn und Moral, der von Kritikern dann auf die Formel "Profitgier versus Menschenleben" gebracht wird. Doch auch hier liegt die Sache nicht so einfach: Unternehmen können es sich unter Wettbewerbsbedingungen nicht leisten, zu einer "Non-Profit-Organisation" zu werden, indem sie Medikamente herstellen und vertreiben und dabei systematisch draufzahlen; nur die Aussicht auf Gewinne kann sie dazu anhalten, in die Verbesserung bestehender und Erforschung neuer Arzneimittel zu investieren.

Wie können und wie sollten Unternehmen umgehen mit solchen und anderen Konflikten zwischen ihren Gewinninteressen und den von der Gesellschaft an sie herangetragenen moralisch begründeten Forderungen? Es gibt mehrere Strategien.

Eine erste Strategie könnte lauten, dass man dem Gewinn den Vorrang gibt, indem man darauf hinweist, dass die Welt nun einmal so sei; das Leben sei ein Kampf, die Marktwirtschaft erfordere ein strikt gewinnorientiertes Handeln von den Unternehmen, man könne nicht auf alle sozialen oder ökologischen Belange Rücksicht nehmen; im Übrigen sei es Aufgabe des Staates, sich für derartige Belange einzusetzen.

Es dürfte offensichtlich sein, dass diese Lösung kaum auf breite Zustimmung stoßen wird. Doch sei immerhin darauf hingewiesen, dass sie auf etwas aufmerksam macht, was nicht aus dem Auge verloren gehen sollte, nämlich die Bedingungen, Einschränkungen und Zumutungen dieser Welt, die den Möglichkeiten zur Verantwortungswahrnehmung Grenzen setzen. Insbesondere der Wettbewerb und die Grenzen der Finanzierbarkeit können nicht einfach

wegdekretiert werden; sie sind bei der Suche nach vernünftigen Lösungen stets zu berücksichtigen.

Gleichwohl gilt: Die Auflösung des Konflikts nur zur einen Seite, nämlich zur Seite des Gewinns zu Lasten der anderen Seite, nämlich der Moral, ist unbefriedigend, da die Verantwortlichkeit von Unternehmen auf diese Weise wegdefiniert wird; eine solche Lösung kann aus gesellschaftlicher Sicht nicht akzeptabel sein.

Wie sieht es mit der spiegelbildlichen Auflösung des Konflikts zwischen Gewinn und Moral aus? Man könnte ja wie folgt argumentieren: Wenn unbeschränktes Gewinnstreben zu Konflikten mit Moral bzw. berechtigten Ansprüchen der Stakeholder führt, dann sollte dieses Gewinnstreben beschränkt werden und zwar im Namen der Moral. Anders gesagt: Der Konflikt zwischen Gewinn und Moral könnte dadurch aufgelöst werden, dass der Moral der unbedingte Vorrang gegenüber dem Gewinn gegeben wird. Die Unternehmen werden zu moralischem Verhalten aufgefordert und dies gegebenenfalls auch auf Kosten des Gewinns.

Die Lösung hat für sich, dass sie vielen Menschen unmittelbar einsichtig ist und auch mit ihren moralischen Intuitionen übereinstimmt – scheint doch ein solcher Gewinnverzicht geradezu ein Beleg dafür zu sein, dass es sich hier um echte Moral handelt.

Doch führt sie zu einem ernst zu nehmenden Folgeproblem: In vielen Situationen haben genau jene Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, die sich nicht an diese moralischen Normen halten – oder umgekehrt: Genau jene Unternehmen, die moralisch agieren, haben davon systematisch Nachteile. Es liegt genau jener Sachverhalt vor, der im deutschen Sprichwort ausgedrückt wird: Der Ehrliche ist der Dumme. Dieses Folgeproblem führt dazu, dass diese zweite Lösung des Konflikts zwischen Gewinn und Moral – die Lösung zu Gunsten der Moral und zu Lasten des Gewinns – ebenfalls als unbefriedigend zurückgewiesen werden muss, denn sie verschärft das Problem, anstatt es zu entschärfen, und überdies bestraft sie genau jene, die sich moralisch verhalten.

Wie aber sind dann Konflikte zwischen Gewinn und Moral sinnvollerweise zu lösen? Wie können sowohl die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen operieren – insbesondere der gesellschaftlich ja grundsätzlich erwünschte Wettbewerb, der Unternehmen zum Gewinnstreben zwingt –, berücksichtigt als auch die auftretenden moralischen Probleme gelöst werden?

Eine sinnvolle Lösung bedarf eines Perspektivenwechsels: Moral und Gewinn sind demnach nicht als grundsätzliche Gegensätze zu betrachten, sondern als etwas, das generell miteinander verträglich sein – und oft erst: gemacht werden – muss. Die Befolgung moralischer Normen darf nicht grundsätzlich dem Eigen- bzw. Gewinninteresse der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter zuwider laufen, denn dann hat die Moral keine Chance; andererseits kann es nicht sein, dass Gewinnerzielung nur auf unmoralischem Wege möglich sein kann. Wenn Gewinn und Moral zueinander im Konfliktverhältnis stehen, dann ist nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen, beides miteinander verträglich zu machen; ein anderer Weg ist für Unternehmen unter Wettbewerbsbedingungen nicht möglich.

Die Grundidee, beides miteinander verträglich zu machen, lautet folgendermaßen: Unternehmen müssen nach geeigneten Investitionsmöglichkeiten zur Lösung dieses Konflikts suchen, die sowohl der allgemeinen wie der eigenen Besserstellung dienen. Auf zwei Punkte ist in diesem Zusammenhang besonders hinzuweisen.

Der erste betrifft einen wichtigen Unterschied dieses dritten Lösungsvorschlags zum zweiten, der der Moral den unbedingten Vorrang vor dem Gewinnstreben gibt. Dieser Unterschied besteht darin, dass man systematisch nach Lösungen sucht, die die eigene Besserstellung mit ins Auge fasst. Es ist eben kein Kennzeichen von Moral, dass sie aus uneingeschränktem Verzicht besteht und dem Eigeninteresse zuwiderlaufen muss, um echt zu sein. Gewinnstreben ist ebenso wie Eigeninteresse etwas ganz Legitimes, solange es in einer Weise geschieht, die nicht zu Lasten, sondern womöglich sogar zum Vorteil Dritter ist.

Zum Zweiten ist hier von Investitionen die Rede. Investitionen beinhalten durchaus einen Verzicht, also etwas, was wir normalerweise auch mit Moral in Verbindung bringen. Doch dieser Verzicht ist kein Selbstzweck. Es geht nicht darum, nur zu verzichten, sondern es geht gezielt um einen solchen Verzicht, der längerfristig eben auch der eigenen Besserstellung dient, d.h. sich durch höhere Erträge auszeichnet.

Nun ist es zunächst Aufgabe des einzelnen Unternehmens, auszuloten, inwieweit es selbst solche Investitionsmöglichkeiten hat, z.B. in Form der Verbesserung des Produkts oder des Produktionsprozesses, der Verbesserung der Bedingungen für Mitarbeiter u.a.m. in einer Weise, die den zuvor bestehenden Konflikt löst.

Doch gibt es auch immer wieder Fälle, in denen das einzelne Unternehmen nicht in der Lage ist, den Konflikt von Gewinn und Moral allein zu lösen. In diesem Fall bedarf es einer Änderung der Spielregeln. Der Grund dafür ist eben der oben genannte, dass ein Unternehmen, das moralisch sich zu engagieren bereit ist, nicht erleben darf, dass dieses Engagement zu Wettbewerbsnachteilen führt, weil andere sich nicht entsprechend engagieren. Das Unternehmen muss sicher sein können, dass die Konkurrenten von dem eigenen moralischen Verhalten keinen Vorteil, z.B. geringere Kosten, haben. Anders gesagt muss in diesen Punkten der Wettbewerb über die Umgestaltung der Rahmenordnung ausgesetzt werden.

Es ist wie beim Fußballspiel: Wenn Fouls erlaubt sind, setzt sich nicht der bessere, sondern der unfairere Spieler durch. Wenn jedoch die Spielregeln stimmen, erleben wir Spiele, die letztlich allen Beteiligten und Zuschauern mehr Spaß machen.

Um es an einem anderen Beispiel zu illustrieren: Wenn in der Baubranche Verträge nur dadurch zu Stande kommen, dass die eine Seite die andere besticht, dann würden genau jene Unternehmen, die sich ehrlich verhalten, keine Aufträge mehr erhalten. Wenn man das vermeiden will, bedarf es einer Änderung der Rahmenordnung, die sicher stellt, dass jedes einzelne Unternehmen auch von den anderen Unternehmen hinreichend sicher weiß, dass sie nicht bestochen werden bzw. im Fall der Bestechung mit hinreichend großer Wahrscheinlichkeit dafür bestraft werden.

Dieses Argument der Spielregeln ist mittlerweile in vielerlei Hinsicht wohl bekannt, deswegen sei auf weitere Ausführungen zu diesem Punkt hier verzichtet. Im Weiteren soll vielmehr ein Folgeproblem thematisiert werden. Dieses Folgeproblem betrifft die Frage nach der individuellen Verantwortung der Unternehmen und lautet als Frage wie folgt: Führt das Argument der Spielregeln nicht dazu, Unternehmen generell von individueller Verantwortung zu entlasten? Führt dieses Argument nicht dazu, dass Unternehmen stets eigene Anstrengungen zur Lösung dieses Konfliktes von Gewinn und Moral von sich weisen können im Verweis darauf, dass hier der Staat gefordert ist, die Rahmenbedingung zu ändern?

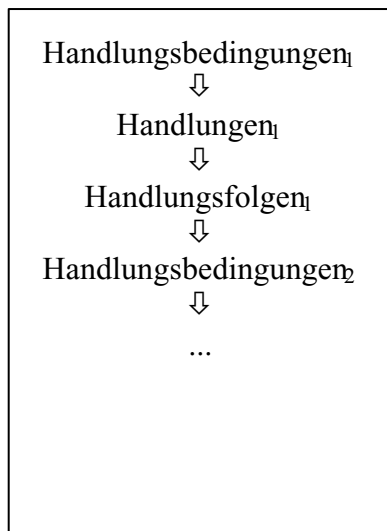
Die Antwort auf diese Frage lautet: Es ist bekannt und auch plausibel, dass Unternehmen ein vitales Interesse daran haben, über Handlungsspielräume zu verfügen und nicht in staatlichen

Vorschriften zu ersticken. Diese Handlungsspielräume können den Unternehmen jedoch von der Gesellschaft nur dann eingeräumt werden, wenn man in die Integrität der Unternehmen vertrauen kann, dass sie mit den ihnen eingeräumten Freiheiten verantwortlich umgehen.

Spielregeln sind also nach wie vor nötig für viele Lösungen von Konflikten zwischen Gewinn und Moral, jedoch kann die Ausgestaltung dieser Spielregeln entweder detaillierter und für die Unternehmen unangenehmer sein oder aber offener und in einer Weise, die den Unternehmen Handlungsspielräume lassen. Doch diese letztere Variante setzt voraus, dass die Unternehmen mit ihren Handlungsspielräumen verantwortlich umgehen und das öffentliche Vertrauen in sie nicht enttäuschen. Das ist gemeint, wenn von "Moral als Managementaufgabe" die Rede ist.

Nun ist der Begriff "Moral" komplex und vielschichtig. Um besser zu verstehen, dass und inwiefern Moral zu einer Managementaufgabe werden kann, mag das folgende Schema hilfreich sein:

Abb. 1: Kontexte von Moral



Dieses Schema ist wie folgt zu interpretieren: Handlungen werden stets bedingt durch die Handlungsbedingungen, die die handelnden Akteure zu diesem Zeitpunkt vorfinden. Wenn sich also z.B. ein Unternehmen für einen bestimmten Standort entscheidet, so hat das etwas zu tun mit der bestehenden Infrastruktur, dem Rechtssystem, dem Steuersystem, der Nähe zu Lieferanten oder zu Kunden usw., also mit einer Vielzahl von Handlungsbedingungen, die zum Zeitpunkt der Handlungen gegeben sind.

Die Handlung selbst hat ihrerseits bestimmte Folgen, von denen manche gezielt angestrebt wurden, andere sich als unbeabsichtigte Wirkungen ergeben. Grundsätzlich bewirkt nun jede Handlung zugleich neue Festlegungen für die Zukunft, d.h. die künftigen Handlungsbedingungen werden durch heutige Handlungen mitgestaltet. Man kann sich dem nicht entziehen: Egal wie wir heute handeln, wir treffen damit immer auch Entscheidungen darüber, was wir künftig selbst als – dann für uns gegebene – Handlungsbedingungen vorfinden werden. Damit soll natürlich nicht gesagt sein, dass wir es allein in der Hand hätten, welche Handlungsbedingungen morgen existieren werden.

Ausgehend von diesem Schema lässt sich nun genauer erörtern, was unter Moral verstanden werden kann. Moral kann sowohl auf Handlungsfolgen, auf Handlungen als auch auf Handlungsbedingungen bezogen werden:

- So wird Moral in Bezug auf Handlungsfolgen einerseits als anzustrebendes Ziel ("Glückseligkeit"; "Frieden", "Wohlstand" usw.) verstanden, andererseits als Kriterium zur Beurteilung bestehender Zustände, die dann oft bezogen werden auf ein solches Ziel; so verurteilt man beispielsweise Umweltverschmutzung oder (Duldung von) Armut als unmoralisch, weil sie dem moralischen Ziel – saubere Umwelt bzw. soziale Gerechtigkeit usw. – nicht entsprechen.
- Allerdings zeigt sich dabei schon, dass nur solche Ziele – bzw. deren Verfehlungen – als moralisch oder unmoralisch beurteilt werden, die mit Handlungen zu tun haben. Dementsprechend kann sich eine moralische Beurteilung auch auf die Handlungen – als Ursache der Handlungsfolgen – beziehen. So wird eine Handlung als "gut" angesehen, wenn sie zum Umweltschutz beiträgt oder sie wird als "schlecht" verurteilt, wenn sie das Gegenteil tut. Doch werden Handlungen darüber hinaus auch unabhängig von ihren Folgen als gut oder schlecht beurteilt, nämlich dann, wenn man sie beurteilt im Hinblick auf die (vermutete) Gesinnung. Vor allem seit Kants "Grundlegung zur Metaphysik der Sitten" wird dies als das wesentliche Kriterium zur Beurteilung angesehen: "Gut ist allein der gute Wille".
- Indes ist die Gesinnung nur eine von vielen Handlungsbedingungen (wenngleich zweifellos eine sehr wichtige). Viele andere Bedingungen bestimmen, wie oben angedeutet, die Handlungen ebenfalls mit. Und auch diese Bedingungen können moralischer Beurteilung unterliegen, nämlich im Hinblick darauf, ob sie zu einem gelingenden gesellschaftlichen Zusammenleben beitragen oder nicht. So kann man heute, nach den Erfahrungen des 20. Jahrhunderts, sagen, dass eine Zentralverwaltungswirtschaft unsittlich ist, weil sie systematisch die Bereitschaft der Menschen zu einem gelingenden gesellschaftlichen Zusammenleben unterminiert und in vielfacher Hinsicht zur Demotivation, zu unberechtigten Vorteilsnahmen, zur Belohnung von politischem Intrigantentum statt ehrlicher Leistungsbereitschaft usw. beiträgt. In diesem Sinne können auch Handlungsbedingungen als moralisch oder nicht moralisch qualifiziert werden.

Es ist dieser letzte Gedanke, der die Grundlage bildet für die Idee, Moral als Managementaufgabe zu begreifen. Wir haben Einfluss auf unsere eigenen Handlungsbedingungen, und das gilt auch für unternehmerische Entscheidungen. Insofern die Handlungsbedingungen von Unternehmen durch die Entscheidungen des Unternehmens selbst positiv oder negativ beeinflusst werden können, wird es zu einer Aufgabe der Entscheidungsträger, darauf hinzuwirken, dass diese Handlungsbedingungen die Vereinbarkeit von Gewinnerzielung und moralischen Ansprüchen gewährleisten. Das geschieht nicht von selbst, sondern erfordert Managementqualitäten.

Um was für Handlungsbedingungen geht es hierbei in erster Linie? Aus Sicht der Unternehmensethik, der es um die Lösung möglicher oder tatsächlicher Konflikte zwischen Gewinn und Moral geht, sind insbesondere drei Arten solcher Bedingungen zu nennen:

- Eigenschaften von Mitarbeitern des Unternehmens,
- die Integrität des Unternehmens als korporativem Akteur und
- formale (rechtliche) und informelle (soziale, kulturelle) Normen und Institutionen, die gesellschaftlich erwünschte Handlungen fördern.

Persönliche Eigenschaften von Mitarbeitern

Individuelle Eigenschaften wie Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, Loyalität und Vertrauenswürdigkeit gehören zweifellos zu den wertvollsten Ressourcen, von denen die Produktivität eines Unternehmens abhängt. Diese Eigenschaften können ebenfalls als "Handlungsbedingungen" verstanden werden, von denen ein Unternehmen einerseits abhängt, die andererseits positiv oder negativ beeinflusst werden können durch unternehmerische Entscheidungen. Gute Unternehmen beweisen immer wieder, dass es möglich ist, durch geeignete Anreizsysteme und eine auf Vertrauen und gegenseitiger Achtung gegründete Unternehmenskultur die Mitarbeiter in eine "Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil" einzubinden. Dies ist eine wesentliche Grundlage dafür, mögliche Konflikte von Gewinn und Moral zu verhindern oder, sollten sie doch entstehen, möglichst rasch und konstruktiv lösen zu können.

Hier ist Moral als Managementaufgabe am nahe liegendsten: Wenn die Führung den Mitarbeitern durch zweifelhafte Geschäftspraktiken ein Vorbild gibt, darf sie sich nicht wundern, wenn es die Mitarbeiter ihr nachtut – und vielleicht auch zu Lasten des Unternehmens selbst. Oder wenn Vorgesetzte ihre Untergebenen unter massiven Druck setzen, die Kosten zu senken "ohne Rücksicht auf Verluste" (anderer), so werden vermutlich bestimmte Rücksichten tatsächlich nicht mehr genommen – und dies auch zum Schaden des Unternehmens.

Integrität des Unternehmens

Unternehmen treten in der Gesellschaft als Einheit auf. So werden ihnen rechtlich – als "juristischer Person" – Handlungen zugerechnet; aber auch in der alltäglichen Sprache und Wahrnehmung unterstellt man Unternehmen, dass sie quasi handlungs- und verantwortungsfähig sind – auch wenn dies letztlich natürlich immer durch Menschen geschieht. So wurde die Entschädigung der Nazi-Opfer von den Unternehmen verlangt, auch wenn in diesen Unternehmen viele Personen tätig waren, die in der Regel den Nationalsozialismus gar nicht mehr erlebt haben und sicherlich nicht persönlich dafür verantwortlich gemacht werden können. Und der Vorwurf der Kinderarbeit richtete sich an das Unternehmen Nike, nicht an bestimmte, namentlich genannte Personen usw.

Dieser Umstand, dass Unternehmen Zurechnungsobjekt von Handlungen sind, erlaubt es, ihnen Integrität zurechnen zu können – oder auch nicht. Gemeint ist mit Integrität die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens, dass es die Interessen der Stakeholder in verantwortlicher Weise berücksichtigt. Ob als Kunde oder als Lieferant, ob als Kapitalgeber oder als Versicherung, ob als kommunaler Verwaltungsbeamter oder als Nachbar, in all diesen Fällen können diese Stakeholder von einem integren Unternehmen erwarten, dass es die Interessen dieser Stakeholder in einer angemessenen Form berücksichtigt. Dabei ist ausdrücklich auf das Problem hinzuweisen, dass es oft schwierig ist zu bestimmen, was denn "angemessen" bedeutet; anders gesagt gehört es auch zur Aufgabe des Unternehmens, mit den Stakeholdern darüber zu sprechen, welche Ansprüche erfüllbar und welche nicht erfüllbar sind.

Unternehmensintegrität als Managementaufgabe zu begreifen stellt allerdings erhebliche Anforderungen organisatorischer Art. Zum einen ist sie nach innen hin zu organisieren durch eine Ausgestaltung der Unternehmensstrukturen derart, dass die einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens auch Anreize erhalten, sich entsprechend zu verhalten; hier zeigt sich ein Zusammenhang mit der zuvor erwähnten Art von Handlungsbedingungen. So darf es beispielsweise keine Prämien, welche Art auch immer, dafür geben, dass Mitarbeiter Aufträge an Land ziehen in einer illegalen oder illegitimen Weise; ebenso wenig sollte ein solcher Druck, Kos-

ten zu sparen, aufgebaut werden, dass die zuständigen Mitarbeiter gar nicht anders können, als über Vernachlässigung von Sicherheitsstandards, illegale Müllentsorgung usw. zu reagieren. Es braucht mithin bei allen Mitgliedern des Unternehmens ein klares Verständnis von erlaubten wie unerlaubten Mitteln, mit deren Hilfe versucht werden kann, das Unternehmen gewinnträchtiger zu machen.

Die Gestaltung der internen Strukturen im Unternehmen ist allein jedoch noch nicht ausreichend. Unternehmensintegrität muss auch nach außen kommuniziert werden; darin liegt ja ein wesentlicher Sinn des Ganzen. Die verschiedenen Stakeholder müssen in glaubwürdiger Form signalisiert bekommen, dass sie auf das Unternehmen vertrauen können. Und auch dies ist eine Aufgabe, die leicht unterschätzt wird, denn eine solche Kommunikation will gelernt sein. Manche Unternehmen wie Shell, Nestlé und andere haben mühsam und über Jahre lernen müssen, dass eine solche Dialogfähigkeit erarbeitet sein will. Hinzugefügt sei, dass es dem Gedanken der Unternehmensintegrität gerade nicht entspricht, wenn man sich auf eindrucksvolle Beschreibungen der Unternehmenswerte beschränkt, ohne dass man etwas dafür tut; es geht um mehr als bloße Worte, und auch Alibi-Handlungen erzeugen noch keine Integrität. Es sind tatsächlich Investitionen erforderlich.

Rechtliche, soziale und kulturelle Normen

Schließlich ist auf einen Vermögenswert zu verweisen, den Unternehmen bislang oft gar nicht als solchen wahrnehmen: die gesellschaftliche Rahmenordnung rechtlicher, sozialer und kultureller Regeln, die oft geregelte Geschäfte allererst ermöglichen. Insbesondere große Unternehmen, die so genannten "Global Player", sind derzeit in einem Lernprozess, dass im Rahmen der Globalisierung auch von ihnen verlangt wird, an der Gestaltung der Spielregeln mitzuwirken, denen sie dann später unterworfen sind; man denke nur an die von dem Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, ins Leben gerufene Initiative des "Global Compact".

Auch hier geht es darum, bei unternehmerischen Entscheidungen mit zu bedenken, in welcher Weise sie künftige Handlungsbedingungen mit beeinflussen. In gewissem Sinn kann man auch sagen, es geht darum, institutionelles Kapital aufzubauen, das nicht weniger wichtig und nicht weniger produktiv ist als Sachkapital. Eine funktionierende Rechtsordnung ist auch für Unternehmen von Vorteil; und sie können durch ihr Verhalten durchaus darauf Einfluss nehmen, wie gut eine Rechtsordnung funktioniert.

Moral als Managementaufgabe ist gleich bedeutend mit der Aussage, dass Moral nicht nur eine rein persönliche Angelegenheit ist, als die sie oft gesehen wird; diese Aufgabe verlangt Kompetenz und Urteilsvermögen. Damit ist vor allem gemeint, dass es weder um Gesinnungsfragen geht noch um wohlklingende Worte, sondern um die Fähigkeit, potenzielle Konflikte von Gewinn und Moral erkennen, strategische Maßnahmen zu ihrer Lösung bzw. Vermeidung ergreifen sowie den Sinn dieser Maßnahmen gegenüber Mitarbeitern, Kapitalgebern, Kunden und anderen Stakeholdern verständlich kommunizieren zu können. Das verlangt Investitionen, doch sind dies, wenn sie mit ethischer und ökonomischer Vernunft getätigt werden, Investitionen, die nicht nur anderen, sondern auch dem Unternehmen nützen.

Stiftungen: Die ideellen Werte der Banken

Werner Karsch

Das Stiftungsengagement der privaten Banken äußert sich in vielfältiger Form; es umfasst Wissenschaft und Bildung ebenso wie Kunst und Kultur oder auch Soziales und Umwelt. Gab es in Deutschland bereits im 10. Jahrhundert erste Stiftungen, so ist diese Variante, mit materiellen Mitteln ideelle Ziele zu fördern, bei den Banken eine junge Erscheinung. Die Errichtung von Stiftungen hatte überwiegend erfreuliche Anlässe: etwa die Jubiläen der Banken oder die Wiedervereinigung, aber auch tragische Hintergründe wie die Ermordung von Jürgen Ponto und Alfred Herrhausen durch Terroristen.

Die ältesten Stiftungen in Deutschland sind Hospitalstiftungen, die errichtet wurden, um ein Krankenhaus zu unterhalten oder Not leidende Kranke und verarmte Menschen zu unterstützen. Sie sind ein Produkt des Hochmittelalters. Bereits im 10. Jahrhundert gab es die ersten Stiftungen wie die Hospital-Stiftung in Wemding oder die Vereinigte Pfründerhäuser in Münster, die große Armenhäuser finanzierte.

1. Tausendjährige Geschichte

Im 15. Jahrhundert wurden die ersten Stiftungen gegründet, die erzieherische Aktivitäten fördern sollten. Die Halepaghen-Stiftung von 1484 vergab Stipendien für Biologiestudenten. Die Bildungsförderung – die Pisa-Studie belegt es – hat bis heute nichts von ihrer Relevanz verloren. Die Aktivitäten der deutschen Finanzwirtschaft im Bildungsbereich sind vielfältig. Sie reichen von Stipendien über Stiftungslehrstühle bis hin zu Kooperationen zwischen Schulen und Wirtschaft.

Bereits im 16. Jahrhundert war die Verbindung zwischen Geld und Bürgersinn mit prominenten Namen verknüpft. Die reiche Kaufmannsfamilie Fugger errichtete neun Stiftungen, die sich auf soziale Wohlfahrt, religiöse wie gesundheitliche Ziele richteten. Besondere Verdienste erwarb sich der Handelsherr Jacob II., "der Reiche", der 1485 die Leitung der fuggerischen Faktorei in Innsbruck übernahm. Er wurde zum Bankier des Kaisers, des Römischen Königs Karl V., der Päpste und der römischen Kurie. Seinen enormen Wohlstand empfand er als Verpflichtung, als Bürger der Stadt Augsburg für das Gemeinwohl zu wirken. Er schuf 1519 die "Fuggerei", eine noch heute bestehende Wohnsiedlung für Bedürftige – Corporate Citizenship vor einem halben Jahrtausend.

Professor Axel Freiherr von Campenhausen, Ehrenmitglied des Vorstandes des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen in Berlin, gewichtet die über tausendjährige Stiftungsgeschichte: "Der heutige Stiftungssektor in Deutschland ist ein Produkt des 20. Jahrhunderts: Vier Fünftel der bestehenden Stiftungen wurden nach dem Ersten Weltkrieg und zwei Drittel nach 1945 gegründet." Insbesondere seit Mitte der 80er-Jahre ist ein regelrechter Stiftungs-Boom zu beobachten. Allein 2001 wurden 829 Stiftungen errichtet. Mittlerweile existieren hier zu Lande über 11.000 Stiftungen mit einem Vermögen von schätzungsweise 50 Mrd. EUR und jährlichen Gesamtausgaben von über 18 Mrd. EUR. Die Vielzahl der verschiedenen Stiftungen darf indessen nicht über die finanzielle Dominanz weniger großer Einrichtungen hinweg täuschen. So repräsentieren einige Großstiftungen einen wesentlichen Teil des Gesamtvermögens der Stiftungen. Bei den Ausgaben liegen soziale Aufgaben vorn, gefolgt von den Finanzhilfen für

Bildung und Erziehung, Wissenschaft und Forschung sowie Kunst und Kultur. Dann folgt bereits der Umweltschutz, der sich seit Jahren im Aufwind befindet.

Die größte deutsche Stiftung widmet sich den Themen "Erinnerung, Verantwortung und Zukunft". Die Bundesrepublik Deutschland und deutsche Unternehmen, darunter führende private Banken, wollen damit ein Zeichen ihrer moralischen Verantwortung für die Geschehnisse in der Zeit der NS-Herrschaft setzen. Ziel der Stiftung ist es, Zwangsarbeitern und anderen NS-Opfern finanzielle Leistungen zu gewähren. Bei der Gründung im Jahre 2000 hatten der Bund und die Wirtschaft sich darauf verständigt, der Stiftung jeweils 5 Mrd. DM (2,556 Mrd. EUR) zur Verfügung zu stellen.

2. Stiftungsanlässe: meist erfreulich

Im Bereich der privaten Kreditwirtschaft hat die Stiftungsidee seit Anfang der 70er-Jahre vermehrt neue Anhänger gefunden. Dafür gibt es eine einfache Erklärung: die zahlreichen Bankenjubiläen. Die Großbanken etwa feierten in den frühen 70er-Jahren ihr 100-jähriges Bestehen – ein idealer Anlass, durch Stiftungsgründungen ideelle Zwecke dauerhaft zu fördern. Ein weiterer erfreulicher Anlass war die Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990. So errichtete die Dresdner Bank 1991 die Kulturstiftung Dresden, um in ihrer sächsischen Gründerstadt kulturelle, wissenschaftliche und städtebauliche Projekte zu initiieren.

Freilich gibt es auch tragische Hintergründe: Nach der Ermordung des Vorstandsvorsitzenden Jürgen Ponto durch Terroristen vor 25 Jahren gründeten Frau Irges Ponto und die Dresdner Bank gemeinsam die Stiftung zur Förderung junger Künstler, die in seinem Sinne wirken soll. Für die Deutsche Bank war 1987 der Terroristenmord an ihrem damaligen Vorstandssprecher Alfred Herrhausen ebenfalls trauriger Anlass zur Errichtung einer Stiftung.

3. Hilfe zur Selbsthilfe

Die Deutsche Bank übernimmt mit ihrem vielfältigen gesellschaftlichen Engagement Verantwortung für das Gemeinwesen. Ihre Projekte setzen auf die Zukunftsfähigkeit, folgen dem Grundgedanken der Subsidiarität und fördern nachhaltig die Zukunftschancen junger Menschen. Seit dem vergangenen Jahr ist das Thema "Jugend und Bildung" ein besonderer Schwerpunkt der Aktivitäten.

Die Deutsche Bank Stiftung Alfred Herrhausen "Hilfe zur Selbsthilfe" will Lücken im sozialen Netz schließen und Starthilfen für zukunftsweisende Selbsthilfeinitiativen geben. Nach der Wiedervereinigung war zunächst der Aufbau eines flächendeckenden Netzes von Sozialstationen für ambulante Pflegedienste für alte und behinderte Menschen im östlichen Bundesgebiet ein wichtiger Bereich. Weitere bedeutende Aktivposten in der Bilanz humanen Wirkens sind Jugend- und Altersfürsorge, ein Familienentlastungsdienst sowie die Behindertenhilfe. Ein aktueller Schwerpunkt der Stiftungsaktivitäten sind die beruflichen Perspektiven junger Menschen. In dem Projekt "Jugend – Schule – Wirtschaft" gewinnen Jugendliche Einblicke ins Wirtschaftsleben. Sie verschaffen sich in einem Team von Schule, Lehrern, Unternehmen und Medien die Qualifikationen, die ihre Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einstieg in die Berufswelt verbessern.

Auch der Stiftungsfonds der Deutschen Bank verfolgt das Ziel, die Qualität des Bildungsstandorts Deutschland zu verbessern, dessen Defizite die Pisa-Studie erneut offen gelegt hat.

Der Fonds finanziert Professuren, Sachmittel und Stipendien in verschiedenen Wissenschaftsbereichen. Kürzlich hat er eine Gastprofessur am Institute for Law and Finance (ILF) an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main bewilligt und dem Center for German and European Studies an der Universität Berkeley in Kalifornien Mittel für ein Forschungsprojekt über transatlantische Beziehungen zur Verfügung gestellt.

Die Transformation der einstigen Planwirtschaften in zukunftsfähige Marktwirtschaften braucht ein wissenschaftliches Fundament. Daher entstand das Graduiertenkolleg "Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft im erweiterten Europa" an der Europa Universität Viadrina in Frankfurt/Oder. Sein Ziel ist es, die jungen Finanzmärkte in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Institutionen der Finanzwirtschaft praxisnah zu analysieren. Der Stiftungsfonds stellt seit 1999 die Mittel für mehrere Doktoranden-Stipendien zur Verfügung.

Die Deutsche Bank hatte den Stiftungsfonds 1970 anlässlich ihres 100-jährigen Bestehens gegründet. Das Anfangskapital von 10 Mill. DM wurde 1995 zum 125-jährigen Jubiläum verdoppelt (inzwischen 10,1 Mill. EUR). Im selben Jahr wurde auch die Kulturstiftung der Deutschen Bank errichtet, in der die kulturellen Aktivitäten der Bank gebündelt sind. Auf der Grundlage eines Vermögens von gut 50 Mill. EUR widmet sie sich einem breit gefächerten Förderspektrum, insbesondere in den Bereichen Musik, Literatur, Theater, bildende Kunst, Architektur und Denkmalpflege. Die Stiftung unterstützt unter anderem den Wiederaufbau der zum Weltkulturerbe erklärten Museumsinsel in Berlin.

Im Rahmen ihrer Aktivitäten in den neuen Bundesländern engagiert sich die Stiftung auch in Weimar, das 1999 die Kulturhauptstadt Europas war. Beispielsweise wird das Musikgymnasium Schloss Belvedere unterstützt. Die besonderen Bedingungen für eine hochkarätige Ausbildung locken mittlerweile Begabte aus aller Welt nach Weimar. Diese Schüler studieren nach dem Abitur an den Kunsthochschulen im In- und Ausland und musizieren an den ersten Pulten der Welt. Eine weitere Initiative ist die Restaurierung des Schlosses von Wörlitz, das mit seiner kunstvoll angelegten Parkanlage als internationales Kulturdenkmal gilt.

4. Promotor Jürgen Ponto

Impulse für herausragende Leistungen auf dem Felde der Forschung will der Stiftungsfonds für Kunst und Wissenschaft der Dresdner Bank geben. Ein großer Teil der Erträge fließt den Schwerpunktprogrammen des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft zu. Überdies unterstützt der Fonds die Wissenschaftliche Hochschule in Vallendar, die Tongji-Universität in Shanghai sowie das ILF der Frankfurter Goethe-Universität.

Die Großbank versteht sich freilich nicht allein als Promotor für den wissenschaftlichen Fortschritt. Vielmehr spielt sie auch als Kunstmäzen traditionell eine besondere Rolle. Schon der Bankier Carl Freiherr von Kaskel, Inhaber des 1872 in die Dresdner Bank umgewandelten Bankhauses, förderte Dresdens Konservatorium und Oper. So unterstützt der Fonds auch die Orchester-Akademie des Berliner Philharmonischen Orchesters. Auf Initiative der Bank von Persönlichkeiten aus der Wirtschaft zusammen mit Herbert von Karajan im Jahre 1972 gegründet, hat sie zahlreichen Nachwuchsmusikern eine wertvolle Zusatzausbildung gegeben.

In den 70er-Jahren war es vor allem Jürgen Ponto, der das Engagement der Bank für Kunst und Künstler wiederbelebte. Einen nahe liegenden, wenngleich nicht alltäglichen Weg, pekuniäre Kreativitätsbarrieren abzubauen, ging das Institut mit dem Instrumentenfonds. Aus ihm werden zinslose Darlehen gespeist, die besonders begabte junge Musiker erhalten. Nach der

Ermordung des Vorstandssprechers durch Terroristen am 30. Juni 1977 gründeten Frau Ines Ponto und die Dresdner Bank gemeinsam die Jürgen Ponto-Stiftung zur Förderung junger Künstler, die in seinem Sinne wirken soll. Sie widmet sich dem hoch begabten Nachwuchs in den Bereichen Musik, Literatur, Kunst und Architektur.

Den erfreulichen historischen Hintergrund der Wiedervereinigung Deutschlands hat die Errichtung der Kulturstiftung Dresden. Sie fördert in der sächsischen Metropole zukunftsweisende kulturelle, wissenschaftliche und städtebauliche Projekte. Für diese Aufgaben hat die Dresdner Bank insgesamt 7,3 Mill. EUR Stiftungsvermögen bereitgestellt, aus einem zusätzlichen Fonds von 4,1 Mill. EUR finanzierte sie beispielsweise den Wiederaufbau des barocken Societätstheaters.

Zudem beteiligt sich die Kulturstiftung am Wiederaufbau der beiden von George Bähr entworfenen Kirchen: der Kirche in Loschwitz und der Frauenkirche in Dresden. Die Frauenkirche ist zum Symbol für Völkerverständigung geworden. Durch breites bürgerliches Engagement und großzügige finanzielle Unterstützung Tausender sind inzwischen über 51 Mill. EUR gestiftet worden. Die Bank und die Stiftung Frauenkirche sind zuversichtlich, dass die fehlenden 28 Mill. EUR bis zur Fertigstellung der Kirche im Jahr 2005 zufließen werden.

5. Präferenz für Wissenschaft und Bildung

Ebenso wie die anderen Großbanken nahm auch die Commerzbank ihre Jubiläen zum Anlass, erhebliche finanzielle Mittel für ideelle Zwecke bereitzustellen. Mit einem Dotationskapital von 5 Mill. DM im Jahre 1970 errichtet, wurde das Vermögen der Commerzbank-Stiftung peu à peu aufgestockt. Aktuell beträgt es 28 Mill. EUR. Das Jahr für Jahr beachtliche Fördervolumen dient vielfältigen Maßnahmen. Im Vordergrund stehen Forschung und Wissenschaft, in die ein großer Teil der Mittel fließt, so beispielsweise in eine Stiftungsprofessur am neuen Institute for Law and Finance (ILF), in die Finanzierung der privaten Bucerius Law School in Hamburg und in die Unterstützung der International University Bremen. Aber auch soziale Belange, Denkmalschutz, Umweltschutz und Kultur gehören zum Stiftungsspektrum.

Der im Jahre 1970 gegründete Stiftungsfonds Commerzbank stellt Mittel bereit, um Projekte in Wissenschaft, Forschung und Lehre zu fördern. Er unterstützt den Aufbau privater Hochschulen; an der Finanzierung verschiedener Stiftungsprofessuren war er beteiligt. Zurzeit wirkt er mit an der Finanzierung eines Aufbaustudienganges "Europawissenschaften" und leistet nachhaltige Beiträge zur Bibliotheksausstattung der Stiftungsprofessur für deutsches Recht an der Universität Oxford.

6. Public Private Partnership

Ein Beispiel für beste Public Private Partnership ist das bereits erwähnte Institute for Law and Finance, das am 14. Oktober 2002 feierlich eröffnet wurde. Das ILF will seine Studenten auf die gestiegenen Anforderungen der internationalen Finanzdienstleister vorbereiten und dabei Wissen praxisnah vermitteln. Das Studienangebot ist interdisziplinär ausgerichtet. Das Projekt hat namhafte Partner aus der deutschen Finanzwirtschaft: die drei Frankfurter Großbanken und die ING BHF-Bank, zudem die Europäische Zentralbank und die Deutsche Bundesbank sowie die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.

7. Kultur in den Alltag bringen

Ebenfalls auf finanzwissenschaftlichem Terrain bewegt sich der HypoVereinsbank-Stiftungsfonds. Er vergibt Stipendien an begabte Studenten, die später im Kreditgewerbe arbeiten wollen. Der Fonds finanziert jährlich mehrere universitätsübergreifende Doktoranden-seminare in den Fächern Bankbetriebslehre und Finanzierung, die an wechselnden Universitäten in allen Teilen Deutschlands durchgeführt werden. Überdies umfasst das Bildungsengagement des bayerischen Instituts die Max-Planck-Gesellschaft und das Wissenschaftskolleg in Berlin, und es gehört seit Jahren zu den Förderern der Technischen Universität München. Nicht zuletzt ist die Bank Gründungsmitglied der Stiftung Bayerische Eliteakademie und fördert den Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Universität München.

Das kulturelle Geschehen bereichert die HVB durch die Hypo-Kulturstiftung. Diese schreibt einen Denkmalpreis aus, der beispielhafte Initiativen zur Erhaltung von Baudenkmalern in Bayern auszeichnet. Zudem unterstützt ein spezieller Fonds Museen bei der Anschaffung bildender Kunst der Gegenwart. Kultur in den Alltag bringen will die Kunsthalle der Hypo-Kulturstiftung. Zu diesem Zweck wurde 1985 eine Kassenhalle in einen großen Ausstellungsraum umgebaut. Bürgernähe gewährleistet die exponierte Lage an der Fußgängerzone Theatinerstraße – Münchens beliebtestem Einkaufszentrum. Durch die jüngste Erweiterung und Modernisierung der Räumlichkeiten hat die Anziehungskraft weiter zugenommen: Zur Ausstellung "Monet und die Moderne" kamen rund 220.000 Besucher.

8. Humanitätsmanagement

Einem außergewöhnlichen Schwerpunktthema widmet sich die 1999 gegründete BHF-Bank-Stiftung in den Jahren 2001/2002: der Qualitätsentwicklung in Frankfurter Altenpflegeheimen. Diesem Ziel dienen zum einen umfangreiche Fortbildungsmaßnahmen und zum anderen eine erhöhte Transparenz des Leistungsniveaus der einzelnen Heime durch einen Quervergleich. Hinter dieser Initiative steht der Wunsch, alten Menschen ein erfülltes und würdiges Leben zu gewährleisten – angesichts steigender Lebenserwartung, veränderter familiärer Strukturen und der wachsenden Verbreitung demenzieller Krankheitsformen eine gewichtige Aufgabe. Das Stiftungsvermögen von 20 Mill. EUR dient einem Spektrum kultureller, wissenschaftlicher und mildtätiger Zwecke.

Soziales Engagement für die Mitarbeiter der aus der Berliner Handelsgesellschaft und der Frankfurter Bank hervorgegangenen BHF-Bank (heute ING BHF-Bank) zeichnet das ehemalige Vorstandsmitglied der Frankfurter Bank, Hans Heinrich Hauck, aus, der anlässlich seines 70. Geburtstags im Jahre 1960 eine Stiftung errichtete, um insbesondere bedürftige Pensionäre und Pensionärswitwen zu unterstützen. Mit einer vergleichbaren Zielsetzung war bereits 1953 Hertha Reimann, die Schwägerin des leitenden Angestellten der Berliner Handelsgesellschaft, Friedrich Wallmann, aktiv geworden.

9. Hypothekenbanken: Stiftung in der Fusion

In der Gruppe der privaten Hypothekenbanken zeigt sich gleichfalls zunehmendes Engagement. Bereits 1968 hat die Württembergische Hypothekenbank aus Anlass ihres 100-jährigen Jubiläums eine Stiftung errichtet. Ihre Aufgabe ist es, die geistige und künstlerische Arbeit vor allem in Schrifttum, Malerei, Bildhauerei, Musik und Brauchtum in Baden-Württemberg zu fördern. Andere Realkreditinstitute sind dem guten Beispiel mittlerweile gefolgt.

Eine besondere Situation ergibt sich durch die Fusion der drei Hypothekenbanktöchter der Frankfurter Großbanken im Sommer 2002 zur Eurohypo AG. Die Commerzbank-Tochter Rheinhyp Rheinische Hypothekenbank hatte 1971 aus Anlass des 100-jährigen Jubiläums die Stiftung Rheinhyp errichtet. Im Zuge der Bankenfusion wird der Name in Stiftung Eurohypo geändert und das Vermögen bis 2003 von 2,6 Mill. auf 5 Mill. EUR aufgestockt. Förderungsschwerpunkte werden Wissenschaft und Forschung sowie karitative und soziale Projekte sein. Zu den Organisationen, welche die Stiftung Rheinhyp seit längerem unterstützt, gehört "FeM Feministische Mädchenarbeit", die Zuflucht für Mädchen und Frauen in Krisensituationen bietet.

10. Noblesse oblige

Das 1789 – im Jahr der Französischen Revolution – in der Domstadt Köln gegründete Bankhaus Sal. Oppenheim jr. & Cie. hat elf Herrschafts- und Staatssysteme, dazu vier Revolutionen und 15 heimische Währungen erlebt. In den bewegten Jahrhunderten seit der Gründung hat sich die Bankiersfamilie stets auch auf kulturellem wie sozialem Gebiet engagiert. So haben die Oppenheims mit Geldspenden den Bau des Kölner Doms mitfinanziert. In diese Tradition fügt sich die Errichtung einer Stiftung zur Förderung der Wissenschaft anlässlich des 200-jährigen Bestehens der Bank. Zu den bisherigen Aktivitäten zählen die Unterstützung des Instituts für Europäische Politik und der Initiative Europäische Begegnung.

Im Jahre 1989 gründete die Bank die Salomon Oppenheim-Stiftung, die sich stark in Osteuropa engagiert. Insbesondere fördert sie den dortigen Manager-Nachwuchs und finanziert Austauschprogramme und Projekte zur Förderung der Völkerverständigung. Ein wichtiges Projekt ist die Internationale Begegnungsstätte auf Schloss Krockowa in Polen. Zum Wirkungskreis gehören zudem Kunst und Kultur in Köln, so die Unterstützung der Ausstellung "Max von Oppenheim – Forscher, Sammler, Diplomat".

11. Bankiers als Stifter

Häufig sind es auch Persönlichkeiten aus der Kreditwirtschaft, die ideelle Ziele mit finanziellen Mitteln fördern. So errichtete die Familie Oppenheim 1989 die Alfred Freiherr von Oppenheim-Stiftung. Die wichtigsten Förderbereiche: wissenschaftliche Erforschung des deutsch-jüdischen Verhältnisses (unter anderem Stiftung eines Lehrstuhls zur Erforschung von Rassismus, Antisemitismus und des Holocaust an der Hebrew University in Jerusalem, 1997) sowie die Erforschung der Geschichte der DDR.

Bereits 1929 gründete Max Freiherr von Oppenheim die nach ihm benannte Stiftung, die sich auf die Erforschung der Kultur des Orients konzentriert. Die herausragende Aktivität in den vergangenen Jahrzehnten war die Finanzierung archäologischer Ausgrabungen in Syrien.

Die Inhaber der Berenberg Bank wiederum haben aus Anlass des 400-jährigen Jubiläums die Berenberg Bank Stiftung von 1990 errichtet, die wissenschaftliches Wirken auf dem Felde des Umweltschutzes unterstützt und überdies einen jährlichen Kulturpreis vergibt.

Der Gründer der KKB-Bank (heute: Citibank Privatkunden AG), Dr. Walter Kaminsky, schuf Mitte der 70er-Jahre eine nach ihm benannte gemeinnützige Einrichtung, die sich mit einem Vermögen von rund 6,5 Mill. EUR sozialen Aufgaben widmet. Ihr besonderes Anliegen gilt der Waldorfschulbewegung.

Der 1984 verstorbene ehemalige persönlich haftende Gesellschafter des Essener Bankhauses Burkhardt (heute HSBC Trinkaus & Burkhardt), Dr. Meyer-Struckmann, trat ebenfalls als Stifter hervor. Er brachte sein gesamtes Vermögen in eine Stiftung ein, darunter auch seine Kunstsammlung. Da die Werke von Nolde, Picasso und anderen bekannten Künstlern einer breiten Öffentlichkeit zugänglich sein sollten, wurden sie dem Folkwang-Museum überlassen.

Eine ähnliche Initiative ist die Stiftung des Bankhauses Reuschel & Co. in München. Sie sorgt dafür, dass die Privatsammlung Wilhelm Reuschel in ihrem geschlossenen Charakter als bedeutende Gemäldesammlung der Barockmalerei im Bayerischen Nationalmuseum erhalten bleibt.

12. Dividenden für den Fortschritt

Eine Besonderheit besteht bei der HypoVereinsbank (HVB). Anlässlich der Fusion der Bayerischen Vereinsbank mit der Bayerischen Staatsbank im Jahre 1971 ging deren Anteil auf die Bayerische Landesstiftung über. Nach der Fusion zwischen der Bayerischen Vereinsbank und der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank wurde daraus eine Beteiligung an der heutigen HVB Group. Aktuell hält die Landesstiftung 2,7 Prozent des Grundkapitals. An der Bank ist überdies die Bayerische Forschungsstiftung mit 3,2 Prozent beteiligt. Aus den Aktienpaketen resultierten 2002 Dividendenerträge von rund 11,5 Mill. bzw. 13,5 Mill. EUR. Diese Mittel fanden Verwendung für wissenschaftliche, kulturelle, religiöse und karitative Zwecke.

Dividenden für den Fortschritt erhält die Stiftung Industrieforschung. Ihre Gründung geht auf die Verschmelzung der Industriekreditbank AG und der Deutsche Industriebank AG zur heutigen IKB Deutsche Industriebank AG zurück. Die Stiftung trat an die Stelle der Unternehmen, die in den 20er und 30er-Jahren das Kapital der alten IKB bereitgestellt hatten. Heute hält sie gut 11 Prozent der Aktien. Aus der Ausschüttung standen 2002 rund 7,45 Mill. EUR zur Verfügung, die in die Forschung im betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und technischen Bereich flossen.

Aus ihrer 100-prozentigen Beteiligung an der Wüstenrot Holding AG wird die Wüstenrot Stiftung gespeist, die jährlich Millionen-Beträge auf unterschiedlichen Aktionsfeldern bereitstellt. Dazu gehören Wissenschaft und Forschung ebenso wie Bildung und Kultur oder auch die Restaurierung von Denkmälern.

13. Engagements mit Breitenwirkung

Häufig gehören Kreditinstitute, neben anderen Unternehmen und Institutionen, zum Kreis der Gründer oder Förderer übergeordneter Stiftungen. Dazu zählen: der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, die Stiftung zur Förderung der Wissenschaft in Bayern, die C. Rudolf Poensgen-Stiftung zur Förderung von Führungskräften in der Wirtschaft, die Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

Die Verwirklichung ideeller Ziele setzt nicht zwangsläufig die Gründung einer Stiftung voraus. Häufig wählen Banken den direkten Weg zur Förderung von Wissenschaft, Kultur, Sport und karitativen Einrichtungen. Es bestehen enge Kooperationen zu zahlreichen Hochschulinstituten, seit der Wiedervereinigung insbesondere auch im östlichen Bundesgebiet. Zudem vergeben Banken Förderpreise und Stipendien für hoch Begabte.

Das kulturelle Engagement der Kreditwirtschaft ist unüberschaubar. Es reicht von Finanzhilfen für begabte, junge Musiker über Kunstausstellungen in Filialen und Niederlassungen bis hin zu Freundeskreisen von Opern, Orchestern, Theatern und Museen. Auf dem Felde des Mäzenatentums zählt indessen nicht allein die unmittelbare materielle Zuwendung. Vielmehr ist auch der weit reichende persönliche Einsatz zahlreicher Banker von Bedeutung. Er umfasst beispielsweise Ehrenämter und Tätigkeiten in Stiftungskuratorien. Last but not least beraten Banken Kunden, die eine Stiftung errichten möchten.

Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der Mittelständischen Wirtschaft Erfüllen sich hoch gesteckte Erwartungen?

Rosemarie Kay

1. Einleitung

Der materiellen Mitarbeiterbeteiligung werden von vielen Seiten hohe Erwartungen entgegengebracht. So versprechen sich Unternehmen von der Beteiligung ihrer Mitarbeiter am Kapital oder Erfolg des Unternehmens einen indirekten Beitrag zur Erhöhung unternehmerischer Erfolgsmaße (z.B. Produktivität, Umsatz, Gewinn), sei es z.B. über eine verstärkte Identifikation mit dem Unternehmen, über die Gewinnung bzw. Bindung fähiger Mitarbeiter oder die Verbesserung des Betriebsklimas.¹ Gelegentlich gilt sie auch als Instrument der Unternehmenssicherung oder der Regelung der Unternehmensnachfolge. Für die Arbeitnehmer steht die Vermögensbildung im Vordergrund², die staatlicherseits durch Zahlung einer Sparzulage bzw. durch teilweise Befreiung von Steuern und Sozialabgaben gefördert wird.³ Weitzman sah in einer flächendeckenden Einführung von Gewinnbeteiligungen sogar ein dauerhaft wirksames Instrument zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit.⁴

Erfüllen sich diese teils hoch gesteckten Erwartungen im betrieblichen Einsatz von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen? Dieser und weiteren Fragen ist das IfM Bonn in einem Forschungsprojekt zur materiellen Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen nachgegangen.⁵ Wesentliche Befunde der Studie sollen im Folgenden vorgestellt werden.

¹ Institut für angewandte Wirtschaftsforschung und Wirtschaftsberatung (IAWW): Vermögensbeteiligung von Mitarbeitern. Empirische Untersuchung in Sachsen, Baden-Württemberg und Bayern. Gutachten des Institutes für Angewandte Wirtschaftsforschung und Wirtschaftsberatung, Studien Heft 16 des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Dresden 1999, S.26.

² Schäfer, Claus: Betriebliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer – Verbreitung, Strukturen, Wirkungen, in: Bruno Köbele/Bernd Schütt (Hrsg.), Erfolgsbeteiligung. Ein neuer Weg zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, Köln 1992, S.118f.

³ Einen Überblick hierzu gibt u.a. Bayerische Staatsregierung/Deutscher Gewerkschaftsbund Landesbezirk Bayern/Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V./Bayerischer Industrie- und Handelskammertag/Bayerischer Handwerkstag e.V./Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern (Hrsg.): Fit durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Eine Informationsschrift für Arbeitgeber und Arbeitnehmer – Eine gemeinsame Initiative von Wirtschaft und Gewerkschaften und der bayerischen Staatsregierung im Rahmen des Beschäftigungspakts Bayern, München 2001, S.18ff.

⁴ Weitzman, Martin L.: The share economy: conquering stagflation, Cambridge 1984.

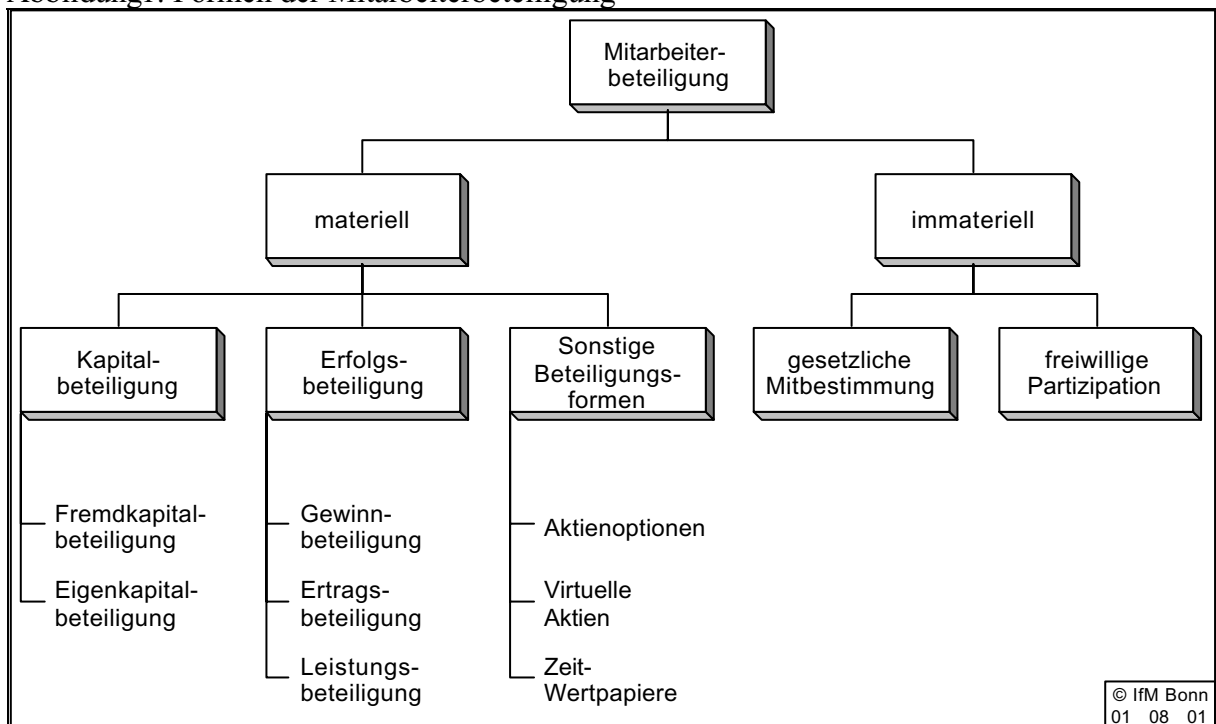
⁵ Backes-Gellner, Uschi/Kay, Rosemarie/ Schröer, Sanita/Wolff, Karin: Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr.92 NF, Wiesbaden 2002.

2. Grundlagen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung

2.1 Formen: Vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten

Die Beteiligung der Mitarbeiter an ihrem arbeitgebenden Unternehmen setzt sich aus zwei Komponenten zusammen, der materiellen und der immateriellen Beteiligung (vgl. Abbildung 1). Diese beiden Komponenten können miteinander verknüpft, aber auch jeweils einzeln in einem Unternehmen implementiert sein.

Abbildung1: Formen der Mitarbeiterbeteiligung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, Fred G.: Strategische Ausrichtung von Beteiligungssystemen, in: Wolfgang Weber (Hrsg.), Entgeltssysteme. Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen, Festschrift zum 65. Geburtstag von Eduard Gaugler, Stuttgart 1993, S.313-338, hier S.329; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen. Ein Wegweiser für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Bonn 1999, S.2.

Bei der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung, also der Beteiligung der Mitarbeiter an Informations- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen, wird, je nachdem, ob sie an gesetzliche Regelungen gebunden ist oder nicht, zwischen gesetzlicher Mitbestimmung und freiwilliger Partizipation unterschieden. Die materielle Mitarbeiterbeteiligung wird im Allgemeinen in eine Beteiligung am Kapital und eine am Erfolg eines Unternehmens unterteilt. Bei der Kapitalbeteiligung stellen Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber finanzielle Mittel zur Verfügung, sei es in Form von Eigen- oder von Fremdkapital. Die am weitesten verbreitete Form der materiellen Mitarbeiterbeteiligung ist jedoch die Erfolgsbeteiligung. In diesem Fall gewährt ein Unternehmen seinen Mitarbeitern ein zusätzliches Entgelt, dessen Ausschüttung an den Gewinn, den Ertrag oder die Erreichung bestimmter Leistungskennziffern geknüpft ist. In jüngerer Zeit haben sich neue Formen der Mitarbeiterbeteiligung herausgebildet bzw. an Bedeutung gewonnen. Dies gilt insbesondere für Aktienoptionspläne, aber auch für so genannte Zeitwertpapiere, wie sie von der Volkswagen AG begeben werden. Diese beiden Formen sind in

Abbildung 1 unter sonstigen Beteiligungsformen subsumiert, zu denen auch die so genannten virtuellen Aktien gerechnet werden.

2.2 Der Verbreitungsgrad der materiellen Mitarbeiterbeteiligung nimmt mit steigender Unternehmensgröße zu

In einer Reihe von empirischen Studien wurde in jüngerer Vergangenheit der Frage nach der Verbreitung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland nachgegangen. Möller hat auf Basis des IAB-Betriebspanels für das Jahr 1998 einen Anteil von 5% der Betriebe in Deutschland mit einer Mitarbeiterbeteiligung errechnet: Rund 77.000 westdeutsche und 20.000 ostdeutsche Betriebe hatten demnach ein Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungsmodell eingeführt.⁶ Wolf/Zwick ermittelten – ebenfalls auf der Basis des IAB-Betriebspanels – für das Jahr 2000 bereits einen Anteil von 6,5% Betrieben mit einer Kapital- oder Gewinnbeteiligung, und zwar boten 1,3% der Betriebe eine Kapital- und 6,0% eine Gewinnbeteiligung an.⁷

Hofmann/Munz kamen in einer weiteren Erhebung zu dem Ergebnis, dass im Jahre 2001 3,1% aller Betriebe in Deutschland eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter eingeführt hatten.⁸

Das IfM Bonn hat auf der Basis einer im Frühjahr 2001 durchgeführten schriftlichen Unternehmensbefragung für die Bereiche Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe und Bauindustrie hochgerechnet, dass von den rund 103.000 Industrieunternehmen dieser Wirtschaftsabschnitte 13.900 eine Mitarbeiterbeteiligung eingeführt hatten. Dies entspricht einem Anteil von 13,5%. Gewinnbeteiligung wird von 11,4% und Kapitalbeteiligung von 1,9% der Unternehmen praktiziert. Aktienoptionen bieten 0,5% der Unternehmen ihren Mitarbeitern an.⁹

Das Forschungsinteresse des IfM Bonn richtete sich jedoch weniger auf quantitative Aspekte der Mitarbeiterbeteiligung, sondern vielmehr auf die Frage, welche Unternehmensstruktur- und Personenmerkmale Einfluss auf die Verbreitung materieller Mitarbeiterbeteiligungsmodelle im Mittelstand haben. Besonderes Augenmerk richtete sich dabei auf die Unternehmensgröße und die Branchenzugehörigkeit.

Werden nicht nur die o.g. Unternehmen des Bergbaus, des Verarbeitenden Gewerbes und der Bauindustrie, sondern auch die ebenfalls befragten unternehmensnahen Dienstleister in die Betrachtung einbezogen – es ergibt sich damit eine Stichprobe von 957 Unternehmen¹⁰ –, hatten zum Befragungszeitpunkt 17,2% dieser Unternehmen eine materielle Mitarbeiterbetei-

⁶ Möller, Iris: Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung, in: MittAB, Heft 4/2000, S.565-582, hier S.569.

⁷ Wolf, Elke/Zwick, Thomas: Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung: Der Einfluss von unbeobachteter Heterogenität, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 35.Jg./2002, Heft 1, S.123-132, hier S.125.

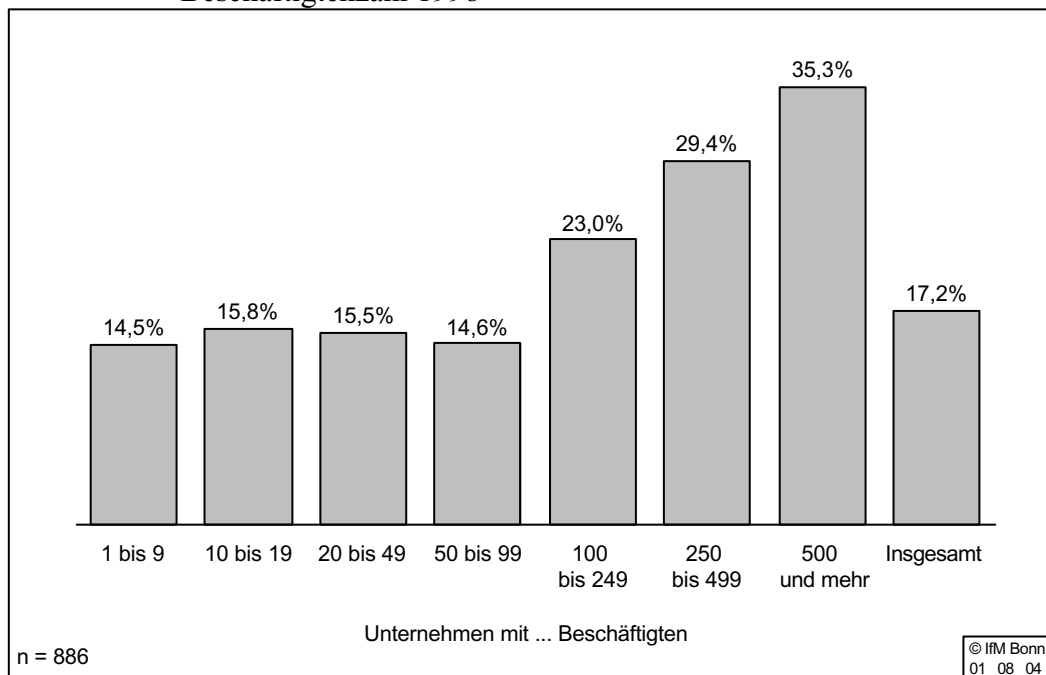
⁸ Hofman, Herbert/Munz, Sonja: Mitarbeiterbeteiligungen und Insolvenzschutz der dafür eingesetzten vermögenswirksamen Leistungen, in: ifo-Schnelldienst, 55.Jg./2002, Heft 22, S.15-19, hier S.16ff.

⁹ Vgl. Backes-Gellner, Uschi/Kay, Rosemarie/ Schröder, Sanita/Wolff, Karin: Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen (FN 5), S.29.

¹⁰ 95,8% dieser Unternehmen haben weniger als 500 Beschäftigte und 18,1% haben ihren Unternehmenssitz in den neuen Bundesländern. Vgl. hierzu Wallau, Frank/Kayser, Gunter/ Backes-Gellner, Uschi: Das industrielle Familienunternehmen. Kontinuität im Wandel, hrsg. vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und Ernst & Young Deutsche Allgemeine Treuhand AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin 2001, S.58ff.

lung implementiert. Dieser Wert ist zu hoch, weil die herangezogene Unternehmensstichprobe unter Größen- und Branchengesichtspunkten als nicht repräsentativ zu betrachten ist¹¹ und die Verbreitung von materiellen Beteiligungssystemen – so ein erster Befund – mit steigender Unternehmensgröße (gemessen an der Beschäftigtenzahl wie am Umsatz) zunimmt. Der Anteil der Unternehmen mit materieller Mitarbeiterbeteiligung ist bis zu einer Unternehmensgröße von 99 Beschäftigten weitgehend konstant und wächst ab dieser Schwelle. Er steigt von rund 15% auf 35,3% in Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Materielle Mitarbeiterbeteiligung in Abhängigkeit von der Beschäftigtenzahl 1998



Quelle: Backes-Gellner, Uschi/Kay, Rosemarie/Schröer, Sanita/Wolff, Karin: Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr.92 NF, Wiesbaden 2002, S.23.

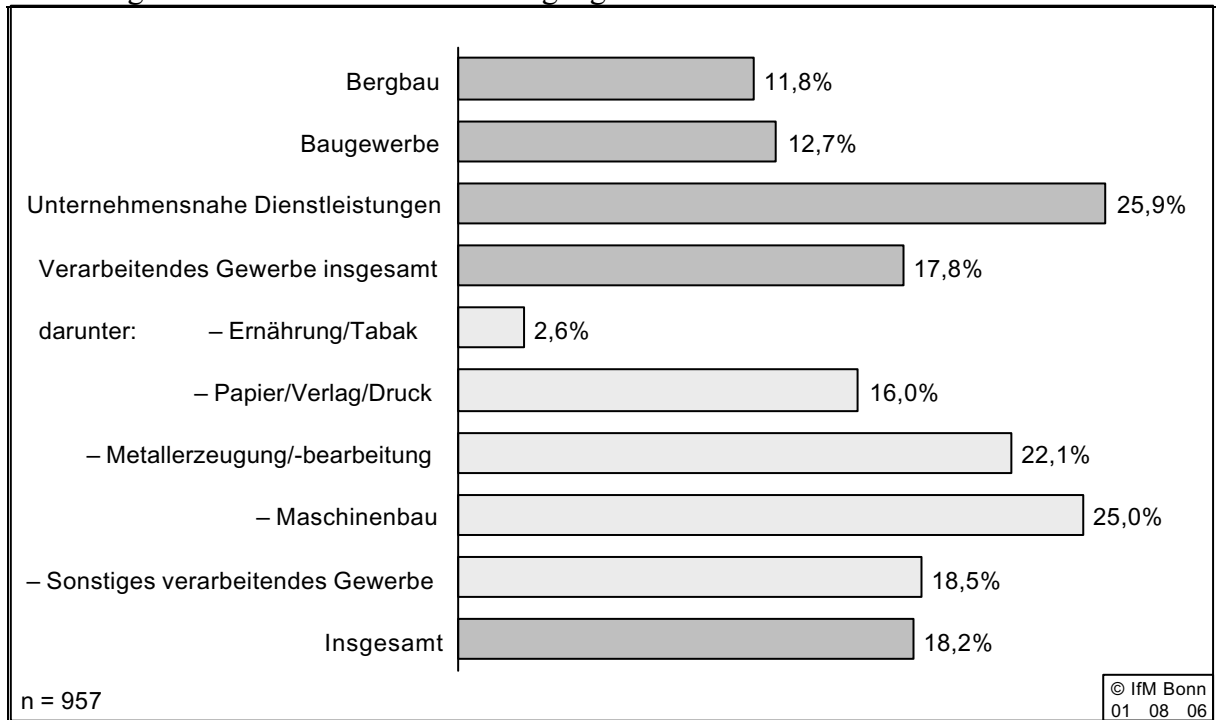
Einfluss auf die Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells geht, so das Ergebnis bivariater Analysen, offenbar auch von der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens aus, denn Unternehmen des Bergbaus und des Baugewerbes beteiligen ihre Mitarbeiter deutlich seltener als Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und der unternehmensnahen Dienstleistungen (vgl. Abbildung 3). Eine Untergliederung des Wirtschaftszweiges Verarbeitendes Gewerbe zeigt zudem sehr starke Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen des Verarbeitenden Gewerbes auf. Während jedes vierte Unternehmen des Maschinenbaus mindestens eine Form der Mitarbeiterbeteiligung eingeführt hat, ist es unter den Unternehmen des Ernährungsgewerbes und der Tabakverarbeitung lediglich jedes vierzigste Unternehmen.¹² Multivariate Analysen deuten allerdings darauf hin, dass es sich hierbei nicht wirklich um einen Branchen-

¹¹ U.a. sind die Kleinstunternehmen unterrepräsentiert.

¹² Eine entsprechende Analyse einer Stichprobe von unternehmensnahen Dienstleistern, die von Wimmers u.a. befragt wurden, fördert auch in diesem Wirtschaftsbereich z.T. deutliche Branchenunterschiede zu Tage. Siehe hierzu Wimmers, Stephan/Hauser, Hans-Eduard/Paffenholz, Guido: Wachstumsmarkt Dienstleistungen. Marktzutritts- und Erfolgsbedingungen neuer unternehmensnaher Dienstleister in Deutschland, in: Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr.82 NF, Wiesbaden 1999.

effekt handelt, sondern dass es andere Variablen wie Unternehmensgröße, Innovationsgrad und Beschäftigungsentwicklung der zurückliegenden Jahre sind, die sich dahinter verbergen.

Abbildung 3: Materielle Mitarbeiterbeteiligung nach Wirtschaftsabschnitten



Quelle: Backes-Gellner, Uschi/Kay, Rosemarie/Schröer, Sanita/Wolff, Karin: Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr.92 NF, Wiesbaden 2002, S.25.

Als wesentliche Bedingung für den Erfolg materieller Beteiligungssysteme gilt die gleichzeitige immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter. Daher empfiehlt sich im Allgemeinen die gleichzeitige Einführung partizipativer Elemente, damit die materielle Beteiligung die angestrebten Effekte zeitigt. Dieser Empfehlung folgt offenbar die Mehrzahl der Unternehmen mit materiellen Beteiligungssystemen, denn in Unternehmen mit einem Betriebsrat, institutionalisierten Mitarbeiterbesprechungen oder Qualitätszirkeln sind überdurchschnittlich häufig materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle vorhanden. Aber auch hier deutet die multivariate Analyse darauf hin, dass es nicht die immaterielle Beteiligung, sondern dahinterliegende Einflussgrößen wie z.B. die Unternehmensgröße oder die betriebliche Personalpolitik sind, die die Einführung der Gewinnbeteiligung bestimmen.

3. Auswirkungen der materiellen Beteiligung

Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Frage, welche Wirkungen mit der materiellen Beteiligung von Mitarbeitern erzielt werden können. Die Analyse konzentrierte sich dabei auf die finanzwirtschaftlichen und steuerlichen Auswirkungen auf der einen und die personalwirtschaftlichen Effekte auf der anderen Seite. Diese Wirkungen wurden theoretisch abgeleitet. In einem zweiten Schritt wurden die Auswirkungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung auf den Unternehmenserfolg empirisch mit Hilfe multivariater Verfahren überprüft. Und nicht

zuletzt wurden 26 Beteiligungsunternehmen danach befragt, inwieweit sie die Ziele erreicht haben, die sie mit den von ihnen eingeführten Beteiligungsmodellen verfolgen.¹

3.1 Theoretisch zu erwartende Wirkungen

3.1.1 Finanzwirtschaftliche und steuerliche Effekte

Die finanzwirtschaftlichen, insbesondere jedoch die steuerlichen Wirkungen einer Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens werden wesentlich von der Rechtsform des Unternehmens beeinflusst. Von großer Bedeutung ist, ob es sich um eine Kapital- oder Personengesellschaft handelt. Auf Grund der unbeschränkten Haftung für die Gesellschaftsverbindlichkeiten ist eine Beteiligung von Mitarbeitern an einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, einer offenen Handelsgesellschaft, einer atypischen stillen Gesellschaft oder als Komplementär einer KG nicht praktikabel², sodass lediglich die Beteiligungen an einer Aktiengesellschaft, einer GmbH, als Kommanditist einer KG, einer typischen stillen Gesellschaft sowie am Fremdkapital des Unternehmens untersucht wurden.

Auf Grund gesellschaftsrechtlicher Gestaltungsspielräume differieren die finanzwirtschaftlichen und steuerlichen Wirkungen selbst innerhalb einer Rechtsform. So kann z.B. die Ausgabe von Belegschaftsaktien im Falle einer bedingten Kapitalerhöhung zu einer Erhöhung des Eigenkapitals und damit zu einer Verbesserung der Kreditfähigkeit führen, wohingegen dies beim Erwerb eigener Aktien nicht der Fall ist. Zu einer Steuerersparnis (mit entsprechenden Liquiditätseffekten) im Zuge einer vergünstigten Abgabe der Aktien an die Arbeitnehmer kommt es nur, wenn eigene Aktien erworben wurden. Ähnlich stellt sich die Lage bei der Beteiligung an einer GmbH dar, je nachdem, ob ein Geschäftsanteil bei der Errichtung der Gesellschaft und einer Kapitalerhöhung oder von einem Altgesellschafter übernommen wird.³

Aus finanzwirtschaftlicher und steuerlicher Sicht ist eine pauschale Beurteilung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung angesichts der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten also kaum möglich. Alles in allem lässt sich jedoch feststellen, dass von den betrachteten Kapitalbeteiligungsformen, von Ausnahmen abgesehen, positive finanzwirtschaftliche Wirkungen ausgehen. Sie führen zu einer Verbreiterung der Kapitalbasis, zur Verbesserung der Kreditfähigkeit, sofern eine Eigenkapitalbeteiligung vorliegt, und bei einigen Formen zur Erhöhung der Liquidität durch Steuerersparnis.

Diese Effekte ließen sich jedoch gleichermaßen mit Kapitalgebern erzielen, die nicht Mitarbeiter des Unternehmens sind. Auf Grund der hohen Komplexität der mit der Kapitalbeteiligung verbundenen steuer- und gesellschaftsrechtlichen Fragen ist die Einführung, aber auch

¹ Diese Unternehmen, die für Fallstudien gewonnen werden konnten, sind allesamt Mitglied der AGP, der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. Die Fallstudien basieren auf strukturierten Interviews, die telefonisch mit der Geschäftsleitung der Unternehmen durchgeführt wurden. Zur näheren Kennzeichnung der Unternehmen und der von ihnen installierten Beteiligungsmodelle siehe Backes-Gellner, Uschi/Kay, Rosemarie/ Schröder, Sanita/Wolff, Karin: Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen (FN 5), S.95ff.

² Vgl. Schwetzler, Bernhard: Ökonomische Anreizsysteme und Mitarbeiterbeteiligung, in: Harald Hungenberg/Bernhard Schwetzler (Hrsg.), Unternehmung, Gesellschaft und Ethik. Erfahrungen und Ethik, Wiesbaden 2000, S.65-84, hier S.67.

³ Vgl. Backes-Gellner, Uschi/Kay, Rosemarie/ Schröder, Sanita/Wolff, Karin: Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen (FN 5), S.35ff.

die kontinuierliche Abwicklung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen ohne externe Fachkompetenz kaum vorstellbar. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter aus finanzwirtschaftlicher Perspektive allenfalls für solche Unternehmen attraktiv, die ansonsten Schwierigkeiten beim Zugang zum Kapitalmarkt haben. Möglicherweise ist diese in solchen Fällen aber gerade unattraktiv für die Mitarbeiter.

Mit der Gewährung von Aktienoptionen sind kaum positive finanzwirtschaftliche Effekte verbunden. Kapital fließt, wenn überhaupt, erst im Zeitpunkt der Optionsausübung zu. Und da der Bezugspreis meist unterhalb des Kurswertes der Aktie liegt, fließt dem Unternehmen auf diesem Wege weniger Kapital als bei einer ordentlichen Kapitalerhöhung zu. Deswegen ist die Einräumung von Aktienoptionen aus finanzwirtschaftlicher Perspektive nur dann positiv zu beurteilen, wenn sie an Stelle eines Teils sonst fixen Entgeltes gewährt werden. Dies schont die Liquidität und schlägt sich nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung nieder. Letzteres erhöht gerade bei jungen Wachstumsunternehmen die Chancen, frisches Kapital bei einer weiteren Kapitalerhöhung beschaffen zu können.

Von Gewinnbeteiligungen sind dann günstige finanzwirtschaftliche Wirkungen zu erwarten, wenn sie entweder investiv ans Unternehmen gebunden oder wenn sie an Stelle von fixen Vergütungsbestandteilen gewährt werden. Im ersten Fall kommt es zu einer deutlichen Verschiebung des Liquiditätsabflusses, im zweiten Fall reduziert sich der Personalaufwand und der Liquiditätsabfluss, sollte ein negativer Geschäftsverlauf eintreten.

3.1.2 Personalwirtschaftliche Effekte

Mitarbeiterbeteiligungsmodellen als Teil materieller Anreizsysteme wohnen verschiedene personalpolitische Funktionen inne. Vorrangiger Zweck solcher Systeme ist im Allgemeinen die Erhöhung der Mitarbeitermotivation. Zudem kommt ihnen eine Selektions- und eine Koordinationsfunktion sowie, je nach Ausgestaltung, eine Personalgewinnungs- und eine -bindungsfunktion zu.⁴

Ob ein Beteiligungsmodell die gewünschte Wirkung entfaltet, hängt von der Beteiligungsform und ihrer konkreten Ausgestaltung ab (vgl. Übersicht 1). So zeigt die theoretische Analyse, dass – mit Ausnahme des festverzinslichen Mitarbeiterdarlehens – zwar von allen analysierten Mitarbeiterbeteiligungsformen grundsätzlich eine leistungssteigernde Wirkung zu erwarten ist. Auf Grund enger Wirkungsvoraussetzungen wird jedoch eine dauerhaft motivierende Wirkung höchstens in kleinen Unternehmen oder bei Angehörigen der oberen Hierarchieebenen und ausgewählten Leistungsträgern zu erwarten sein.

⁴ Winter, Stefan: Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen, Wiesbaden 1996, S.39f. Zu diesen Funktionen und ihrer jeweiligen Wirkungsweise siehe Backes-Gellner, Uschi/Kay, Rosemarie/Schröder, Sanita/Wolff, Karin: Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen (FN 5), S.53f.

Übersicht 1: Personalwirtschaftliche Effekte alternativer Beteiligungsmodelle und ihre Wirkungsvoraussetzungen

Beteiligungsformen	Personalpolitische Funktionen			
	Erhöhung der Motivation	Personalgewinnung /-bindung	Personal-selektion	Koordination
Eigenkapitalbeteiligung	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) gegeben.	Ja, wenn Haftung auf Einlage beschränkt und Voraussetzungen d) bis f) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis d) sowie g) und h) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) sowie i) gegeben.
Mitarbeiterdarlehen: • fixer Zinssatz • Zinssatz an Unternehmenserfolg gekoppelt	Nein. Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) gegeben.	Nein. Ja, wenn Voraussetzungen d) bis f) gegeben.	Nein. Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) gegeben.	Nein. Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) sowie i) gegeben.
Aktionsoptionen	Ja, wenn Ausübungshürde durch Markt- oder Branchenindex gebildet und Voraussetzungen a) bis c) gegeben.	Ja, wenn Kapital bei Optionsverfall zurückgezahlt wird, die Ausübungsbedingungen schwach ausgeprägt und Voraussetzungen d) bis f) gegeben.	Ja, wenn Ausübungshürde durch Markt- oder Branchenindex gebildet und Voraussetzungen a) bis c) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) sowie i) gegeben.
Erfolgsbeteiligung	Ja, wenn Voraussetzungen a) und b) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen d) und f) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis b) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a), b) und i) gegeben.
Voraussetzungen	a) Arbeitnehmer kann Unternehmenserfolg beeinflussen, b) Erzielbare Rendite macht hohen Anteil am Gesamteinkommen aus, c) die erzielbare Rendite ist (deutlich) höher als die alternativer Anlagemöglichkeiten, d) der aus dem Gesamtvergütungspaket erzielbare Nutzen ist höher als der alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten, e) Beteiligung wird vergünstigt eingeräumt, f) Beteiligung ergänzt die fix vereinbarte Vergütung, g) Beteiligung tritt an die Stelle eines Teils der fix vereinbarten Vergütung, h) Beteiligung wird nicht vergünstigt abgegeben, i) Gruppenmitglieder verfügen über Druckmittel zur Einhaltung der vereinbarten Ziele, die Gruppe ist nicht zu groß und die einzelnen Mitglieder identifizieren sich mit der Gruppe.			

Quelle: Backes-Gellner, Uschi/Kay, Rosemarie: Materielle Mitarbeiterbeteiligung – eine Option für den Mittelstand?, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2002, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr.96 NF, Wiesbaden 2002, S.11.

Die Attraktivität des Unternehmens für (potenzielle) Arbeitnehmer wird nicht zwangsläufig durch die Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells erhöht. Die Gewinnung neuer bzw. die Bindung abwanderungsbereiter Mitarbeiter wird am ehesten mit Hilfe einer Gewinnbeteiligung zu erreichen sein, die zusätzlich zur fix vereinbarten Vergütung gewährt wird. Keinerlei Wirkung ist in dieser Hinsicht vom Mitarbeiterdarlehen zu erwarten. Eigenkapitalbeteiligungen wie auch Aktienoptionen entfalten dann eine Anziehungskraft, wenn sie (zumindest zum Teil) unentgeltlich gewährt werden und das Verlustrisiko eingeschränkt ist.

Die Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells erhöht nicht zwangsläufig die Attraktivität des Unternehmens für (potenzielle) Arbeitnehmer. Die Gewinnung neuer bzw. die Bindung abwanderungsbereiter Mitarbeiter wird am ehesten mit Hilfe einer Gewinnbeteiligung zu erreichen sein, die zusätzlich zur fix vereinbarten Vergütung gewährt wird. Keinerlei Wirkung ist in dieser Hinsicht vom Mitarbeiterdarlehen zu erwarten. Eigenkapitalbeteiligungen wie auch Aktienoptionen entfalten dann eine Anziehungskraft, wenn sie (zumindest zum Teil) unentgeltlich gewährt werden und das Verlustrisiko eingeschränkt ist.

Zu einer Selbstselektion der (potenziellen) Arbeitnehmer auf Grund ihrer Leistungsfähigkeit und -bereitschaft können die genannten Beteiligungsformen, abgesehen vom Mitarbeiterdarlehen, führen, wenn die Beteiligung bzw. die Aktienoption nicht unentgeltlich gewährt wird, sie an die Stelle eines Teils der Fixentlohnung tritt, das Unternehmen sehr gute Renditeausichten hat und wenn der Mitarbeiter den Unternehmenserfolg beeinflussen kann. Diese Bedingungen schränken das Spektrum der Anwendungsmöglichkeiten zwar ein, sollten aber nicht vernachlässigt werden. Ähnliches gilt für die Koordinationsfunktion von Beteiligungsmodellen, die letztlich nur in kleinen Unternehmen oder für das obere Management wirksam werden kann.

3.2 Empirisch nachweisbare Wirkungen

Die theoretischen Analysen konnten zeigen, dass die materielle Beteiligung von Mitarbeitern unter bestimmten Bedingungen den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens direkt oder indirekt beeinflussen kann. Die Frage ist nun, ob sich solche Effekte auch empirisch nachweisen lassen. Diese Frage wurde auf Basis der bereits in Kapitel 2.2 herangezogenen Unternehmensbefragung mit Hilfe multivariater Analyseverfahren beantwortet.

Der vorliegende Fragebogen ließ die Bildung verschiedener Indikatoren für den wirtschaftlichen Erfolg zu. Für die neun möglichen Indikatoren wurden logistische bzw. lineare Regressionsmodelle geschätzt, von denen hier zwei näher vorgestellt werden sollen: das überdurchschnittliche Umsatzwachstum zwischen 1998 und 2000 sowie das überdurchschnittliche Beschäftigungswachstum zwischen 1998 und 2000.⁵ Lediglich für diese beiden Indikatoren konnte ein Zusammenhang zwischen einer von drei Beteiligungsformen und dem Unternehmenserfolg festgestellt werden. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Aktienoptionen gewähren, hatten mit einer höheren Wahrscheinlichkeit einen überdurchschnittlichen Umsatzzuwachs als Unternehmen ohne Stock Option-Pläne. Und Unternehmen mit einer Gewinnbeteiligung hatten mit höherer Wahrscheinlichkeit ein überdurchschnittliches Beschäftigungs-

⁵ Der wirtschaftliche Erfolg wurde zudem durch folgende Indikatoren gemessen: Umsatzrendite des Jahres 2000 ist größer als 5%, die prozentuale Änderung des Umsatzes, der Beschäftigung und der Arbeitsproduktivität zwischen 1998 und 2000 sowie die Arbeitsproduktivitäten der Jahre 1998, 1999 und 2000. In keinem der Schätzmodelle hat die materielle Mitarbeiterbeteiligung einen statistisch signifikanten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg.

wachstum als andere Unternehmen. Die jeweils anderen Beteiligungsformen hatten keinen signifikanten Einfluss auf die genannten Erfolgsindikatoren.⁶

Da es sich beim genutzten Datensatz um Querschnittsdaten handelt, liegen keine Informationen darüber vor, wann die Unternehmen ihre Mitarbeiterbeteiligung eingeführt haben. Infolgedessen kann der aufgezeigte Zusammenhang auch in der Weise interpretiert werden, dass Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Umsatz- bzw. Beschäftigungszuwachs eher einen Aktienoptionsplan bzw. eine Gewinnbeteiligung eingeführt haben als weniger erfolgreiche Unternehmen. Ob der Unternehmenserfolg Folge oder Voraussetzung für die Einführung materieller Beteiligungssysteme ist, kann nur auf der Basis einer Längsschnittuntersuchung geklärt werden.⁷

Bevor die Frage beantwortet wird, in welchem Umfang die befragten Beteiligungsunternehmen die Ziele erreicht haben, die sie mit den von ihnen eingeführten Beteiligungsmodellen verfolgt haben, sollen diese Ziele kurz vorgestellt werden. Es zeigt sich, dass die Beteiligungsunternehmen meist ein ganzes Bündel an Zielen anstreben. Unabhängig jedoch von den jeweiligen Einzelmotiven verfolgten alle befragten Unternehmen mit der Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells das übergeordnete Ziel, eine bestimmte Unternehmenskultur einzuführen bzw. eine bereits vorhandene partnerschaftliche Zusammenarbeit nach außen sichtbar zu machen. Zu den Hauptmotiven der Beteiligungsunternehmen zählt die Förderung der unternehmerischen Mitverantwortung der Mitarbeiter und die Stärkung ihrer Identifikation mit dem Unternehmen. Damit ist die Idee verknüpft, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen. Viele der Beteiligungsunternehmen haben ihre Mitarbeiter am Kapital beteiligt, sodass es nahe liegt, dass viele Unternehmen auf diesem Wege auch ihre Kapitalbasis verbreitern wollen.

Da die Mehrzahl der verfolgten Ziele nicht ohne weiteres messbar ist, fällt eine Antwort auf die Frage nach der Zielerreichung naturgemäß schwer. Über alle Befragten hinweg lässt sich jedoch eine grundsätzliche Zufriedenheit über die Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung feststellen, denn alle Befragten beabsichtigen, die Mitarbeiterbeteiligung in ihren Unternehmen beizubehalten. Dennoch ist festzustellen, dass nur knapp die Hälfte aller Befragten zu Protokoll gab, die verfolgten Ziele im Grundsatz erreicht zu haben.⁸ In einigen Fällen wird sogar über eine Änderung des Modells nachgedacht.

Trotz einer grundsätzlichen Zufriedenheit mit den Wirkungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung ist bei vielen Befragten eine gewisse Ernüchterung nicht zu übersehen, die im Wesentlichen aus einer Fehleinschätzung der Mitarbeiterschaft resultiert. Es wurde häufig verkannt, dass eine Belegschaft keine homogene Gruppe mit gleichgerichteten Interessen und

⁶ Backes-Gellner, Uschi/Kay, Rosemarie/Schröer, Sanita/Wolff, Karin: Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen (FN 5), S.78ff.

⁷ Mit diesem Problem sind eine Reihe vergleichbarer Studien ebenso behaftet vgl. ebd., S.64ff.; Wolf/Zwick konnten mit Hilfe einer besseren Datengrundlage und elaborierter Verfahren zeigen, dass die höhere Produktivität von Beteiligungsunternehmen nicht auf die Mitarbeiterbeteiligung, sondern auf andere, nicht beobachtbare Merkmale zurückzuführen ist. Vgl. hierzu Wolf, Elke/Zwick, Thomas: Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung (FN 7), S.123-132.

⁸ Von Rosen berichtet Ähnliches aus einer Befragung von 616 Unternehmen, von denen 225 ein Beteiligungssystem eingeführt haben. Die Unternehmen befänden sich auf dem richtigen Weg, das Ziel erreicht hätten aber nur 17% der Beteiligungsunternehmen. Vgl. hierzu Rosen, von Rüdiger: Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland: Aktuelle Trends und Perspektiven, in: Klaus-R. Wagner (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung. Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern. Festschrift für Michael Lezius zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 2002, S.70-81, hier S.77.

Zielen ist, dass die Mitarbeiter eine individuelle Risikoneigung haben und über materielle Incentives in unterschiedlicher Weise in ihrem Verhalten beeinflussbar sind.

4. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung

Der Erfolg eines Beteiligungsmodells stellt sich nicht automatisch mit seiner Einführung ein, dies haben die Analysen deutlich gemacht. Soll das komplexe Projekt nicht frühzeitig scheitern, sind einige Bedingungen zu beachten.

Ganz zentral ist die Klärung der Frage, welchem Ziel das Beteiligungsmodell dienen soll, denn wie gezeigt wurde, ist keineswegs jede Beteiligungsform geeignet, jedwedes personal- oder finanzwirtschaftliches Ziel zu erreichen. Entsprechend ist ein geeignetes Modell auszuwählen, wobei auf seine konkrete Ausgestaltung zu achten ist. Sollen mehrere Ziele mit der materiellen Mitarbeiterbeteiligung realisiert werden, ist zu prüfen, ob diese miteinander vereinbar sind und ob sie mit ein und demselben Modell zu erreichen sind. Falls nicht, könnte die Einführung verschiedener Modelle, möglicherweise für unterschiedliche Mitarbeitergruppen, in Betracht gezogen werden. Bei der Entscheidung für ein Beteiligungsmodell geht es also nicht darum, sozusagen ein Beteiligungsmodell "von der Stange" zu übernehmen, sondern darum, ein den angestrebten Zielen, der spezifischen Unternehmenssituation und den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechendes Beteiligungsmodell zu entwickeln. Hierfür bedarf es im Allgemeinen einer kompetenten Beratung, die, wenn es um individuelle Lösungen geht, nicht ohne weiteres zu finden ist.

Aus diesen Anforderungen ergibt sich auch die Notwendigkeit, ein einmal eingeführtes Beteiligungsmodell einer laufenden Prüfung zu unterziehen. Dies ist einer der wesentlichen Befunde der Fallstudien in 26 Beteiligungsunternehmen. Gegebenenfalls ist es den veränderten Bedingungen anzupassen, unter Umständen ist die Einführung eines anderen Modells ratsam. Möglicherweise erweist sich sogar die Beendigung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung als geeigneter Schritt.

Eine zum Erfolg führende Mitarbeiterbeteiligung kann nicht gegen den Willen der Mitarbeiter eingeführt werden. Das bedeutet, dass die Beteiligung freiwillig sein sollte und dass auch die beteiligten Mitarbeiter eine berechtigte Aussicht auf einen aus der Beteiligung resultierenden Nutzen haben müssen. Diese Erwartung wird im Allgemeinen eher bestehen, wenn sich das Unternehmen in einer guten wirtschaftlichen Lage befindet, sodass nicht überrascht, dass in den untersuchten Unternehmen Neueinführungen nahezu ausschließlich in wirtschaftlichen Erfolgsphasen eines Unternehmens implementiert werden konnten.

5. Resümee: Materielle Mitarbeiterbeteiligung kann zum Unternehmenserfolg beitragen, aber ...

Die vom IfM Bonn vorgenommene empirische Überprüfung der ökonomischen Effekte verschiedener materieller Mitarbeiterbeteiligungsformen hat ebenso wie deren theoretische Überprüfung zu gemischten Befunden geführt.

Die theoretischen Analysen hatten gezeigt, dass mit den verschiedenen denkbaren Beteiligungsformen nicht grundsätzlich, sondern nur unter Einhaltung bestimmter Voraussetzungen – die in vielen Unternehmen nicht gegeben sind – positive Effekte zu erzielen sind. Dies gilt sowohl für die finanz- wie für die personalwirtschaftlichen Wirkungen.

Auch auf empirischer Ebene konnten positive Auswirkungen verschiedener materieller Beteiligungsformen auf den Unternehmenserfolg nicht durchgängig, sondern nur für ausgewählte Beteiligungsformen auf zwei von neun verschiedenen Erfolgsindikatoren nachgewiesen werden.

Die Auskünfte der untersuchten Beteiligungsunternehmen deuten ebenfalls darauf hin, dass die an materielle Beteiligungssysteme herangetragenen Erwartungen meist zu hoch gesteckt sind. Dies gilt insbesondere für die angestrebten personalwirtschaftlichen Ziele, die nicht ohne weiteres und schon gar nicht dauerhaft erreicht werden konnten.

Alles in allem ist festzuhalten, dass von materiellen Beteiligungssystemen offenbar nur unter eng definierten Voraussetzungen ökonomischer Nutzen zu erwarten ist. Ob dieser Nutzen den hohen Aufwand übersteigt, der mit der Einführung und Pflege eines Beteiligungssystems verbunden ist, kann immer nur im Einzelfall geklärt werden. Vor diesem Hintergrund ist jedenfalls die vergleichsweise geringe Verbreitung materieller Beteiligungsmodelle verständlich.

Renaissance oder Abbau freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen?

Udo Kruse/Silke Kruse

Obwohl von deutschen Unternehmen ständig über zu hohe Arbeitskosten geklagt wird, erbringen viele Betriebe nach wie vor freiwillig Sozialleistungen. Was veranlasst sie dazu, ihren Arbeitnehmern trotz deren im internationalen Vergleich hohen Entgelt-niveaus und deren weitgehender sozialer Absicherung zusätzlich Leistungen zukommen zu lassen? Da diese Leistungen freiwillig erbracht werden, könnte hier am ehesten der Rotstift angesetzt werden.

1. Die Motive der Unternehmen

Die Motive der Unternehmen für die freiwillige Erbringung zusätzlicher Sozialleistungen sind unterschiedlich. Sie unterliegen zudem stark dem zeitlichen Wandel. Während die betriebliche Sozialpolitik in Deutschland zu Beginn der Industrialisierung aus der sozialen Verantwortung und Fürsorge einzelner Unternehmer entstanden ist, verfolgt sie heute überwiegend ökonomische Ziele: Sie wird betriebswirtschaftlich unter dem Aspekt der Rentabilität und damit als Methode zur Steuerung des Mitarbeiterverhaltens betrachtet. Danach sind betriebliche Sozialleistungen immer dann effizient, wenn ihr Nutzen höher als der mit ihnen verbundene Kosteneinsatz ist.

1.1 Effizienzdenken und sozialetische Betrachtungsweise in Deutschland

So sollen zusätzliche betriebliche Sozialleistungen heute vorwiegend die Motivation, die Arbeitszufriedenheit, die Identifikation mit dem Unternehmen und das Betriebsklima positiv beeinflussen. Damit wollen die Unternehmen letztlich Leistungsbereitschaft, Leistungsniveau und Flexibilität ihrer Beschäftigten fördern. Außerdem wollen sie fähige Mitarbeiter langfristig an sich binden. Das gilt vor allem für die Pensionszusagen. Wandern diese Mitarbeiter nämlich ab, gehen den Unternehmen häufig wertvolle betriebspezifische Erfahrungen und Kenntnisse verloren.

Entsprechend wurden von Praktikern folgende Begründungen für zusätzliche betriebliche Sozialleistungen genannt (Mehrfachnennungen möglich):¹

Bindung an das Unternehmen:	72 v. H.
Leistungssteigerung:	59 v. H.
Verbesserung Betriebsklima:	43 v. H.
Personalrekrutierung:	43 v. H.

Allerdings nannten 53 v.H. der Befragten auch allgemein die Fürsorge für die Beschäftigten als wichtiges Motiv. Kritiker sehen das als Zeichen, dass betrieblichen Sozialleistungen in Deutschland noch immer ein sozialetischer Anstrich anhaftet, der eine sachliche ökonomi-

¹ Knoll, L./Raasche, K.: Sozialleistungsmanagement im Spiegel der Praxis, in: Personal, 48.Jg./1996, Nr.1, S.17.

sche Betrachtung erschwert, und zwar sowohl im betrieblichen Bereich als auch im politischen Raum.

Das Bild vom "alten Krupp", der mit seinem patriarchalischen Denken die betriebliche Sozialpolitik in Deutschland über Generationen geprägt hat, ist noch immer nicht verblasst. Und auch die Spuren des legendären Generaldirektors Heinrich Nordhoff vom Volkswagenwerk sind noch immer zu erkennen. Nordhoff wurde in den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts nicht müde zu betonen, dass betriebliche Sozialleistungen nicht "erkämpft", sondern "gern und bereitwillig" zugestanden wurden. Es liegt auf der Hand, dass mit einer solchen Einstellung gewährte Leistungen bei Finanzproblemen oder in Krisenzeiten am ehesten in Frage gestellt werden. Insofern kann es nicht verwundern, dass betriebliche Sozialleistungen bei der Diskussion um eine Reform der sozialen Sicherung – so Werner Sesselmeier – in Deutschland nur ein Schattendasein führen.² Sie werden in der Öffentlichkeit häufig nur noch unter der Fragestellung behandelt, ob sie als "zusätzlich Gewährtes" überhaupt noch finanzierbar sind. So forderte zum Beispiel Opel-Chef Carl-Peter Forster die Streichung von Weihnachts- und Jubiläumsgeld, als die Opel AG im Jahre 2001 einen Rekordverlust auswies und auch für 2002 drastische Verluste prognostiziert wurden.³ Aber geht es wirklich nur um "zusätzlich gewährte caritative Leistungen"?

1.2 Die ökonomische Sichtweise in den USA

Insofern lohnt ein Blick in die USA. Dort hat man die betrieblichen Sozialleistungen seit eh und je nüchterner gesehen. Anders als die Deutschen haben es die Amerikaner stets abgelehnt, sie als caritative Leistungen zu betrachten. Der Betrieb ist für sie eine zweckrationale Organisation. Deshalb sehen sie die in ihm beschäftigten Menschen auch nur im Rahmen dieser Zweckrationalität. Und das nimmt ihnen niemand übel, weil – so Ludwig Preller – dies eben in der Anlage eines Produktionsbetriebes enthalten ist, "der, wie es mit Recht häufig heißt, kein 'Wohlfahrtsinstitut' ist und dies auch nicht sein kann".⁴

Entsprechend sind betriebliche Sozialleistungen in den USA konsequent an die rationelle Behandlung der Arbeitskraft nach (arbeits-) technischen, psychologischen und physiologischen Gesichtspunkten gekoppelt. Namen wie Frederic Taylor und Henry Ford sowie die Entdeckung der "Seele des Arbeiters" und der "human relations" stehen für die ökonomische Einordnung auch der Sozialleistungen. Es liegt auf der Hand, dass unter diesen Gesichtspunkten der Blick in Krisenzeiten auf die gesamten Personalkosten gerichtet wird. Das Stichwort heißt dort konsequent "Effizienz".⁵

1.3 Historische Klarstellung

Letztlich haben auch Krupp und die anderen patriarchalisch eingestellten Unternehmen seiner Zeit kaum anders gedacht; denn sie erwarteten von ihren Beschäftigten im Gegenzug für ihre

² Sesselmeier, Werner: Was ist betriebliche Sozialpolitik?, in: Sozialer Fortschritt, 52.Jg./2003, S.31-39, hier S.31.

³ Hawranek, Dietmar: Allein und unbewaffnet, in: Der Spiegel, 2002, Nr.3, S.90-91.

⁴ Preller, Ludwig: Sozialpolitik. Theoretische Ordnung, Tübingen/Zürich 1962, S.268f.

⁵ Wie das System der sozialen Sicherung in den USA zu bewerten ist, ist eine völlig andere Frage.

betrieblichen Sozialleistungen Fleiß und Zuverlässigkeit. So stellte der "alte Krupp" bewusst hohe Ansprüche an die Loyalität und Motivation "seiner" Arbeiter. Und wenn einer von ihnen entlassen wurde, kündigte oder sich an einem Streik beteiligte, musste er seine Werkswohnung verlassen. Ein Teil der Sozialleistungen war zudem überhaupt erst Voraussetzung für den Aufbau einer zuverlässigen Stammebelegschaft. Insofern waren die bemerkenswerten sozialen Leistungen des "alten Krupp" durchaus von nüchternen Effizienzüberlegungen geprägt.

Wie die aufgeführten Befragungsergebnisse zeigen, werden diese Zusammenhänge auch in Deutschland gesehen. So hatte auch die Deutsche Bahn AG in Abstimmung mit den Sozialpartnern im Jahre 2000 ihre Sozialleistungen nach einer intensiven Kosten-Nutzen-Rechnung analysiert: Wo es ihr wirtschaftlich erforderlich erschien und sie es als sozialpolitisch vertretbar ansah, hat sie – so jedenfalls die Ausführungen in ihrem Geschäftsbericht 2000 – Änderungen vorgenommen. Allerdings ist eine solche Betrachtungsweise gerade im politischen Raum nicht die Regel. Problematisch ist nach Ansicht von Kritikern, dass das nüchterne Hinterfragen der Effizienz in Deutschland immer wieder von der Fürsorgehypothese vernebelt wird: Die Fürsorge mag eine Rolle spielen. Sie spielt aber nicht die einzige und nicht die zentrale Rolle.

2. Erwartungen und Wirklichkeit

In welchem Maße die Erwartungen der Unternehmen gegenüber der ökonomischen Effizienz von betrieblichen Sozialleistungen tatsächlich erfüllt werden, wurde bisher weder theoretisch noch empirisch ausreichend geklärt.⁶ Die Probleme beginnen bereits bei der Datenlage. So enthält die amtliche Statistik bisher keinen gesonderten Ausweis dieser Zusatzleistungen.

2.1 Die Marketinghypothese

Allerdings sind sich die Kritiker heute darüber einig, dass freiwillige Sozialleistungen keineswegs automatisch die betriebliche oder individuelle Produktivität erhöhen. Sie weisen vielmehr darauf hin, dass sie ihre Wirkung verlieren, wenn sie im Laufe der Zeit als selbstverständlich angesehen werden.⁷

Aus diesem Grunde stellen viele Unternehmen ihre Sozialleistungen programmatisch als Umsetzung bestimmter übergeordneter, von den Beschäftigten geschätzter Leitideen heraus und positionieren sich so zum Beispiel attraktiv als "sozial eingestellte" Arbeitgeber.⁸

Beispielhaft wird eine solche Unternehmenskultur von der Drägerwerke AG gepflegt. So führt sie aus: "Zum traditionellen Selbstverständnis der Familie Dräger und des Konzerns gehört, für die Menschen im Unternehmen Sorge zu tragen. Hierzu gehört auch ein umfangreiches Bündel an Sozialleistungen. Dazu gehören zum Beispiel die werkseigene Kantine ... mit einer subventionierten Auswahl an Mahlzeiten. Und die Förderung eines werksnahen

⁶ Vgl. Frick, Bernd/Bellmann, Lutz/Frick, Joachim: Betriebliche Zusatzleistungen in der Bundesrepublik Deutschland: Verbreitung und Effizienzfolgen, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 69.Jg./2000, Nr.2, S.83-91.

⁷ Thom, Norbert: Fringe Benefits. Theoretische Grundlagen und Anwendung in der Praxis, Berlin 1998.

⁸ Jaenicke, Bernd: Mitarbeitermotivation, in: Das Personalbüro in Recht und Praxis, 32.Jg./2000, Nr.12, S.343-365, hier S.351ff. Siehe dazu z.B. Geschäftsbericht 2000 des Commerzbank-Konzerns, S.36f.

Kindergartens, der sich bevorzugt um den Nachwuchs der Werksangehörigen kümmert. Auch die betriebliche Altersversorgung fällt in diesen Bereich.⁹

Experten sind der Ansicht, dass derartige Leistungen bei überzeugender programmatischer Herausstellung eine höhere Effizienz als Entgelt in gleicher Höhe haben können. Doch damit nicht genug: Auch in der Öffentlichkeit lässt sich mit der programmatischen Darstellung der betrieblichen Sozialpolitik das Unternehmensimage erheblich stärken. So gibt es heute viele Unternehmen, die über ihr Konzept und ihre Erfahrungen in den Medien berichten und sogar in Anzeigen werben. Ihnen empfiehlt Bernd Jaenicke, ihrem Modell einen Namen oder einen Slogan zu geben und diesen Slogan werbemäßig auf ihren Briefkopf, ihren Visitenkarten und bei allen Werbemaßnahmen zu nutzen.¹⁰

2.2 Die historischen Wurzeln

Im Grunde genommen ist auch das alles nicht neu. Schon der "alte Krupp", den Günter Ogger als den ersten Propagandisten der Welt bezeichnet,¹¹ wusste nicht nur seine Produkte bestens zu "verkaufen" (insbesondere auf den Weltausstellungen). Er stellte auch seine Sozialleistungen höchst öffentlichkeitswirksam dar. Nicht zufällig kannte damals "jeder" die vorbildliche soziale Sicherung in der "Familie der Kruppianer". Und nicht zufällig kennt man Krupps Sozialleistungen noch heute.

3. Die Substitutionshypothese

Nach der Substitutionshypothese stellen betriebliche Sozialleistungen nichts anderes als spezifische Lohnbestandteile dar, die sich vom Direktentgelt nur durch Form und Leistungszeitpunkt unterscheiden (z.B. Urlaubsgeld, Pensionsanspruch, Beihilfe) und von den Arbeitnehmern durch einen entsprechenden Verzicht auf Direktentgelte erkaufte wurden. Typisch ist hierfür die Verwendung von in den Einkommenstarifverhandlungen der 70er-Jahre ausgehandelten Lohnsteigerungen für das 13. Monatsgehalt. Es handelt sich letztlich also um einen Austausch von Lohnbestandteilen.

In diesem Sinne weisen Gerhard Bäcker u.a. darauf hin, dass es für die Kostenrechnung letztlich keine Rolle spielt, in welchem Verhältnis Lohn- und Lohnnebenkosten zueinander stehen. Entscheidend ist, was die Arbeitskraft insgesamt kostet und wie viel Werte sie dem Unternehmen schafft. Ja mehr noch: Das Unternehmen kann sogar davon profitieren, wenn seine Mitarbeiter Teile ihres Entgeltes für die soziale Sicherung anlegen. Ihre Arbeitsleistung leidet nämlich weniger, wenn sie im Bedarfsfall (z.B. Krankheit) besser abgesichert sind.

Mit einer solchen Betrachtungsweise ließe sich die Diskussion über die Arbeitskosten in Deutschland erheblich versachlichen. Es geht dann nämlich nicht mehr um die Höhe der Lohnnebenkosten – und damit um die betrieblichen Sozialleistungen. Es geht dann um die Höhe der Arbeitskosten.

⁹ "Sozialleistungen" in www.draeger.com (Ausdruck: 5.1.2002).

¹⁰ Jaenicke, B.: Mitarbeitermotivation, S.362 (FN 8).

¹¹ Ogger, Günter: Die Gründerjahre, München 1995, S.113-156, hier S.154.

Dasselbe gilt für den Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung. Da dieser an das Entgelt gekoppelt ist, belastet er die Sozialpartnerschaft seit Jahren schwer. Durch die ständigen Klagen der Arbeitgeber über zu hohe Belastungen durch die Sozialversicherung und ihre damit verbundenen immer neuen Forderungen nach Leistungstreihungen ist das im 19. Jahrhundert entstandene Konzept, mittels der paritätischen Finanzierung und der damit verbundenen gemeinsamen Selbstverwaltung der Sozialversicherungsträger eine betriebliche, unternehmerische und politische Partnerschaft von Arbeit und Kapital zu begründen,¹² längst überholt. Das Gegenteil ist heute der Fall: Die paritätische Finanzierung verschlechtert das soziale Klima. Würde das Entgelt – wie seit Jahren von verschiedenen Seiten gefordert – einmalig um den Arbeitgeberanteil aufgestockt und daraufhin die Finanzierung vollständig den Arbeitnehmern übertragen werden, würde sich das soziale Klima entspannen. Das hätte auch den Vorteil, dass Reformen in der Sozialversicherung unter Bedingungen durchgeführt werden können, die eine geringere Anzahl unterschiedlicher Interessengruppen tangieren.

Unabhängig davon, ob man die zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen auf der Grundlage der Fürsorge-, Effizienz-, Motivations- oder Substitutionshypothese betrachtet, bleibt festzustellen, dass die Wirkung betrieblicher Sozialleistungen auf das Verhalten und die Leistung der Beschäftigten letztlich davon abhängt, ob es gelingt, sie programmatisch darzustellen. Das gilt auch für substituierte, also letztlich von den Arbeitnehmern durch Lohnverzicht erkaufte Leistungen.

4. Formen betrieblicher Sozialleistungen

4.1 Die klassische Zusammenstellung

Die Formen freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen sind äußerst vielfältig. Sie reichen von rein materiellen Leistungen bis hin zur Gestaltung der Arbeitsumgebung. Im Wesentlichen werden heute folgende Bereiche unterschieden:¹³

- betriebliche Altersversorgung,
- übertarifliche Sonderzahlungen,
- Gratifikationen,
- gesundheitliche Absicherung,
- Sozialzulagen,
- Werkswohnungen und Belegschaftseinrichtungen,
- kulturelle und sportliche Förderung und
- sonstige Sozialleistungen.

Die betriebliche Altersversorgung ist eine typische Leistung zur Bindung der Beschäftigten an ein Unternehmen. Sie wird im Gegensatz zu regelmäßigen Sonderzahlungen, die früher oder später als selbstverständlich angesehen werden, auch dann als eine besondere Leistung des Unternehmens geschätzt, wenn der Anspruch tarifvertraglich festgeschrieben ist.

¹² Zacher, Hans F. (Hrsg.): Bedingungen für die Entstehung und Entwicklung von Sozialversicherung, Berlin 1979, S.188.

¹³ Vgl. z.B. Herder-Dorneich, Philipp: Betriebliche Sozialpolitik, in: Waldemar Wittmann (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, S.3917-3928; Wöhe, Günter/Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftlehre, 20. Aufl., München 2000, S.262f.

Einen Anspruch auf betriebliche Sonderleistungen haben keineswegs immer alle Mitarbeiter. Häufig spielt der Beschäftigtenstatus eine Rolle. So ist es üblich, mit leitenden Angestellten eine erweiterte Lohnfortzahlung und spezielle Beihilfeleistungen (zum Beispiel private Behandlung im Krankenhaus) zu vereinbaren. Auch werden Staffellungen nach der Betriebszugehörigkeit vorgenommen.

Große Beachtung findet häufig auch die betriebliche Gesundheitsförderung. Voraussetzung ist auch hier, dass sie programmatisch dargestellt wird. Anlässe dafür bieten sich immer wieder bei den einzelnen Gesundheitsaktionen. Ein weiterer Effekt ist auch die positive Auswirkung auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten und damit auf den Krankenstand.¹⁴

Ähnlich sieht es mit der betrieblich geförderten Kinderbetreuung aus. So bietet die Allianz Leben AG ihren Mitarbeiterinnen ein komplettes Programm von der Wiedereingliederung nach dem Erziehungsurlaub bis hin zur Unterstützung bei der Kinderbetreuung an. Das entspricht schon wegen der Erhaltung wertvoller betriebsspezifischer Erfahrungen und Kenntnisse den betriebswirtschaftlichen Effizienzanforderungen. Das Programm brachte dem Unternehmen zudem die unter Marketinggesichtspunkten wertvolle Auszeichnung als "familienorientiertes Großunternehmen" ein.¹⁵

4.2 Das "Cafeteria-Modell"

Zur individuellen Ausrichtung der zusätzlichen Sozialleistungen auf die Bedürfnisse der Beschäftigten wurde in den USA in den 60er-Jahren das so genannte Cafeteria-Modell entwickelt. Dabei kann der einzelne Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen finanziellen Rahmens eine Auswahl aus einem Sozialleistungskatalog nach seinen persönlichen Präferenzen vornehmen – entsprechend der Menüauswahl in einer Cafeteria: Er bestimmt selbst, was aufs Tablett kommt. Die Schwäche dieses Systems, das sich in Deutschland nicht groß durchsetzen konnte, liegt darin, dass sich die Sozialleistungen auf diese Weise kaum programmatisch darstellen lassen. Es handelt sich hierbei eher um ein individualisiertes Entgeltsystem.

4.3 Die "stille" innerbetriebliche Ausrichtung

Auffallend ist, dass betriebliche Sozialleistungen für die Gewinnung neuer Mitarbeiter nur noch eine geringe Rolle spielen (sieht man einmal von der geschilderten Imagewirkung ab). Durch Stichproben haben wir festgestellt, dass die meisten in Tageszeitungen inserierenden Großunternehmen betriebliche Sozialleistungen erbringen, diese aber in ihren Stellenanzeigen nicht erwähnen. Die Einstellung zu den betrieblichen Sozialleistungen war – geprägt durch die Euphorie über den Siegeszug der sozialen Marktwirtschaft und den Arbeitskräftemangel – in den 60er-Jahren noch völlig anders. Nicht nur der Arbeitsmarkt und die ökonomischen Bedingungen, sondern auch die Einstellung zu Sozialleistungen hat sich gewaltig gewandelt.

Andererseits lässt die jenseits der öffentlichen Diskussion vorhandene "stille" innerbetriebliche Ausrichtung vermuten, dass etliche Unternehmen die ökonomische Bedeutung der Sozialleistungen sehen und nutzen. Werner Sesselmeier ist sogar der Ansicht, dass die Unterneh-

¹⁴ Erl, Birgit: Betriebliche Gesundheitsförderung: Gesunde Menschen im gesunden Betrieb?, in: Psychologie heute, 22.Jg./1995, Nr.7, S.44-48.

¹⁵ Personal- und Sozialbericht 1998/1999 der Allianz Gruppe in Deutschland, S.36f.

men im Zuge des sozioökonomischen Wandels die betriebliche Sozialpolitik in Zukunft sogar ausbauen dürften.¹⁶

Gelegenheit dazu ergibt sich im Rahmen des Rückzuges des Staates aus verschiedenen Bereichen der sozialen Sicherung. So könnten sich durch Streichungen im Leistungskatalog der gesetzlichen Krankenversicherung ergebende Lücken von den Betrieben ausgefüllt werden – jedenfalls so weit dies unter Effizienzgesichtspunkten vertretbar ist. Vernebelungen mit der Fürsorgehypothese würden diesen Prozess nur stören.

4.4 Die Bedeutung für die Beschäftigten

Für die Beschäftigten selbst haben betriebliche Sozialleistungen auf den ersten Blick keine große Bedeutung. Neben der Höhe des direkten Entgelts stehen für sie heute die Sicherheit des Arbeitsplatzes und das Betriebsklima im Vordergrund. So stellten wir denn auch bei unserer Stellenanzeigenanalyse fest, dass die Unternehmen eher auf ein gutes Betriebsklima oder auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre als auf betriebliche Sozialleistungen hinweisen.

Hier schließt sich der Kreis: Mit den Instrumenten des internen Marketings stellen viele Unternehmen ihre Sozialleistungen heute programmatisch als konkrete Umsetzung der von den Beschäftigten geschätzten Arbeitsbedingungen heraus. Und damit positionieren sie sich mit klassischen Sozialleistungen als moderne und attraktive Arbeitgeber. So wird im Personal- und Sozialbericht der Deutschen Bahn AG in einem eigenen Abschnitt hervorgehoben: "Moderne Sozialleistungen machen das Unternehmen wertvoller!"¹⁷ Kurzum: Ohne eine derartige Einbettung leidet die Effizienz der betrieblichen Sozialleistungen, sodass sie immer häufiger als nicht mehr zeitgemäß angesehen werden.

5. Auswirkungen der Globalisierung

Schon heute zeichnet sich ab, dass die Globalisierung erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der betrieblichen Sozialleistungen in Deutschland haben wird. Dabei haben international tätige Konzerne längst eine unübersehbare Wegweiserfunktion eingenommen. Sie versuchen nämlich, in vergleichbaren Gesellschaften gleiche Bedingungen zu schaffen. So hat zum Beispiel der "global player" DaimlerChrysler eine neue globale Personalstrategie mit konzernweiter Gültigkeit entwickelt. Die Commerzbank AG hat "Leitlinien zum Internationalen Personalmanagement" aufgestellt, die den Rahmen für eine internationale Personalpolitik bilden.

In diesem Rahmen besteht schon heute bei ihnen eine hohe Bereitschaft, die Lücke in der Alterssicherung zu schließen, weil in den USA, Großbritannien und den Niederlanden das Pensionsfondssystem hoch entwickelt ist. Es ist keine Frage, dass sich die Altersteilzeit ideal für ein Zusammenspiel von staatlicher, tariflicher und betrieblicher Sozialpolitik eignet.¹⁸ Eine ähnliche Entwicklung ist im Gesundheitswesen denkbar. Da durch Kostendämpfungsmaßnahmen in fast allen EU-Ländern der Bedarf an Zusatzleistungen wächst, ist auch hier die Tendenz denkbar, den neuen Spielraum für die betriebliche Sozialpolitik zu nutzen. Intensive

¹⁶ Sesselmeier, W.: Was ist betriebliche Sozialpolitik?, S.37 (FN 2).

¹⁷ Personal- und Sozialbericht der Deutschen Bahn AG 1999/2000, S.21.

¹⁸ Klammer, Ute: Altersteilzeit zwischen betrieblicher und staatlicher Sozialpolitik, in: Sozialer Fortschritt, 52.Jg./2003, Nr.2, S.39-47, hier S.39.

Zusammenarbeit auf europäischer Ebene gibt es längst bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. Dem entsprechenden Netzwerk gehören Organisationen aus allen 15 Mitgliedsstaaten und den Ländern des europäischen Wirtschaftsraumes an.

Kurzum: Die sich seit Jahren abzeichnende Tendenz der Zunahme von Initiativen auf dem Gebiet der europäischen Sozialpolitik wird sich in den nächsten Jahren verstärkt fortsetzen. Hans F. Zacher sieht dabei eine große Abhängigkeit der deutschen Sozialpolitik und damit auch der betrieblichen Sozialpolitik von der europäischen Integration und letztlich auch des deutschen Sozialstaates von der übrigen Welt.¹⁹ Die Globalisierung zwingt damit nicht nur zu einem strikten Effizienzdenken. Sie wird auch zu einer Angleichung an international übliche Formen betrieblicher Sozialleistungen führen.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch sozial verantwortliche Innovation in den Betrieben

Ernst Weidenbusch/Angela Fauth-Herkner

1. Ziel des Beitrages

Unternehmen sehen sich mit einer zunehmend dynamischeren und komplexeren Umwelt konfrontiert. Einerseits zwingen sie wirtschaftlich schwierige Zeiten sowie die Globalisierung zu einem effizienteren und arbeitsanfallorientierten Einsatz der Personalressourcen bzw. zu einer permanenten Verbesserung und Optimierung der Organisationsstruktur, um das Unternehmen flexibel zu erhalten und die Marktposition nachhaltig zu sichern und zu verbessern. Andererseits wird sich der schon bestehende Mangel an qualifizierten Fachkräften durch die demografischen Veränderungen noch verschärfen, weshalb die Unternehmen gezwungen sind, in einen Wettstreit um die knappe Ressource qualifizierte Mitarbeiter/innen zu treten.

Diese zwei Faktoren geben den Personalabteilungen der Unternehmen große Aufgaben auf: effizienter und flexibler Einsatz der Personalressourcen sowie Gewinnung und nachhaltige Bindung der qualifizierten Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen. Der goldene Mittelweg liegt hier in einer ausgewogenen Balance der Interessen von Mitarbeiter/innen und Unternehmen, denn gelungene Work-Life-Maßnahmen erhöhen die Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit, binden und gewinnen Fach- und Führungskräfte langfristig, senken dadurch bedingt Fluktuations- und Krankheitszeiten und stärken somit die Wettbewerbsfähigkeit und verbessern das Unternehmensimage.

Schließlich geht es bei der Umsetzung einer Work-Life-Balance orientierten Personalpolitik um die Schärfung des Blickes für die Beurteilung und den Einsatz von Personalressourcen – eine unverzichtbare Fähigkeit für Personalentscheider der nächsten Jahre. Um Fähigkeiten, Talente, Eignungen und Kompetenzen von Personen zu erkennen, zu fördern und gezielt betrieblich nutzbar zu machen, bedarf es einer ausgeprägten Fach- und Sozialkompetenz. Zudem gelingt dies auf Dauer nur, wenn das soziale Umfeld der Mitarbeiter/innen in die betriebliche Fürsorge mit einbezogen wird, egal um welche Lebensform es sich dabei handelt.

¹⁹ Zacher, H.F.: Bedingungen für die Entstehung, S.197 (FN 12).

2. Neue Begrifflichkeiten

Ein neues Vokabular bildet sich gegenwärtig in den Personalabteilungen großer Firmen heraus – zunächst bei den amerikanischen Konzernen, zunehmend aber auch in europäischen Betrieben: "Work-Life-Balance", "Diversity" und "Total E-Quality" sind Schlüsselbegriffe, gefolgt von bislang eher unbekanntem Termini wie "Employability", "Redesigning Work" und "Resilience". Worum handelt es sich dabei und wie lassen sich diese Begrifflichkeiten in den Unternehmen umsetzen? Ziel dieses Beitrags ist, die Thematik Work-Life-Balance stärker zu beleuchten, hier Handlungsbedarfe aufzuzeigen und Handlungsempfehlungen zu geben.

3. Club of Rome: "Wie wir arbeiten werden"

Im Zuge der Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld der Unternehmen, die einen eindeutigen Trend in den nächsten Jahrzehnten hin zur Dienstleistung erkennen lassen (Primärsektor 5%, Sekundärsektor 15%, Tertiärsektor ca. 80%), gewinnt die Kundenorientierung zunehmend an Bedeutung. Parallel dazu führt die demografische Entwicklung zu einer Schrumpfung des Arbeitsmarkts um 25%, d.h. dass für vier Erwerbspersonen, die aus dem Berufsleben ausscheiden, nur drei nachrücken. Für den Arbeitsmarkt bedeutet dies eine zunehmende Belastung der sozialen Sicherungssysteme. Im Gegensatz hierzu verzeichnen die osteuropäischen Länder ansteigende Erwerbspotenzialzahlen.

Zusätzlich führt die "Informatisierung", Virtualisierung und Automatisierung der Arbeitszeitbeziehungen zu einer Veränderung der Unternehmensstrukturen: Atmende Organisationen, Netzwerke und virtuelle Unternehmen sind die Organisationsstrukturen der Zukunft. Es bestehen keine statischen Beziehungen mehr zwischen Unternehmen, Mitarbeiter/innen und Kunden. Die angebotenen Tätigkeiten werden von vielen nachgefragt.

Diese Entwicklung führt zu einer Ablösung der zeitlohnorientierten Vollzeit durch ergebnisorientierte Unternehmer und Mitarbeiter/innen. Die neuen Arbeitsverträge werden zielorientiert abgeschlossen, der erfolgreiche Verkauf von Ergebnissen zählt stärker als der zeitbezogene Arbeitsaufwand.

So steigen einerseits die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten, während andererseits die Unternehmen in einen Wettbewerb um eben diese qualifizierten Fachkräfte treten. Die ungleiche Verteilung der Beschäftigungschancen führt zu einem zunehmenden Ungleichgewicht bei der Einkommensverteilung. Während die qualifizierten Fachkräfte gute Beschäftigungs- und Aufstiegschancen haben, bestehen für einen signifikanten Rückgang der Arbeitslosigkeit nur geringere Chancen. Insbesondere die Langzeitarbeitslosen sind von der sog. "Halbwertszeit des Wissens" stark betroffen: EDV-Wissen bleibt nur ca. neun Monate aktuell, während die Bildungsinformationen aus der Hochschule ca. zehn Jahre nachhaltig im Gedächtnis bleiben.

Unter dem Gesichtspunkt des Fachkräftemangels und des zunehmenden Anforderungsprofils für die Qualifikationen der Mitarbeiter/innen tritt die "Feminisierung des Arbeitslebens" stärker hervor. Hiermit ist die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen, insbesondere von Frauen mit Kindern gemeint, die um einen Erhalt ihrer beruflichen Qualifikation bemüht sind und einen raschen Wiedereinstieg in das Erwerbsleben nach der immer kürzeren Elternzeit suchen.

4. Demografische Entwicklung

Im Rahmen der demografischen Entwicklung wird ein deutlicher Rückgang der deutschen Bevölkerung in den nächsten Jahren prognostiziert. Wissenschaftler weisen darauf hin, dass den Unternehmen zunehmend weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen werden und insbesondere das Angebot an qualifizierten Fach- und Führungskräften sinken wird. Die Rekrutierung, Bindung und Motivation der Arbeitskräfte werden für die Unternehmen zukünftig von zunehmender Bedeutung sein.

Zusätzlich zögern längere Ausbildungszeiten die berufliche Einstiegsphase weiter hinaus, während die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch immer nicht ausreichend gegeben sind.

Um der Herausforderung der Globalisierung begegnen zu können, sind die Unternehmen auf motivierte und loyale Mitarbeiter/innen angewiesen, die nicht zuletzt ihre eigenen Interessen in den Unternehmen vertreten sehen. Im Hinblick auf diese Zusammenhänge liegt eine konfliktfreie Vereinbarkeit von Familie und Beruf also auch im Interesse der Unternehmen.

Zwar wünschen sich 90% der 25-jährigen Männer und Frauen Kinder, allerdings hat ein Zensus des statistischen Bundesamtes im Mai 2000 gezeigt, dass das gesellschaftliche Durchschnittsalter konstant ansteigt, während die Zahl der Geburten diametral dazu abnimmt. Zum genannten Zeitpunkt lebten nur 34% aller Frauen in Deutschland mit Kindern in ihrem Haushalt. 61% dieser Mütter sind erwerbstätig, wobei 37% bis einschließlich 20 Stunden pro Woche arbeiten. 22% arbeiten 21 bis einschließlich 35 Std./Woche, und 41% der erwerbstätigen Mütter arbeiten über 35 Stunden pro Woche.

Zugleich verschiebt sich die erste Schwangerschaft zunehmend in Richtung 30 Jahre "plus", während die Zahl der Kinder pro Paar konstant sinkt. Die Frauen stehen in dem Zwiespalt, ihre Karriere verwirklichen zu wollen, ohne dabei auf Kinder zu verzichten.

Somit unterliegt auch die bislang traditionelle weibliche Erwerbsbiografie, das sog. Drei-Phasen-Modell (Berufstätigkeit – Familienphase – Wiedereinstieg) einem Wandel: Immer mehr Mütter suchen gleich im Anschluss an die Elternzeit den Weg zurück in den Beruf bzw. das Neben- und Miteinander von Beruf und Familie.

5. Warum familienbewusste Personalpolitik?

Befragt man Unternehmen nach ihrer Motivation, sich für familienbewusste Maßnahmen zu engagieren, so werden als Gründe vor allem eine höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, der Abbau von Stress sowie eine niedrigere Fluktuations- und Krankheitsquote genannt. Daneben versprechen sich Unternehmen Fachkräftebindung, eine leichtere Personalrekrutierung und eine höhere Produktivität.

Das Engagement für familienbewusste Maßnahmen soll das Personalmarketing und das Image verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Denn die Wettbewerbsfähigkeit bundesdeutscher und europäischer Unternehmen hängt auf allen Unternehmensebenen in hohem Maß von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ab. Wettbewerbsfähigkeit erfordert eine Personalpolitik, die zwischen den Rahmenbedingungen des

Marktes und der Gesellschaft, den betrieblichen Anforderungen sowie den Bedürfnissen und Wertvorstellungen der Belegschaft und deren Lebensumfeld vermittelt. Ziel ist es, mit einer Work-Life-Balance-Politik die Produktivität der Humanressourcen zu erhalten und auszubauen.

Unternehmen profitieren von vielen in der Familie erworbenen Sozialkompetenzen wie z.B. Organisations- und Kommunikationsfähigkeiten. Unternehmer, die diese Tatsachen erkennen und nutzen, indem sie ihre Mitarbeiter/innen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen, erzielen wesentliche Wettbewerbsvorteile.

6. Situation in den Betrieben

Die Diskussion um die "Zeit" wird seit einigen Jahren durch eine neue Dimension erweitert. War bisher vor allem die Frage der wöchentlichen Arbeitszeit der Gegenstand des Aushandlungsprozesses zwischen den Sozialpartnern, so tritt in den letzten Jahren vermehrt auch die Frage der Arbeitszeitstrukturen (wann arbeite ich wie viel und wo) sowie nach Jahresarbeitszeit, Lebensarbeitszeit und der damit verbundenen Flexibilisierung in den Vordergrund.

Die lebenslange, vollzeitliche Berufsbiografie von Männern und auch teilweise der Frauen wird durch wirtschaftliche, familiäre Gegebenheiten und auf Grund eigener Bedürfnisse heute zunehmend in Frage gestellt. Der Wunsch nach lebensphasengerechter Arbeitszeit, d.h. Möglichkeit der Änderung der Arbeitszeit im Verlauf der Erwerbsbiografie, z.B. nach familiengerechten Aspekten, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Was früher eindeutig Sache der Sozialpartner war, ist heute zu einem persönlichen Anliegen der Mitarbeiter/innen geworden. Immer stärker prägen sich individuelle Bedürfnisse aus, das eigene Leben so zu gestalten, dass neben dem Beruf noch andere Lebensbereiche und Tätigkeiten ihren Platz haben.

Darüber hinaus hat die schwindende Aussicht auf Vollbeschäftigung (mit Vollzeitstellen) das gesellschaftliche Selbstverständnis der Erwerbsarbeit ins Wanken gebracht. Das sog. "Normalarbeitsverhältnis" – d.h. die Vorstellung einer Vollzeitbeschäftigung an fünf Tagen und 35-40 Stunden die Woche und über 40-45 Jahre hinweg, also die klassische männliche Erwerbsbiografie – verliert immer mehr an Bedeutung.

Auch der Wandel der Werte, die Forderung nach lebenslangem Lernen, die fortschreitende Individualisierung und nicht zuletzt ein neues Rollenverständnis führen zur Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis und zur Erfindung und Gestaltung neuer Lebensentwürfe. Immer stärker prägen sich individuelle Bedürfnisse aus, das eigene Leben so zu gestalten, dass neben dem Beruf noch andere Lebensbereiche und Tätigkeiten Platz haben. Diese Entwicklung betrifft Männer wie Frauen.

7. Die 2-Berufe-Familie

Neben der wachsenden Erwerbsorientierung der Frauen wird ein anhaltender Mangel an Fach- und Führungskräften die Frauenerwerbsbeteiligung auch im betrieblichen Interesse weiterhin forcieren. Die Entwicklung eines modernen Familientyps, der so genannten 2-Berufe-Familie, bleibt nicht ohne Einfluss auf die Gestaltung des Erwerbslebens und des Lebensbereiches beider Partner. So ist es für die Unternehmen sinnvoll, nach und nach Personalkonzepte zu entwickeln, die diesen Anforderungen entsprechen und sich in einer "lebensphasenorientierten Personalpolitik" widerspiegeln. Inzwischen bieten viele Unternehmen betriebliche Förderpro-

gramme und Vereinbarkeitsangebote für Frauen an wie etwa Teilzeitarbeit, Freistellungen, Kinderbetreuung etc., um die Doppelbelastung zu mindern.

Durch diese grundlegenden gesellschaftlichen Bewegungen sind Familie und Erwerbsarbeit in ein Spannungsfeld geraten, das in vielen Fällen nicht mehr allein auf individuelle Weise gelöst werden kann. Dazu kommt die Erkenntnis, dass die beiden Lebensbereiche Familie und Erwerbsleben stark miteinander verflochten sind. Erfolg oder Misserfolg in einem Lebensbereich tangieren ganz wesentlich auch das Geschehen im anderen.

8. Work-Life-Balance aus Sicht der Männer/Väter

In den letzten Jahrzehnten werden Männer durch die zunehmende Erwerbstätigkeit der Frauen teilweise von ihrer Rolle als alleiniger Ernährer entlastet, gleichzeitig mangelt es in der Gesellschaft noch an Akzeptanz für eine stärkere Übernahme der Familienaufgaben durch die Väter. Dabei unterliegt gerade die Vaterrolle in der derzeitigen Elterngeneration einem starken inneren Wandel: Die "neuen" Väter nehmen intensiver am Familienleben teil. Immer mehr äußern den Wunsch, einen Teil der Elternzeit zu übernehmen, oder versuchen, ihre Arbeitszeit zu reduzieren, um mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen und/oder ältere Angehörige zu pflegen bzw. größere private Freiräume für sich selbst zu schaffen, z.B. für Weiterbildungen.

An den statistischen Fakten zeichnet sich diese Tendenz allerdings erst kaum ab: Während etwa ein Drittel der erwerbstätigen Frauen in Deutschland weniger als 35 Stunden pro Woche arbeitet, tun dies nur zwei bis drei Prozent der Männer – dabei würden 27% der Männer gerne nur 21 bis 36 Stunden arbeiten.

Bei der Elternzeit besteht eine Wahlfreiheit, welcher Elternteil die Freistellungsmöglichkeit von insgesamt drei Jahren in Anspruch nimmt; auch ein Abwechseln ist möglich. Doch der Anteil der Väter an der Elternzeit ist verschwindend gering (1-2%, und die wenigsten davon nehmen die gesamten 36 Monate).

Mit dem unterschiedlichen Einkommensniveau von Frauen und Männern lassen sich diese Zahlen nicht allein erklären. Väter, die Elternzeit nehmen und/oder Teilzeit arbeiten, erfahren von Kollegen und Vorgesetzten immer noch wenig Akzeptanz. Wichtig ist es daher, im Bereich der Personalpolitik verstärkt auf die Situation und die Probleme von Männern und insbesondere von Vätern aufmerksam zu machen, ihre Bedürfnisse transparent zu machen und Vorurteile abzubauen.

Jedoch ist in Politik, Wirtschaft, Medien und in weiten Kreisen der Bevölkerung immer noch die Vorstellung verbreitet, dass eine familienfreundliche Arbeitswelt verstärkt dem Wunsch von Müttern nach einer Erwerbstätigkeit entgegenkommen soll.

In jüngster Zeit hat die Thematik der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben eine Verschärfung erfahren. Denn neben den veränderten Lebensformen und Lebensstilen (etwa die Zunahme der Singles beiderlei Geschlechts, immer mehr Alleinerziehende, späte Heirat und frühe Scheidung) ist der gesellschaftliche Abschied vom ehemals dominierenden und das Erwerbsleben strukturierenden Familienmodell und vom Bild des männlichen Alleinverdieners bereits vollzogen. Die hohe Berufsorientierung von Frauen hat die Frauenerwerbsquoten in ganz Europa massiv in die Höhe steigen lassen. Hinzu kommt ein Wertewandel bei beiden Geschlechtern, welcher ein Unbehagen und eine Umorientierung auf neue flexiblere Rollen

zur Folge hat. Die allmählich steigende Familienorientierung von Männern weist deutlich auf einen unternehmerischen und staatlichen Handlungsbedarf hin, durch den Rahmenbedingungen hergestellt werden müssen, die den Bedürfnissen der Menschen und ihrer wirtschaftlichen Voraussetzungen gleichzeitig Rechnung tragen.

9. Gesundheitliche Aspekte und Angebote der Unternehmen

Eine "lebensphasenorientierte Personalpolitik" mit interessengerechten Arbeitszeitmodellen bindet qualifizierte Kräfte ans Unternehmen, erhöht ihre Motivation und kann dazu beitragen, "Burn-Out"-Syndrome zu vermeiden. Qualitätsverluste bei der Arbeit können vermieden werden, wenn eine bessere Vereinbarkeit gegeben ist, wohingegen Vereinbarkeitsstress und zunehmende Scheidungsraten sich negativ im Arbeitsergebnis widerspiegeln.

Weniger Belastung durch stärkere Ausgeglichenheit und höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation, also Leistungsbereitschaft, sowie geringere Fluktuations- und Krankheitsquoten sind wichtige Faktoren, die für eine familienbewusste Personalpolitik im Sinne einer Work-Life-Balance sprechen.

Fitnessangebote, Gesundheits-Check-Ups, Angebote von Massagen am Arbeitsplatz bzw. günstige Darlehen, Unterstützung bei der Wohnungssuche etc. werden derzeit in Deutschland nur Mitarbeiter/innen von großen Unternehmen angeboten. In Österreich bieten Firmen auf kommunaler Ebene Familien günstige Einkaufsbedingungen sowie Freizeitangebote an. Eine unternehmenseigene Kinderbetreuung mit langen Ansprechzeiten, eine Beratungsstelle im Betrieb für schwierige Lebenssituationen sowie Alltagshilfen (Bügel-, Einkaufsservice etc.) finden zunehmend Anklang bei den Mitarbeiter/innen und sind häufig ausschlaggebend bei der Entscheidung für bzw. gegen einen Arbeitsplatz.

Dem wachsenden Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften versuchen die Unternehmen in diesem Zusammenhang vereinzelt mit solchen Leistungen entgegenzuwirken und so eine langfristige Bindung der Mitarbeiter/innen an den Betrieb zu gewährleisten.

Nicht zuletzt zeigen Umfragen, dass die besten Ideen nicht nach einem langen Arbeitstag im Büro entstehen, sondern oftmals in der Privatatmosphäre. Untersuchungen zeigen, dass die Einführung von vollzeitnaher Teilzeitarbeit (80%) die Produktivität bis zu 10-20% steigern kann. Hier gilt es, Kosten-Nutzen-Analysen im Unternehmen durchzuführen.

10. Handlungsbedarf und Reaktion der Betriebe

Die Betriebe müssen reagieren, denn sie stehen im Spannungsfeld zwischen steigenden Personalkosten, dem Mangel an Fachkräften und vor allem den Wünschen der Beschäftigten nach interessengerechter Arbeitszeit. So offerierten in den 80er-Jahren einzelne Pionierunternehmen flexible Arbeitszeiten, Teilzeit, Job-Sharing und ein damit verbundenes attraktives Arbeitsplatzangebot. Diese Einzelmaßnahmen wurden Ende der 90er-Jahre systematisch zu einem modernen Human Resource Management zusammengefügt und erweitert. Und inzwischen gilt es als praxiserprobte Lösung, diese Zielkonflikte effizient in Einklang zu bringen. Allmählich entwickeln und realisieren immer mehr Betriebe ein eigenes Work-Life-Balance Konzept, da dies für die Konkurrenzfähigkeit und für das Weiterbestehen der Unternehmen in der Zukunft zwingend zu werden scheint.

11. Praktische Hemmnisse

Das stärkste Hemmnis für eine Nutzung von Work-Life-Maßnahmen ist die Unternehmenskultur. Traditionelle gesellschaftliche Rollenvorstellungen erschweren es Männern und Vätern oft, ihre Wünsche überhaupt zu artikulieren und Maßnahmen in Anspruch zu nehmen. Wenn im Unternehmen die Vorstellung vorherrscht, familienfreundliche Maßnahmen gälten im Prinzip für alle, letztendlich jedoch nur für Mütter mit Kindern, wird ein Konzept der familienbewussten Arbeitswelt wenig akzeptiert, und Familie bleibt das Aufgabengebiet der Frauen. Hinzu kommt, dass als Zielgruppe familienbewusster Maßnahmen häufig explizit Frauen und hier insbesondere die Mütter genannt werden.

Oft gibt es auch ungeschriebene Gesetze, z.B. "ein Teilzeit arbeitender Mann ist kein ganzer Mann" oder die Männer sagen: "Ich würde gerne täglich verkürzen, aber bei uns wird ab 17 Uhr Karriere gemacht." Von Seiten der Vorgesetzten besteht oft die Ansicht, dass die Mitarbeiter/innen möglichst immer erreichbar sein sollen. Häufig wird davon ausgegangen, dass Karrierepositionen nur von Mitarbeiter/innen besetzt werden können, die ihren Beruf und das Unternehmen über alle anderen Lebensbereiche stellen. Ihr Engagement wird dann nicht nur nach der Qualität der Arbeit bemessen, sondern auch nach der Bereitschaft, unabhängig von Arbeitszeiten und sonstigen Verpflichtungen immer für das Unternehmen da zu sein. Mitarbeiter/innen, die zu einer bestimmten Zeit zu Hause sein müssen, weil die Kinder- (oder Eltern-)betreuung zu Ende ist, haben bei einer solchen Bewertung von Arbeitsqualitäten keine Chancen für Karrierepositionen.

Nur wenn ein Betrieb und hier insbesondere die direkten Vorgesetzten akzeptieren, dass derjenige, der für seine Kinder oder Eltern sorgt, sich mit gleichem Engagement für den Betrieb einsetzen kann, selbst wenn er bestimmte feste Arbeitszeiten einhält oder vorübergehend Elternzeit nimmt, sind echte Vereinbarkeitschancen gegeben, die auch von Männern genutzt werden.

Erst in jüngster Zeit findet allmählich das Verständnis Verbreitung, dass sich Vereinbarkeitsregelungen nicht ausschließlich an Frauen richten sollen, sondern gezielt auch Männer bzw. Väter in allen gesellschaftlichen Bereichen ansprechen sollten – ganz im Sinne des von der EU unterstützten Mainstreaming-Ansatzes, nach dem Chancengleichheit in allen Lebensbereichen einfließen soll.

12. Voraussetzungen für die Umsetzung familienbewusster Maßnahmen

Eine offene Kultur setzt voraus, dass Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingerichtet und Männern wie Frauen – auch in Führungspositionen – gleichermaßen angeboten werden. Erforderlich sind Informations- und Kommunikationsstrategien, um das Wissen und die Akzeptanz über die Angebote zu fördern. In Holland beispielsweise gibt es bereits Betriebe, die dazu Broschüren für Männer/Väter herausgeben. Darüber hinaus hat das Vorleben durch Führungskräfte, die sich neben dem Beruf auch in der Familie engagieren, eine nicht zu unterschätzende Signalwirkung. Angebote, die zunächst befristet getestet werden können (z.B. "Schnupperteilzeit") werden besonders gern in Anspruch genommen.

Von oberster Führungsebene muss signalisiert werden, dass lange Anwesenheitszeiten nicht länger mit Engagement gleichgesetzt und mit Karrierechancen belohnt werden.

13. Die Führungskraft – das Zünglein an der Waage?

Ziel der Führungskräfte speziell des mittleren Managements ist die optimale Personalversorgung unter wirtschaftlichen sowie menschlichen Aspekten. Nur eine echte Balance zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen und eine glaubwürdige Beachtung der verschiedenen Forderungen erreicht das Ziel der Effektivität. Der Grad der Mitbestimmung bei der Gestaltung der Arbeitszeit hängt im Wesentlichen von der Führungskraft ab.

Die entscheidende Frage heißt: Wie viel Zeitsouveränität und Dispositionsfreiraum kommt den einzelnen Mitarbeiter/innen zu und wie viel dem Unternehmen? Der Begriff der Flexibilität bedeutet zunächst ja nur, dass bei der Gestaltung der Arbeitszeit Spielräume vorhanden sind, die kurz- oder längerfristig genutzt werden können. Nicht geklärt ist dadurch jedoch die entscheidende Frage, wer bestimmt, wann und in welchem Ausmaß die Flexibilität eines Arbeitszeitsystems ausgenutzt wird. Zur Unterstützung der Führungskraft können zentrale Regelungspunkte nur als allgemeine Leitlinien fungieren und dienen.

Diese Balance zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen zu finden, also das "Geben-Nehmen" Prinzip im Lot zu halten, ist eine Herausforderung an die Persönlichkeit der Führungskraft. Diese Gratwanderung, dieses Steuern des Demokratisierungsprozesses ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft. Nur wenn die Führungskraft die fachliche und soziale Kompetenz besitzt und sie auf die Mitarbeiter/innen übertragen kann, wird das Konzept optimal in das Unternehmen integriert und vom Mitarbeiter/in akzeptiert.

Die Auswirkungen eines modernen Arbeitsmanagements auf die Anforderungen an die Führungskraft sind eklatant. Die traditionellen Verhaltensanforderungen wie Leistungswille und -bereitschaft, Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit werden ergänzt um Kommunikations-, Kontakt- und Teamfähigkeit, Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen, Kreativität, Initiative und Flexibilität.

Die Führungskraft kann dieses immense Spektrum an neuen Anforderungen nur bewältigen, wenn auch ihre persönliche Balance zwischen Berufs- und Privatinteressen stimmt. Entscheidend ist, dass auch sie an den betrieblichen personalpolitischen Maßnahmen, z.B. zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, teilhaben kann. Erst dann ist der Kreis geschlossen, und es wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus.

14. Familienorientierung und Wirtschaftlichkeit sind keine Gegensätze!

Ein Betrieb wird immer nur dann zu neuen Arbeitsformen bereit sein, wenn sich dies für ihn rechnet. Hier ist es erforderlich, die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen aufzuzeigen und Unternehmen davon zu überzeugen, dass sie durch das Angebot von familienfreundlichen Maßnahmen ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen und Mitarbeiter/innen an das Unternehmen binden. Eine Ausbildung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau kostet in der Regel ca. 35.000 Euro, eine qualifizierte Weiterbildung bis zu 65.000 Euro.

15. Vorteile für Unternehmen: Familienfreundlichkeit unter der Lupe

Bei einer tragfähigen Balance zwischen Unternehmensinteressen und Mitarbeiterbelangen gewinnen beide Seiten. "Seit bei der Einsatzplanung meine persönlichen und familiären Be-

dürfnisse mehr Berücksichtigung finden," schildert eine 35-jährige Krankenschwester, "ist mein Tagesablauf wesentlich entspannter. Ich kann ohne Probleme meine Tochter zur Kinderbetreuung bringen und abholen. Nachdem jetzt das Krankenhaus mir eine hohe Flexibilität entgegenbringt, bin ich auch gerne bereit, wenn es mal "brennt", schnell einzuspringen." Diese positive Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen teilen viele Erwerbstätige, die von einer familienfreundlichen Arbeitsumgebung profitieren. Mitarbeiter/innen leben erfüllter und zufriedener, da sie sich beiden Lebensbereichen widmen können, ohne schlechten Gewissens einen zu vernachlässigen.

Nach ihrer Motivation befragt, sich für familienbewusste Maßnahmen zu engagieren, nennen Unternehmer folgende drei Hauptgründe, nämlich gesteigerte Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, leichtere Personalrekrutierung und eine niedrigere Fluktuationsquote.

Daneben versprechen sie sich für ihre Mitarbeiter/innen Stressabbau, gestärkte Wettbewerbsfähigkeit, niedrigere Abwesenheitsquote und für das Unternehmen ein verbessertes Firmenimage.

16. Die Bedeutung von Kosten-Nutzen-Analysen in der Praxis

Eine Kosten-Nutzen-Analyse umfasst eine Erhebung, Analyse und Darstellung von Ergebnissen und Nutzenaspekte für das Unternehmen.

Datenmodelle sind eine wichtige Grundlage für strategische, unternehmenspolitische Entscheidungen. Die Erfassung von betrieblichen und personalbezogenen Daten und deren Verknüpfung erleichtern zielgenaue Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalentwicklung mit realistischen Perspektiven. Ein Datenmodell liefert Grundinformationen für eine Beurteilung und Entscheidung über eine familienfreundliche Arbeitswelt.

Allerdings besteht auf diesem Gebiet weiterhin ein erheblicher Forschungsbedarf, damit zukünftig in der Gesellschaft der Nutzen einer familienfreundlichen Arbeitswelt mit mehr Informationen und Daten unterlegt werden kann.

Forschungsarbeiten zu Kosten-Nutzen-Analysen familienbewusster Unternehmensprogramme gibt es nur wenige. Methodisch gut abgestützte Analysemethoden sind selten. Weitere Untersuchungen wären nicht nur wünschenswert, sondern werden von Unternehmen gefragt und gefordert, damit die Akzeptanz einer familienbewussten Personalpolitik argumentativ gestützt werden kann.

Ein wichtiges Hindernis für methodisch präzise Kosten-Nutzen-Analysen familienbewusster Programme ist der Mangel an Daten und Informationen. Tatsache ist, dass für eine Kosten-Nutzen-Analyse neben den so genannten "hard facts" (beispielsweise der Frauenanteil oder die Fluktuationsquote) die so genannten "soft facts" (beispielsweise Motivation, Arbeitszufriedenheit) eine wesentliche Rolle spielen, diese Fakten allerdings schwierig messbar sind. Ferner liegen oft keine zeitnahen oder über mehrere Jahre hinweg erhobenen Informationen vor.

17. Mögliche Maßnahmen zur Umsetzung einer Work-Life-Balance

Familienbewusste Personalpolitik als Bestandteil eines modernen Human Resource Managements wird sinnvoll verknüpft mit betrieblich notwendigen Maßnahmen und Umstrukturie-

rungen – ein "Plus" für Fachkräftebindung und Unternehmensimage.

Relevante Handlungsfelder dieses Gesamtkonzeptes sind: Arbeitszeit, Arbeitsabläufe und -inhalte, Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie Service für Familien.

18. Innovationen in der Arbeitswelt

Eine familienbewusste Personalpolitik zielt darauf ab, die Produktivität der Human Ressourcen zu erhalten und auszubauen.

Vor diesem Hintergrund haben einige Unternehmen eine Vorreiterfunktion übernommen und Maßnahmen entwickelt, die förderlich für eine optimale Work-Life-Balance sind. An erster Stelle ist hierbei das Angebot flexiblerer Arbeitszeiten zu nennen. Hochflexible Arbeitszeiten und Teilzeitangebote sind eines der bedeutendsten Instrumente, um Beruf und Privatleben zu vereinbaren. Oftmals geht es auch um die Überbrückung eines Zeitraums, in dem Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu betreuen sind.

19. Innovative Modelle

Erfolg versprechende innovative Modelle umfassen ein breites Spektrum von Arbeitsverhältnissen und stehen etwa für Wochen- und Tagesarbeitszeitkorridore, flexible Jahres- und Lebensarbeitszeitregelungen, gleitenden Altersruhestand, Vier-Tage-Woche, Langzeiturlaube und Sabbaticals.

Erfahrungsgemäß gibt es kein "Standard-Modell", das für eine Realisierung der Work-Life-Balance besonders geeignet wäre. Es müssen immer betriebsspezifische und individuelle Lösungen gefunden werden.

Einige Modelle werden dabei bevorzugt:

4-Tage-Woche

In der Praxis häufig anzutreffen ist die 4-Tage-Woche. Die Beschäftigten arbeiten dabei vier Tage "Vollzeit" und legen nach Absprache mit Kolleg/innen und Team flexibel einen Tag in der Woche fest, an dem sie nicht anwesend sind. Häufig besteht auch der Wunsch, die Vier-Tage-Woche mit Telearbeit zu kombinieren.

Job-Sharing

Eine Stelle wird auf im Regelfall zwei Beschäftigte aufgeteilt. Voraussetzung für das Funktionieren des Modells ist, dass die "Chemie" zwischen den Teilzeit-Partner/innen stimmt und die Kommunikation gut funktioniert. Es ist auch möglich, die Teilung nicht nur zeitlich, sondern auch fachlich vorzunehmen, d.h. dass ein Partner auf Grund seiner Fähigkeiten und Neigungen z.B. stärker in der Administration, der andere stärker im Vertrieb eingesetzt wird.

Kurz-Sabbaticals

Durch Reduzierung des Gehalts (z.B. um 10%) bei zunächst unveränderter Arbeitszeit entsteht ein Freizeitanspruch, der nach zwei bis drei Jahren als Freizeitblock (zwei bis drei Monate) z.B. für eine Fortbildungsmaßnahme oder für eine Familienphase (z.B. Geburt oder Einschulung eines Kindes) genommen wird. Voraussetzung für das Funktionieren dieses Modells ist die längerfristige Planung, um eine Vertretung während der Abwesenheit sicherzustellen. Bei BMW nutzen mittlerweile 260 Männer die Möglichkeit, auf 1/12 ihres Monatsgehältes zu verzichten und dafür ein Kurz-Sabbatical von einem Monat pro Jahr frei zu nehmen.

Gleitender Berufsein- und -ausstieg

Diese Variante bietet sich besonders in Führungspositionen an: Ein älterer Manager reduziert stufenweise seine Arbeitszeit, während eine Nachwuchskraft stufenweise in die Position hingleitet. So bleiben dem Unternehmen einerseits Know-how und Erfahrung erhalten, andererseits erhält es einen Eindruck von der zukünftigen Führungskraft im Echtbetrieb.

Tagesflexibilität

Nicht zu unterschätzen ist der Wert von Flexibilität im Jahres-, Wochen- oder auch Tagesverlauf. Solange die Erreichbarkeit eines Teams für seine internen und externen Kunden gesichert ist, können die Mitarbeiter/innen ihre Arbeitszeit nach Absprache im Team hochflexibel gestalten. Beispielsweise kann ein Mitarbeiter vormittags arbeiten, den Nachmittag gemeinsam mit den Kindern verbringen und am Abend Kundentermine vereinbaren (neue Flexibilität). Auch sind viele Tätigkeiten nicht standortbezogen, sondern werden zunehmend unterwegs (z.B. im Zug), zu Hause oder vor Ort bei den Kunden geleistet.

Arbeitsorganisation

Ein wichtiges Element und Voraussetzung für eine optimale Work-Life-Gestaltung ist die Überprüfung der Arbeitsorganisation.

Welche Aufgaben können generell (z.B. bei Verkürzung der Wochenarbeitszeit) oder auch kurzfristig (z.B. bei Krankheit des Kindes) an Mitarbeiter/innen delegiert werden? Ist die persönliche Teilnahme an sämtlichen Sitzungen erforderlich, wo reicht der Austausch mit Kolleg/innen oder Mitarbeiter/innen bzw. sogar das Lesen der Sitzungsprotokolle? Hier werden oft erhebliche Reserven deutlich. Eine Neuverteilung der Aufgaben und das gemeinsame Ziehen an einem Strang bilden die Voraussetzung für eine familienfreundliche Arbeitswelt.

Familienfreundlichkeit und flexible Arbeitszeiten stellen Anforderungen an die Fach- und Führungskraft selbst und an das betriebliche Umfeld. Voraussetzungen dafür sind Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Organisationsfähigkeit und die Bereitschaft, Aufgaben abzugeben. Der Erfolg hängt wesentlich vom gesamten Arbeitsteam ab, also von den Vorgesetzten, Mitarbeiter/innen und Kolleg/innen. Team- und Kooperationsfähigkeit sind erforderlich, Informationen dürfen nicht zurückgehalten werden. Des Weiteren ist die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen ein wesentlicher Faktor, der gleichzeitig zum Abbau von Hierarchien genutzt werden kann.

20. Betriebliche Einführung der Maßnahmen

Alle erfolgreichen Maßnahmen und Modelle haben die Vorgehensweise gemeinsam: Im Rahmen eines Beteiligungsprozesses wurden alle Betroffenen schrittweise eingebunden und somit Denkblockaden aufgebrochen. Oft werden die Vorteile für beide Seiten gar nicht erkannt und nicht diskutiert. Notwendig ist also Verbesserung der Informationsgrundlagen und der Kommunikation.

21. Kommunikation und Darstellung von Praxisbeispielen

Erfahrungsgemäß reicht es nicht, Work-Life-Balance-Maßnahmen anzubieten. Als unterstützende Maßnahmen hat sich die Durchführung einer Informationsstrategie bewährt, zu der vor allem die Darstellung erfolgreicher Praxisbeispiele gehören sollte, gemäß dem Motto "Tue Gutes und spreche darüber!"

22. Vermarktung von Work-Life-Balance innerhalb des Unternehmens

Um die erarbeiteten Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance im Unternehmen installieren zu können, bedarf es zumindest der Akzeptanz der Mitarbeiter/innen auf allen betrieblichen Ebenen. Wenngleich dies in der Regel auf allgemeinen Zuspruch trifft, gibt es doch immer noch die üblichen Widerstände, die es erst mal bei allen Veränderungen gibt, und darüber hinaus diejenigen, die sich auf Einstellungen, Lebensgrundsätze und traditionelle Verhaltensmuster beziehen, wenn es um ein gesellschaftspolitisch relevantes Thema wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht.

Vernetzung mit dem Umfeld

Wichtig ist die Verknüpfung einer "Initiative" mit öffentlichen Institutionen. Beispielsweise kann mit Einrichtungen zur Kinderbetreuung zusammengearbeitet werden.

Installation einer Arbeitsgruppe

Das Unternehmen kann eine Arbeitsgruppe installieren zum Thema "Work-Life-Balance für Männer und Frauen". Aufgabe der Arbeitsgruppe ist die Entwicklung, Umsetzung und Begleitung der definierten Ziele und Maßnahmen in der Praxis unter expliziter Einbeziehung und spezieller Ansprache der Männer/Väter, da diese es schwerer haben, das Thema Familie für sich zu beanspruchen.

In der Arbeitsgruppe werden weitere Grob- und Feinziele, Strategien zur Umsetzung einer familienorientierten Personalpolitik und detaillierte Maßnahmen und Handlungsempfehlungen diskutiert und ausgearbeitet. Ebenfalls sollte ein zeitlicher und inhaltlicher Ablaufplan erstellt werden.

Die Themenstellungen der Arbeitsgruppe könnten z.B. lauten:

- flexibles Arbeitszeitmanagement als zentraler Baustein für eine familienfreundliche Arbeitswelt,
- familienfreundliche Gestaltung von Arbeitsabläufen und -inhalten,
- Initiierung eines Pilotprojektes zu Telearbeit (zwecks Zusammenrücken von Arbeitswelt und Privatleben),

- Entwicklung einer Informations- und Kommunikationsstrategie,
- Durchführung von Führungskräfte-Trainings,
- Teamentwicklung,
- Ermittlung des Bedarfs an flankierendem Service für Familien und Zusammenstellen entsprechender Angebote,
- Aufbau einer Kosten-Nutzen-Analyse mit dazugehörigem Daten- und Informationsmodell als Überzeugungsmittel für den Arbeitgeber.

Hierfür können folgende Methoden und Module eingesetzt werden:

Grunddatenanalyse

(als Grundlage zur Kosten-Nutzen-Analyse) zur Analyse aller (zeit)relevanten Betriebsdaten: Arbeitsvolumen im Zeitverlauf/Prognoseinstrumente/Servicezeiten

- Darstellung der aktuellen Arbeitszeitgestaltung,
- Erstellen von personalwirtschaftlichen Kennziffern,
- Schwachstellenanalyse des Personalcontrollings.

Mitarbeiter- und Führungskräfte-Gesprächsrunden

mit den Zielen

- Informationssammlung zu den Themen "Work & Life", insbesondere zum konkreten Umgang und Erfahrungen mit der aktuellen betrieblichen Arbeitszeitgestaltung,
- Erhalt eines kurzen und prägnanten groben Überblicks über die Wünsche der Mitarbeiter/innen und ihr Verhalten gegenüber möglichen Veränderungen in der Personalpolitik,
- Diskussion einzelner Maßnahmen unter Einbeziehung angrenzender Themen und Handlungsfelder im betrieblichen Zusammenhang,
- frühzeitige Einbindung und Unterstützung der Mitarbeiter/innen in den gesamten Prozess der Neugestaltung von Work-Life-Balance-Maßnahmen und damit der Unternehmenskultur,
- Erhalt von unternehmens- oder gruppenspezifischen Informationen, die ggf. als Grundlage für eine effiziente schriftliche Mitarbeiterbefragung mit zielgerichteten Fragen dienen können.

Einzelgespräche

z.B. mit Führungskräften, Mitarbeiter/innen, Vorstandsmitgliedern, Mitgliedern des Betriebsrates zwecks

- Erfassung von Wünschen z.B. hinsichtlich der eigenen Arbeitszeit oder der Unternehmenskultur, die in einer Gesprächsrunde nicht artikuliert werden dürfen oder können, jedoch in einem individuellen, vertrauensvollen Gespräch genannt werden,
- Blick "hinter die Fassade" bei diesen sensiblen Themenstellungen.

Schriftliche Mitarbeiterbefragungen

mit dem Ziel

- mit einer möglichst hohen Rücklaufquote ein gutes Spiegelbild der Wünsche und Bedarfssituationen zum Thema Väter/Mütter, Beruf und Familie im Unternehmen zu bekommen,
- Einbeziehen einer größeren Anzahl von Mitarbeiter/innen, als dies in Gesprächsrunden möglich wäre.

Workshops

mit den Zielen

- Information und Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte zu Work-Life-Balance,

- Darstellung von Praxisbeispielen und der möglichen Vorgehensweise bei ihrer Einführung,
- Austausch zwischen Gruppen oder Mitarbeiter/innen zu den spezifischen Handlungsfeldern,
- Diskussion unter Mitarbeiter/innen und Führungskräften,
- Vermeidung von Missverständnissen auf Seiten der Mitarbeiter/innen,
- Entwicklung von Synergieeffekten,
- Entwicklung von konkretisierten Handlungsempfehlungen,
- Initiierung eines Pilotprojektes.

Führungstraining

mit den Zielen

- Führen mit Zielen, Entwicklung der Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit,
- Vermittlung spezifischer Techniken, um Vereinbarkeitsunterstützung effektiv zu leisten (z.B. aktives Zuhören, Stressmanagement),
- Verbesserung von Gesprächsführung, Moderation, Präsentation, Konfliktmanagement.

Teamentwicklungsmaßnahmen

zwecks

- Entwicklung eines Teams,
- Förderung der Kommunikations-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit.

Entwicklung von Instrumentarien

- zur Personaleinsatzplanung, -steuerung und -kontrolle,
- für die elektronische Zeitwirtschaft, Zeiterfassung,
- zur Innovation der Entgeltmodelle, z.B. Tantiemenverträge, Leistungsentlohnung.

Unterstützung bei der Einrichtung von Telearbeitsplätzen

- Schulung und Unterstützung von Mitarbeiter/innen und Führungskräften.

Einrichten eines Ansprechpartners

(nicht nur Beauftragte für Chancengleichheit und Familie) für Fragen zum Thema Eltern, Beruf und Familie im Unternehmen

- Informationen zu den Themen,
- Auswirkungen beispielsweise von Teilzeitarbeit oder Elternzeit auf das Einkommen und auf die Rente,
- Hilfestellung bei erforderlichen Umorganisationen/Neuverteilung von Aufgaben,
- Bereitstellen von Checklisten und Tabellen (z.B. Errechnung der Jahresarbeitszeit).

Entwicklung einer Informations- und Kommunikationsstrategie

- Konzeption und Umsetzung einer internen und externen Informations- und Kommunikationspolitik (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Entwicklung von Mitarbeiterbroschüren, Foldern, Informationen am schwarzen Brett, via Inter- und Intranet, Chat-box, Erfahrungsaustauschgruppen, Netzwerke etc.).

23. Umsetzungsinstrumente

In den letzten Jahren wurden Wettbewerbe, Prädikate, Audits in den verschiedensten Wirtschaftsbereichen weltweit entwickelt und auf breiter Ebene umgesetzt, um beste Praktiken, Innovationen, Leistungen usw. auszuzeichnen, zu zertifizieren und einer breiten Öffentlich-

keit zugänglich zu machen.

Das Beispiel Öko-Audit zeigt deutlich, dass ein spezielles Thema durch eine Audit-Kampagne innerhalb kurzer Zeit europaweit großen Einfluss auf das Verhalten von Unternehmen ausüben kann – und zwar nicht durch Druck, sondern durch Schaffung von Anreizen.

Durch die Umsetzung des European Quality Awards (EQA) und vergleichbarer Systeme wie etwa dem amerikanischen Malcom Baldrige Award, dem japanischen Demming Price, dem Öko-Audit, Audit Beruf & Familie etc. wird Total Quality Management – TQM – jetzt einen Riesenschritt vorangetrieben.

24. Auditierung im Human Resource Management

So haben sich in Deutschland zahlreiche Unternehmen darum bemüht, die strengen Normen der ISO 9000 ff. zu erfüllen, die Ansprüche an die optimale Organisation von Arbeitsabläufen und -inhalten in den Vordergrund stellen, Kriterien wie Effizienz des Managements etc. rücken in den Hintergrund.

Gerade die Bedeutung der so genannten "soft facts" aber wird auf immer breiterer Ebene erkannt, sodass in einigen europäischen Ländern erste Schritte und Wettbewerbe, z.B. zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie und/oder Chancengleichheit, entwickelt wurden und in der Umsetzung weit fortgeschritten sind.

Mit Hilfe der verschiedenen Ansätze für Audits, Wettbewerbe etc. können sich Unternehmen messen und so lernen, sich selbst objektiv einzuschätzen. Der Vergleich mit anderen Unternehmen ermöglicht vor allem, die Effektivität eigener Maßnahmen zu überprüfen. In diesem Prozess werden aber nicht nur Schwächen aufgedeckt, sondern auch Maßnahmen entwickelt, um sie abzustellen. Dem Management wird eine Hilfestellung gegeben, über seinen "Teller- rand" zu schauen.

Ziel ist es, die Schwachstellen zu finden, die anzupacken sich lohnt. Man braucht Modell und Maßsystem zugleich, das den Vergleich mit anderen ermöglicht, das nicht nur den aktuellen Stand misst, sondern auch den Willen des Unternehmens zur Veränderung bewertet.

Die Schlagworte lauten z.B. Culture Change, Restrukturierung, Ausbau der Kommunikations-Infrastruktur und Weiterentwicklung des Personalmanagements, aber auch Beschäftigungssicherung und -förderung.

Angestrebt wird eine Firmenkultur, bei der neben Produktivität und Umsetzung die Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Umfeld verbessert werden und nicht zuletzt kreative Prozesse gefördert werden sollen. Man will weg vom alten System, in dem man gesagt bekommt, was man zu tun und zu lassen hat. Stattdessen werden partnerschaftliche Beziehungen angestrebt, die auf gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen basieren. Ein solches System funktioniert nicht in starren Hierarchien, es lebt von Teamarbeit. Die Unternehmensstrukturen werden transparenter, was aber gleichzeitig mehr Verantwortung für den einzelnen Mitarbeiter/Mitarbeiterin bedeutet.

25. Vom Wettbewerb zum Qualitätsstandard

Da die Umsetzung und Entwicklung familienbewusster Maßnahmen laut Meinung vieler Unternehmen oft mit großen Hemmnissen verbunden ist, bietet sich der Einsatz externer Instrumente oder die Hilfe externer Berater an. Das Audit Beruf & Familie der gemeinnützigen Hertie-Stiftung zum Beispiel versteht sich daher als "Umsetzungshilfe", die Unternehmen und Beschäftigte bei ihren Vorhaben anregt, begleitet und unterstützt.

In Anlehnung an den vom Families & Work Institute in New York entwickelten "family-friendly-index" wurde ein auf deutsche Bedürfnisse zugeschnittenes Audit Beruf & Familie[®] entwickelt. Diesem Audit haben sich bereits über 70 Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland und Österreich unterzogen, seit Januar 2002 läuft die erste Runde der nach drei Jahren stattfindenden Re-Auditierungen. Als "Check-up" erfasst das Audit u.a.:

- die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur,
- die Schwachstellen der familienbewussten Unternehmenspolitik
- und gibt konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung/Verbesserung der familienbewussten Unternehmenspolitik.

26. "Sozialklimabim" wird zum Wettbewerbsvorteil

Besonders die bereits verwirklichteten Beispiele verdeutlichen, dass ökonomische Interessen der Unternehmen mit vergrößerten Handlungsspielräumen der Beschäftigten durchaus zu vereinbaren sind, ja in vielen Fällen sich sogar ergänzen.

Die steigende Resonanz interessierter Unternehmen an einer Work-Life-Politik nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich, sondern auch in der EU zeigt, dass immer mehr Firmen eine familienbewusste Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor für die Zukunft begreifen.

Die Unternehmen haben bereits vielfältige Strategien und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, um familienbewusste Arbeits- und Lebenswelten zu schaffen. Allerdings gibt es kein allgemein gültiges Patentrezept. Jedes Unternehmen muss selbst entscheiden, welche Maßnahmen es für sich als sinnvoll, realistisch und effizient ansieht. Hervorzuheben ist, dass Umstrukturierungen ohne großen finanziellen Aufwand und Prozesse des Umdenkens bereits eine familienbewusste Personalpolitik fördern und somit dem Unternehmen und den Mitarbeiter/innen wesentlichen Nutzen bringen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Maßnahmen, die gemeinsam mit allen Betroffenen entwickelt wurden, am besten angenommen und gelebt werden. Gerade aus diesem Grund ist eine Realisierung ohne einen gewissen "common sense" nur schwer möglich, und erst die Integration in das gesamte Unternehmenskonzept und das "Mittragen" der Mitarbeiter/innen gewährleistet einen Nutzen für alle Beteiligten.

Soziale Verantwortung durch Effizienz – Soziale Dienste auf dem Prüfstand

Rainer Loidl-Keil

1. Sozial verantwortlich und effizient: herausfordernde Fragen

Als Einstieg in die Thematik wollen wir uns zur Konkretisierung zunächst ein nicht ganz alltägliches Fallbeispiel vor Augen führen: Nach Angaben der UNICEF gibt es weltweit derzeit etwa 855 Millionen Menschen – das ist etwa ein Sechstel der Weltbevölkerung –, die nicht des Lesens und Schreibens fähig sind.¹ Im Fachjargon ist darunter die "literacy", die allgemeine Bildung, die Alphabetisierung, die Lese- und Schreibfähigkeit zu verstehen; im gewissen Umfang ist auch unser mitteleuropäischer Kulturkreis von diesem Problem betroffen. Liegt es nun in unserer sozialen Verantwortung, dass unsere Mitmenschen lesen und schreiben können? Mit welchem institutionellen Arrangement lässt sich eine solche Agenda zweckmäßig organisieren? Und, wie könnte deren effektive und effiziente Realisierung gemessen werden?

In Deutschland dürfte vielen die gegenwärtige Sozialkampagne gegen Analphabetismus "Schreib dich nicht ab. Lern lesen und schreiben!" in den Medien bekannt sein. Nach den Aussagen des Bundesverbands Alphabetisierung e.V. gibt es in Deutschland immerhin rund vier Millionen Erwachsene, die nicht bzw. nicht genug lesen und schreiben können.² Initiiert wurde dieses preisgekrönte Null-Budget-Projekt von einer Werbeagentur und dem Bundesverband Alphabetisierung e.V. Die Kampagne soll die Analphabetisierung ins öffentliche Bewusstsein rücken und deutlich machen, dass die Betroffenen nicht alleine stehen, sich beraten und dann in Einrichtungen und zu Kursen vermitteln lassen. Sie soll Mut machen und zur Behandlung dieses sensiblen Themas aktivieren. Letztlich zielt die Kampagne darauf ab, Einstellungen der Menschen gegenüber Lese- und Schreibproblemen zu ändern und schließlich vorhandene Bildungsressourcen wahrzunehmen.

Wie sozial verantwortlich und wie effizient würden wir diese Kampagne beurteilen? Ist das Aufgreifen der Alphabetisierungsproblematik sozial verantwortlich, und ist das Ziel der Bewusstseinsbildung mit der Absicht der Behandlung von Analphabetismus sozial verantwortlich gewählt? Ist dieser gewählte Zielkorridor effektiv und effizient umgesetzt worden? Wie bewerten wir generell die Bildung und Ausbildung von Menschen?

Soziale Verantwortung und Effizienz in einem Atemzug zu nennen bedeutet, soziale und ökonomische bzw. ökonomieäquivalente Werte zu verknüpfen. Häufig wird dies als unangenehm empfunden und verursacht Unsicherheiten, weil damit Fragen nach der Gewichtung und der Bewertung sozialer Ziele, Dienstleistungen und deren Effekte aufgeworfen sind. Aus historischer Sicht sind dies zwar keineswegs neue Fragen, vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen und Diskussionen der sozialen Dienste, des sozialen Sektors, des Nonprofit- bzw. Not-for-Profit-Sektors, der Sozialökonomie etc. gewinnen sie aber zweifellos an Bedeutung.

¹ <http://www.unicef.org>

² <http://www.alphabetisierung.de/>

Dies gilt umso mehr angesichts leerer Kassen öffentlicher Haushalte und enger finanzieller Restriktionen bei Trägern der sozialen Sicherungssysteme.

2. Bekenntnis und Wagnis: Moral und Profit

Im Zusammenhang mit der Thematisierung sozialer Verantwortung und Effizienz der sozialen Dienste können – und müssen – wir uns Fragen wie den folgenden stellen: Was dürfen Förderung bzw. Pflege einer benachteiligten oder behinderten Person kosten? Wie bewerten wir individuelle physische Verbesserungen und deren gemeinwirtschaftlichen Nutzen durch medizinische und/oder therapeutische Behandlungen? Welchen Effekt haben berufliche bzw. psycho-soziale Maßnahmen zur Behandlung langzeitarbeitsloser oder beeinträchtigter Menschen? Wie bewerten wir schließlich die Verbesserungen in deren Lebenssituation und Lebensqualität sowie deren Fähigkeit zur Selbstversorgung und Selbsthilfe? Wie viel sind Erhaltung und Aufbau der seelischen Gesundheit wert? Soziale Dienstleistungen setzen an der Behandlung und Verbesserung sozialer Problem- und Bedarfslagen an, und zum überwiegenden Teil sind diese Probleme und Bedarfe weder einmalige noch temporäre, sondern langfristige Ereignisse.³

Wenn wir uns der Frage der sozialen Verantwortung und der betrieblichen Effektivität und Effizienz bei der organisierten Verantwortungsübernahme stellen, dann verknüpfen wir zwei verschiedene Kategorien: eine moralische und eine rationale. Während es bei der wertbasierten Kategorie darum geht, sich – als Individuum, Organisation oder Gesellschaft – in Verbindung mit seiner Umwelt zu setzen und sich nach sozialen Grundsätzen und Werten zu orientieren, betrifft die zweite Kategorie die vernunftbasierte Relation spezifischer Mittel zur Verfolgung spezifischer Zwecke. Selbstverständlich kann es auch rational und ökonomisch begründbar sein, sozial verantwortlich zu handeln und gesellschaftlich positiv geladene Werte zu verfolgen, etwa wenn wir feststellen, dass Analphabetismus gesellschaftliche, organisatorische als auch individuelle Kosten verursacht. Als gesellschaftliche und organisatorische Kosten würden in unserem Beispiel ein reduziertes Arbeitskräftepotenzial, ein geringeres Qualifikationsniveau, häufigere Produktionsfehler, eine geringere Beteiligung an Konsumflüssen, eine höhere Inanspruchnahme an Sozialleistungen etc. anfallen. Die betroffenen Menschen wären häufiger arbeitslos, würden mit mehr Friktionen in ihrem Arbeits- und Privatleben konfrontiert sein, würden in hohem Maße von ihrem sozialen Umfeld ausgeschlossen sein, würden laufend mit asymmetrischen Machtverhältnissen zu kämpfen haben, würden auf Grund eingeschränkter Lernmöglichkeiten schließlich schlechtere Entwicklungsperspektiven haben. Abgesehen vom Problem, dass bei der Evaluation der Ökonomik sozialen Handelns etliche Faktoren mangels Quantifizierbarkeit bzw. Messbarkeit unberücksichtigt bleiben müssten, dürfte ein solcherart motiviertes Anliegen grundsätzlich im Bereich des sozial Verträglichen liegen und mit Blick auf die Optimierung sozialer Nutzen bei gegebenen Mitteln auch erstrebenswert sein.

³ Eine ausführliche definatorische Bestimmung von "sozialen Diensten" und "sozialen Dienstleistungen" sowie eine aktuelle Bestandsaufnahme des sozialen Sektors für Deutschland geben folgende Werke: Bauer, Rudolph: Personenbezogene soziale Dienstleistungen. Begriff, Qualität und Zukunft, Wiesbaden 2001; Bäcker, Gerhard/Bispinck, Reinhard/Hofemann, Klaus/Naegele, Gerhard: Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Band 2: Gesundheit und Gesundheitssystem, Familie, Alter, Soziale Dienste, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.

3. Sozial verantwortlich: soziale Mission und wirtschaftliche Vorgehensweise

Für das soziale, verantwortliche, effektive und effiziente Handeln in sozialen Diensten bleiben Kombinationen und Fragen ihrer Realisierung aber virulent. Würden wir – um im Beispiel zu bleiben – eine rational und ökonomisch begründete Behandlung von Alphabetisierung als sozial verantwortlich bezeichnen? Ich halte diese Fragen nach der vernunftbasierten Betrachtung und Entwicklung sozialer Dienstleistungen für wesentlich, und ich beantworte sie – bedingt – positiv. In der Diskussion um Privatisierung, Ökonomisierung, Professionalisierung der sozialen Dienstleistungen fallen die Antworten allerdings kontroverser aus.⁴ Die Effektivität und Effizienz sozialer Dienstleistungen zu reflektieren setzt meines Erachtens zumindest den Glauben an erstens eine mögliche Rationalisierung sozialer Dienste und zweitens an deren Nutzbarmachung im Sinne der Empfänger bzw. Nutzer der sozialen Dienstleistungen voraus. Schon an dieser Idee scheiden sich die Geister, was zwar verständlich sein mag. Die Modernisierung der sozialen Dienstleistungspraxis und deren begleitende kritische Reflexion scheinen jedoch noch nachdrücklicher als bisher erforderlich zu sein.

Wir sind wohl vertraut mit den Auswirkungen der Industrialisierung, des "scientific management" und anderer Rationalisierungskonzepte, deren gesellschaftliche Diffusion in der Folge anhaltende Humanisierungsansprüche an die Gestaltung der Produktions- und Dienstleistungsverhältnisse auf den Plan rief und ruft. Deshalb sind wir zu Recht auch skeptisch geworden gegenüber eines allzu simplen Transfers der Rationalisierungskonzepte nicht nur in den Bereich der sozialen Dienstleistungen und sehen uns bei der Ökonomisierung sozialer Dienste mit neuen Herausforderungen und dem Begehen innovativer Wege konfrontiert. Das eigentliche Wagnis liegt meines Erachtens darin, sich in der Ausübung sozialer Dienste und in der organisierten Übernahme sozialer Verantwortung von der Idee zu verabschieden, die Existenz eines sozialen Zieles bzw. Auftrages alleine würde den Einsatz der hierfür erforderlichen Mittel legitimieren. Vielmehr gilt es für die beteiligten Akteure, sich darauf einzulassen, dass eine sozial verantwortliche Dienstleistung entlang eines gemeinnützigen und gesellschaftlich erwünschten Zweckes natürlich auch die Ökonomie der Arbeits- und Organisationsweisen, der eingesetzten "Techniken" zur Behandlung und Verbesserung sozialer Problemlagen, umschließen muss, und zwar nicht bloß aus Legitimationsgründen. Führung und Management sozialer Dienste setzen betriebswirtschaftliche und den spezifischen Anforderungen entsprechend modifizierte Instrumente in einer Weise voraus, wie dies in kommerziellen Unternehmen ebenso der Fall ist, um organisatorische Ziele zu erreichen.

Gerade aber dann, wenn betriebswirtschaftliche Instrumente und unternehmerische Grundsätze im Bereich sozialer Dienstleistungen verstärkt angewendet werden – vom strategischen Management, von arbeitsorganisatorischen Maßnahmen, Personalmanagement über Marketing, Finanzierungsmanagement, Rechnungswesen und operatives Controlling bis hin zum Projektmanagement oder Qualitätsmanagement⁵ –, bedarf es der klaren Beibehaltung der so-

⁴ Einen guten Überblick über die Entwicklungen im Sozialsektor geben die Beiträge im Band von Boessenecker, Karl-Heinz/Trube, Achim/ Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.): Privatisierung im Sozialsektor. Rahmenbedingungen, Verlaufsformen und Probleme der Ausgliederung sozialer Dienste, in: Sozialpolitik und Sozialmanagement, Band 1, Münster 2000.

⁵ Zu Strukturen und Management sowie Führungsinstrumenten speziell in NPO siehe beispielsweise: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 3. Aufl., Stuttgart 2002; Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisation. Bewährte Verfahren im praktischen Einsatz, Stuttgart 1998.

zialen Mission und deren Vorrangigkeit vor rein betriebswirtschaftlichen Kalkülen.⁶ Neben einigen sehr positiven Beispielen habe ich den Eindruck, dass hierbei das richtige Maß oft schwer auffindbar zu sein scheint und nur selten zwischen kategorischer Ablehnung betriebswirtschaftlicher Methoden und dem Unvermögen, deren Potenziale in der Verfolgung der sozialen Mission zu erkennen, einerseits und der unbedachten Übernahme betriebswirtschaftlicher Konzepte und Methoden aus Wirtschaftsunternehmen ohne eine ernst zu nehmende Modifikation und Anpassung an die spezifischen Erfordernisse der sozialen Dienstleistungen andererseits zu liegen kommt.⁷ Dass dies so schwierig ist, ist auch klar, denn das Infragestellen der Effektivität und Effizienz einer sozialen Dienstleistung – weniger jener der sozialen Dienste – bedeutet zugleich ein Infragestellen der eigenen Handlungsweisen in der Beratung, Betreuung, Begleitung der Klientel und erfordert ein hohes Maß an Reflexionsbereitschaft.

Fallweise, ausgelöst durch Übereifer, Undurchdachtheit oder auch Zwang, erleben wir in der Praxis der sozialen Dienste dann beispielsweise eine zu durchdringend verstandene Form von Qualitätsdenken und Professionalisierung, wenn diese Bemühungen letztlich auf die Normierung, Dokumentation und Einhaltung bestimmter Standards geschrumpft werden. Das Wesen der sozialen Dienstleistungen sowie die beabsichtigte Wirkung einer Intervention werden so bis zur Unkenntlichkeit skelettiert. Um hier deutlich zu bleiben, ich argumentiere lediglich gegen eine zu eng verstandene Form von Dienstleistungskonzeption und -management, die den sozialen Dienstleistungen nicht gerecht wird. Die Qualitätsdiskussion und die Bemühungen zur Beobachtung und Verbesserung der sozialen Dienstleistungen selbst halte ich für zentrale Bestandteile der Weiterentwicklungen sozialer Dienste und Dienstleistungen, ebenso wie das beständige Bestreben nach wirtschaftlicheren Methoden zur Verfolgung sozialer Ziele.

4. Lösungen und Prüfungen: Herstellen von Wertäquivalenten in gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Bezügen

Ein in der Betrachtung der Ökonomie sozialer Dienste wiederkehrendes Problem ist die Eingeschränktheit, weder Kosten noch Qualität noch Nutzen sozialer Dienstleistungen jeweils präzise beobachten, messen, oder gar monetarisieren zu können. Darüber hinaus unterliegt die Zuordnung der an bestimmte Interventionen gekoppelten anschließenden Effekte sozusagen einem "zeitlichen Zerfallsprozess". Dort, wo wir in Analogie zur industriellen Fertigung und den relativ gut standardisierbaren technischen Produktionsprozessen nach ebensolchen festlegbaren Input-Through-put-Output-Verhältnissen und kausal eindeutig zuordenbaren Ursache-Wirkungsketten suchen, laufen wir im Bereich der sozialen Dienstleistungen derzeit ins Leere. Diese Konzepte greifen deshalb nicht:

da sich Qualität, Effektivität und Effizienz der sozialen Dienstleistungen im uno-actu-Prinzip vollziehen,
da der Kunde zugleich Koproduzent der sozialen Dienstleistung ist,
da strukturbedingte Faktoren, etwa die Austauschbeziehungen zwischen Dienstleister, Kunde und Finanzierer oder etwa die Anspruchsgruppen und beteiligten Interessen anders

⁶ Beiträge zum Spannungsfeld zwischen "Mission" und "Ökonomie" im Nonprofit-Sektor sind zu finden in: Schauer, Reinbert/Purtschert, Robert/Witt, Dieter (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie, 5. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, Dokumentation, Linz 2002.

⁷ Ausführlich begründet sind die Spezifika sozialer Dienstleistungen beispielhaft in: Bauer, R.: Personenbezogene soziale Dienstleistungen oder Bäcker, G. u.a.: Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland (FN 3).

als in kommerziellen Unternehmen funktionieren und deshalb andere Regelungsmechanismen erforderlich sind,
da viele Kennzeichen von Marktverhältnissen, die wir zumindest den Wirtschaftsverhältnissen gerne zuschreiben, im Bereich der sozialen Dienstleistungen schon gar nicht gegeben sind, etwa die Homogenität der Produkte, hohe Markttransparenz, freier Marktzugang und -abgänge, rationales Verhalten der Teilnehmer oder Belohnungssysteme für die Leistungsfähigsten,
da die Markt- und Machtverhältnisse im Bereich sozialer Dienstleistungen ausgesprochen asymmetrisch verteilt sind,
da sich Erwartungen und Ansprüche der stakeholder an die sozialen Dienste und Dienstleistungen verändern,
da Rahmenbedingungen die Leistungsfähigkeit der sozialen Dienste maßgeblich beeinflussen,
da soziale Dienste den sozialen Dienstleistungen nicht gleichgesetzt werden dürfen,
da – etwa im Falle der Pflegebedürftigkeit eines alten oder kranken Menschen – die Inanspruchnahme der sozialen Dienste bestehen bleibt, unabhängig davon, ob die Pflege effektiver oder ineffektiver ist, obwohl die Befindlichkeit des betreuten Menschen durch Wirkungsgrad und Effizienz der Pflege natürlich schon beeinflusst wird,
da oftmals nicht eindeutig klärbar ist, ob nun 10, 30 oder 160 Stunden Therapie erforderlich sind, bis intendierte Effekte eintreten – oder auch nicht,
da das eine Mal das Weitermachen mit einer Therapie, das andere Mal das Absetzen derselben den Klienten motivieren mag und Verbesserungen nach sich zieht,
da das eine Mal lediglich die Erhaltung der Bewegungsfähigkeit des Patienten, das andere Mal die Verbesserung der Bewegungsfähigkeit und das wieder andere Mal lediglich die Verlangsamung einer Verschlechterung möglich sind und mit den Dienstleistungen erzielt werden können,
da Dienstleistungen den Erfolgskenngrößen nach und zur vermeintlichen Zufriedenheit sowohl der Finanzgeber als auch der sozialen Dienste durchaus effektiver und effizienter gestaltet werden können (beispielsweise bei der Vermittlung langzeitarbeitloser Klienten), die Zielvorgabe organisationsintern aber zu einem upgrading der Klientel bei der Aufnahmeselektion (hier die potenziell besser "Vermittelbaren") und folglich zu einer reduzierten Verfolgung des sozialen Kernauftrages – die Zielgenauigkeit beim Treffen der "Schwächeren" und weniger Qualifizierten – führen kann,
da die Effekte sozialer Dienstleistungen, beispielsweise jene der gelungenen oder misslungenen Sozialisation von Kindern und Jugendlichen, erst über den Verlauf der nächsten Jahre und Jahrzehnte erahnbar und kaum auf einen kausalen Faktor rückführbar sein werden,
da sich Qualität und Effektivität der Dienstleistung zu einem Gutteil aus der persönlichen Beziehung ergeben und Weiterentwicklungen an die Bereitschaften und Reflexions- und Lernfähigkeiten der beteiligten Personen gebunden sind,
da in der Frage der sozialen Verantwortung Existenzfähigkeit und Wohlbefinden von Menschen verschmelzen.

Wir würden gerne Kosten, Nutzen und Einsparungen sozialer Dienstleistungen einander gegenüberstellen können und dann im benchmarking mit Leistungen anderer Dienste vergleichen wollen. Dies geht so einfach aber nicht, um Qualität, Wirkung, Nutzen und schließlich die Vertretbarkeit der eingesetzten Mittel in Relation zu deren Wirkungszeugungen erschließen, prüfen und beurteilen zu können. Zu oft befinden sich Evaluation und Bekanntgabe von organisatorischer Effektivität und Effizienz zudem zwischen Propaganda und Wahrheit. Schließlich halte ich die gegenwärtige und für viele soziale Dienste leidvolle Intention von öffentlichen Finanzgebern, die Entwicklungen auf Kostenargumente und Privatisierung zu

reduzieren und so voranzutreiben, für eine ebenso gefährliche wie auch temporäre Erscheinung. Es ist für mich nur eine Frage der Zeit, bis über entsprechende Forschungen und Evaluationen aufgezeigt wird, dass qualitativ hochwertige Dienstleistungen nicht über Kosteneinsparungen zu erreichen sind. Dass es in einem solchen Ausdünnungsprozess bis dahin zahlreiche, vor allem kleine, soziale Unternehmen nicht mehr geben wird – die überdies ebenfalls öffentlich finanziert wurden und deren öffentlicher Investitionswert nicht hinlänglich erkannt wurde –, dürfte unschwer zu prophezeien sein.

Es sollte deutlich geworden sein, dass es mir in meiner Argumentation im Augenblick weder um den "Wert" oder die "Wünschbarkeit" eines sozialen Zieles, Auftrages oder Verantwortungsbereiches an sich noch um die dann daraus ableitbaren erforderlichen Ressourcen zur Erreichung eines solchen Zieles geht. Entlang der Frage nach der sozialen Verantwortung und der Effizienz der sozialen Dienste möchte ich eher die Diskussion entfachen über einerseits die Effekte der Rahmenbedingungen auf die Leistungsfähigkeit der sozialen Unternehmen, über deren Besonderheiten und Marktbedingungen im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen. Andererseits meine ich, dass die Heterogenität der sozialen Dienstleister und Dienstleistungen wesentlich stärker als bisher zu berücksichtigen wäre. So unterscheiden sie sich enorm im Ausmaß der Förderungserfordernisse und Selbsterhaltungsfähigkeit, in ihren regionalen Kontexten und Angebots-Nachfrage-Verhältnissen, im Grad der Adaptionserfordernisse von Fähigkeiten und Bedarfen der Klientel einerseits und organisatorisch erforderlichen Kompensationsleistungen andererseits, in ihren Selbstkonzepten und Unternehmenskulturen und Wertmaßstäben und in anderen Aspekten.

Wie Studien, etwa jene der OECD⁸, hervorheben, weisen soziale Unternehmen strukturelle Unterschiede auf, wie sie für kommerzielle Unternehmen nicht gegeben sind. Natürlich gibt es sie, effektiver und effizienter als andere organisierte soziale Dienste, und dies gedeiht in vielen Fällen auf dem unermüdlichen Engagement der in sozialen Diensten aktiven Menschen. Alleine daraus aber ist die organisatorische Leistungsfähigkeit nicht erschließbar. Resümierend kann ich also nur vorwegnehmen, dass ich keine einfache Lösung dieses komplexen Sachverhalts geben kann – ich bin überzeugt, es gibt sie nicht. Für erstrebenswert halte ich jedoch schon, Bedingungen zu überlegen und zu schaffen, die Anstrengungen auf der Suche nach effektiveren Wegen wahrscheinlicher werden lassen.

Bezüglich der Effektivität und der Effizienz sozialer Dienste müssen wir somit zwei wesentliche Aspekte betrachten. Zum einen reicht die Effektivitäts- und Effizienzfrage über die Messmethoden und die Auswahl geeigneter Evaluationsindikatoren zur Beurteilung der Qualität und der Effekte sozialer Dienstleistungen weit hinaus und betrifft deren "Messbarkeit" an sich. Konsequenterweise bedeutet dies auch, dass die Beurteilungen, Wirkungsfeststellungen und Messungen von sozialen Werten und Zielen allenfalls "relationaler" Natur sind und keine "absoluten" Maßstäbe an sich sein können. Beurteilungen der Effektivität und Effizienz sozialer Dienste müssen also in ihren jeweiligen gesellschaftlichen und kulturellen Kontexten gesehen werden. Darüber hinaus fallen zum anderen die Antworten darauf, ob ein soziales Ziel im Vergleich zu anderen angemessen gewichtet ist und sich dessen Verfolgung auch "lohnt", denkbar unterschiedlich aus. In der Urteilsfindung darüber, mehr oder weniger öffentliche Mittel in die Versorgung von kranken, blinden, tauben, gebrechlichen oder alten, jungen oder arbeitslosen oder psychisch beeinträchtigten Menschen zu realisieren, spielen die persönliche Betroffenheit und das eigene Interesse eine maßgebliche Rolle ebenso wie deren Zyklus auf der politischen Agenda. Wenn auch die politische – und zuweilen kontrovers argumentierte – Einflussnahme bei der Allokation öffentlicher Ressourcen auf verschiedene

⁸ OECD: Social Enterprises, Paris 1999.

Bereiche sozialer Dienstleistungen verständlich ist, so beruht die Entscheidung zur Gewichtung und Übernahme sozialer Verantwortung letztlich auf unseren jeweiligen historischen moralischen Grundsätzen.

Dennoch entledigen uns die Dilemmata der eindeutigen Messbarkeit und der moralischen Werte nicht der Verpflichtung zur Suche nach besseren Möglichkeiten. Es verbleiben also Fragen danach, wie wirtschaftlich eine soziale Mission verfolgt wird, wie effektiv ein sozialer Auftrag realisiert wird, welche Effekte eine soziale Dienstleistung hat, ob eine Verbesserung der Effizienz möglich ist. Zu klären ist des Weiteren auch, welche Größen die Leistungsfähigkeit der sozialen Dienste beeinflussen, ob adäquate Messinstrumente zur Evaluation von Effektivität und Effizienz verwendet werden und womit Leistungen und Lernen sozialer Organisationen attraktiver gemacht und gefördert werden können. Wenn dann innovative und wirtschaftlich effiziente Methoden eingesetzt werden, sind natürlich wiederum die Auswirkungen dieser veränderten Arbeits- und Organisationsweisen auf die soziale Dienstleistung und die Kunden selbst im Auge zu behalten. Die Bestimmung der Grade von sozialer Verantwortung und effizientem Handeln in sozialen Diensten macht letztlich das Konzipieren und Austesten von Wertäquivalenten und Substituten als Kenngrößen und Beurteilungskriterien unabdingbar.

5. Soziales Unternehmertum: der aktive Weg

Wie könnte eine Antwort auf die Frage nach der Qualität, Effektivität und Effizienz sozialer Dienstleistungen entworfen werden? Ich bin davon überzeugt, dass sich wohl organisatorische und betriebswirtschaftlich effektivere und effizientere Methoden entwickeln lassen. Meines Erachtens liegt die Auflösung derzeit weniger in einer Simplifikation des komplexen Wesens der sozialen Dienste und Dienstleistungen. Es wäre eher angebracht, unser beständiges Bestreben darauf zu richten, diese Komplexität vorerst überhaupt erst einmal zu respektieren und besser zu erfassen. Aufbauend darauf könnte es weniger um die standardisierte Prüfung und Kontrolle der Effekte der sozialen Dienste gehen als vielmehr um die Nützlichkeit und Nutzung und um organisationales Lernen anhand solcher Wirkungsfeststellungen.

Ich möchte um eine bestimmte Betrachtungsweise der Effektivität und Effizienz sozialer Dienste werben, da ich davon ausgehe, dass die zu Grunde liegenden Paradigma bei der Konzeption sozialer Dienste und Dienstleistungen unser Verständnis und dessen Grenzen festlegen. Resümierend würde ich demnach vier zentrale normbildende und handlungsleitende Aussagen – oder in der mehr wertorientierten Sprache auch Glaubenssätze oder Gebote – formulieren und auf die öffentliche und organisatorische Agenda setzen wollen.

Erstens sollten wir betriebswirtschaftliche und auf das Wesen der sozialen Dienstleistungen hin adaptierte Methoden anwenden und auf ihre Eignung hin kritisch prüfen. Es gibt für mich hierzu keine Alternative, und es entspräche nicht meinem Verständnis von Weiterentwicklung, unwirtschaftlichere und ineffiziente Organisations- und Arbeitsweisen anzustreben.

Zweitens sollten die Wirkungen der sozialen Dienstleistungen den Status eines zentralen Wertäquivalents ihrer organisatorischen Leistung erlangen.⁹ So wie es aber zu wenig wä-

⁹ Entwürfe und intensive Überlegungen zur Wirkung als zentrales Kriterium für die Gestaltung therapeutischer Interventionen finden wir beispielsweise in: Shazer, de Steve: Wege der erfolgreichen Kurztherapie, 7. Aufl., Stuttgart 1999; Watzlawick, Paul/Nardone, Giorgio (Hrsg.): Kurzzeittherapie und Wirklichkeit. Eine Einführung, München 2001.

re, beispielsweise ausschließlich auf die Kundenzufriedenheit abzustellen – die in vielen Fällen nicht erhebbar ist oder kein ausreichendes Erfolgskriterium ergibt –, so wäre es ebenso zu wenig, nur eine monetäre Kosten-Nutzen-Analyse oder Fiskalanalyse anzustellen und daraus den Wirkungsgrad ableiten zu wollen. Im operativen Bereich geht es natürlich in der Folge um das Konzipieren und Implementieren von Systemen mit komplexen Kennzahlen. Im weiteren Sinne halte ich es für bedeutsam, "das Wirken" als Referenz und handlungssteuernde Größe zu verstehen und entsprechend zu handhaben.

Drittens ist auf der organisationalen Leistungsebene aus kontingenztheoretischer Sicht geradezu offensichtlich, dass die Rahmenbedingungen und deren Effekte auf die Leistungsfähigkeit der sozialen Dienste viel stärker, transparenter und systematisierter als bislang betrachtet werden und in die Diskussion eingehen sollten. Demnach stellen sich zusehends Fragen zum einen nach den die Effektivität der sozialen Dienste potenziell begünstigenden Faktoren und zum anderen nach der Handhabung teilweise konfligierender gesellschaftlicher, organisatorischer und individueller Ziele. Beispielsweise könnten öffentliche Finanzierungssystematiken auf unternehmerischer Ebene viel stärker auf betriebliche Risiken und die oft mit der sozialen Mission zugleich begründete intentionale "Nicht-Verfolgung" betriebswirtschaftlicher Ziele abstellen und diese in den Förderungsrichtlinien kompensieren. Relativ einfach wäre beispielsweise, über eine Umorientierung bei den öffentlichen Finanzgebern auch dem Problem der unnötigen wie ineffizienzförderlichen Multiplikation administrativer Tätigkeiten bei sozialen Diensten auf Grund der von den Finanzgebern vorgesehenen unterschiedlichsten Vergabe-, Durchführungs- und Abrechnungsmodalitäten beizukommen. Der Trend, diese "Ineffizienz" und Kostenmehrung den sozialen Diensten anzulasten anstatt den sie verursachenden Stellen, mutet mich eigenartig an.

Viertens sollten Betrachtungen intensiver auf die Vielfalt und die Heterogenität der sozialen Dienste und Dienstleistungen – als Angebot und Nachfrage – abstellen. Ich bin überzeugt, dass es das "eine" Megaprogramm, das "eine" und "richtige" Modell zur Effizienzsteigerung nicht gibt, sondern die Effektivität nur auf der Ebene der sozialen Dienstleistung und im Kontakt, in der direkten Austauschbeziehung zur Klientel entstehen kann. Der Effizienzfrage und dem Wesen der sozialen Dienstleistungen kann entsprechend nur Rechnung getragen werden, wenn auf der Ebene der Dienstleistungserstellung Alternativen und Autonomien erhalten, gefördert, reflektiert, umgestaltet und verbessert werden, mit denen die Betriebe auf die situativen Bedarfe reagieren können.

Mir geht es also weniger um "eine" spezifische Lösung für "ein" spezifisches Problem. Erfolg sozialer Dienste und Gelingen sozialer Dienstleistungen sind meines Erachtens durch die Einhaltung standardisierter Methoden und Prozesse kaum planbar, bestenfalls werden deren Potenziale als leistungsförderliche Momente reflektiert. Viel mehr plädiere ich für einen Weg, mit dem es besser gelingen mag, sowohl Freiheiten zum Beschreiten innovativer Wege zu ermöglichen als auch der sozial-ökonomischen Verantwortung verpflichtete Normen, Einstellungen, Motive und Handlungsdispositionen aufzubauen, die sozial verantwortliches sowie betriebswirtschaftliches Denken und Handeln zu kombinieren und besser realisieren vermögen.

Soziales Unternehmertum könnte ein solcher Weg sein, verstanden im ursprünglichen Sinne des "to get things done", im "etwas tun". Unternehmerisches Denken und Handeln kennzeichnet sich in erster Linie durch ein hohes Maß an Aktiv-Sein aus, durch konkretes und praktisches Wissen sowie durch bestimmte Einstellungen wie Ressourcenorientierung, Risikobereitschaft u.a. Unternehmerinnen und Unternehmer können als Personen betrachtet werden,

die Initiativen ergreifen, die ihre Ziele mit dem Einsatz ihrer Kräfte auch faktisch verfolgen, die schließlich nach einer Verbesserung der Relation der Mitteleinsätze und Zielerreichung streben. Gerade letzteres Anliegen mündet in die Assoziation, dass vor allem von unternehmerischen auch innovative Aktivitäten erhofft werden können – im Unterschied etwa zum bürokratischen oder administrativen Denken und Handeln.¹⁰ Soziale Ziele und Verantwortungsbereiche können – wie kommerzielle ebenso – Projektionsfläche und Aktionsfelder unternehmerischer Anliegen sein. Dieses spannende, vibrierende, lohnenswerte, befriedigende, anstrengende, motivierende Aktionsfeld gilt es für Unternehmerinnen und Unternehmer zu fördern, denen es um das verantwortliche und effiziente Bestreben der Mehrung des "sozialen Profit" geht.¹¹

¹⁰ Ausführlich zum Unternehmertum aus sozialwissenschaftlicher Sicht siehe beispielgebend die Beiträge in Swedberg, Richard (Hrsg.): *Entrepreneurship*. The Social Science View, Oxford 2000.

¹¹ Die bislang geprägte und uns vertrautere Unterscheidung in "Profit" und "Nonprofit"-Unternehmen sowie Sektoren halte ich für obsolet, für teilweise auch irreführend und würde sie gerne übersetzen wollen in "commercial" and "social" profit. Letzteres Begriffspaar würde meines Erachtens den Kern wesentlich besser treffen. So ist doch klar, dass soziale Unternehmen ebenso einen "profit", hier eben eine Mehrung des "sozialen Mehrwerts", anstreben wie kommerzielle Unternehmen.

Autorenverzeichnis

Fauth-Herkner, Angela

Unternehmensberaterin, München

Habisch, André, Prof. Dr.

Lehrstuhl für Christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik an der Katholischen Universität Eichstätt; Vorstandsvorsitzender des Center for Corporate Citizenship e.V.

Karsch, Werner

Bundesverband deutscher Banken, Redaktion "Die Bank", Berlin

Kay, Rosemarie, Dr.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

Kruse, Silke

Diplom-Kauffrau, Hamburg

Kruse, Udo

Diplom-Volkswirt, Hamburg

Loidl-Keil, Rainer, Mag. Dr.

Institut für Soziologie der Johannes Kepler Universität Linz

Schmidpeter, René, M.A.

Mitarbeiter am Lehrstuhl Christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik an der Katholischen Universität Eichstätt; Vorstand des Center for Corporate Citizenship e.V.

Suchanek, Andreas, Prof. Dr.

Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Katholische Universität Eichstätt

Söder, Markus, Dr., MdL

bis Ende Juli 2003 Landesvorsitzender der Jungen Union Bayern, Vorsitzender der Medienkommission der CSU, Mitglied im Wirtschaftsausschuss des Landtags

Stein, Peter, Dr.

Referent für Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik, Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung, München

Weidenbusch, Ernst

Rechtsanwalt, München

Verantwortlich:

Dr. Reinhard C. Meier-Walser

Leiter der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung

Herausgeber:

Dr. Markus Söder, MdL

bis Ende Juli 2003 Landesvorsitzender der Jungen Union Bayern, Vorsitzender der Medienkommission der CSU, Mitglied im Wirtschaftsausschuss des Landtags

Dr. Peter Stein

Referent für Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung

"Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen"

bisher erschienen:

- Nr. 1 Berufsvorbereitende Programme für Studierende an deutschen Universitäten (vergriffen)
- Nr. 2 Zukunft sichern: Teilhabegesellschaft durch Vermögensbildung (vergriffen)
- Nr. 3 Start in die Zukunft – Das Future-Board (vergriffen)
- Nr. 4 Die Bundeswehr – Grundlagen, Rollen, Aufgaben (vergriffen)
- Nr. 5 "Stille Allianz"? Die deutsch-britischen Beziehungen im neuen Europa (vergriffen)
- Nr. 6 Neue Herausforderungen für die Sicherheit Europas (vergriffen)
- Nr. 7 Aspekte der Erweiterung und Vertiefung der Europäischen Union (vergriffen)
- Nr. 8 Möglichkeiten und Wege der Zusammenarbeit der Museen in Mittel- und Osteuropa
- Nr. 9 Sicherheit in Zentral- und Südasien – Determinanten eines Krisenherdes
- Nr. 10 Die gestaltende Rolle der Frau im 21. Jahrhundert (vergriffen)
- Nr. 11 Griechenland: Politik und Perspektiven
- Nr. 12 Russland und der Westen (vergriffen)
- Nr. 13 Die neue Familie: Familienleitbilder – Familienrealitäten (vergriffen)
- Nr. 14 Kommunistische und postkommunistische Parteien in Osteuropa
Ausgewählte Fallstudien (vergriffen)
- Nr. 15 Doppelqualifikation: Berufsausbildung und Studienberechtigung
Leistungsfähige in der beruflichen Erstausbildung
- Nr. 16 Qualitätssteigerung im Bildungswesen: Innere Schulreform – Auftrag für
Schulleitungen und Kollegien (vergriffen)
- Nr. 17 Die Beziehungen der Volksrepublik China zu Westeuropa – Bilanz und
Ausblick am Beginn des 21. Jahrhunderts (vergriffen)

- Nr. 18 Auf der ewigen Suche nach dem Frieden – Neue und alte Bedingungen für die Friedenssicherung (vergriffen)
- Nr. 19 Die islamischen Staaten und ihr Verhältnis zur westlichen Welt – Ausgewählte Aspekte (vergriffen)
- Nr. 20 Die PDS: Zustand und Entwicklungsperspektiven (vergriffen)
- Nr. 21 Deutschland und Frankreich: Gemeinsame Zukunftsfragen
- Nr. 22 Bessere Justiz durch dreigliedrigen Justizaufbau? (vergriffen)
- Nr. 23 Konservative Parteien in der Opposition – Ausgewählte Fallbeispiele
- Nr. 24 Gesellschaftliche Herausforderungen aus westlicher und östlicher Perspektive – Ein deutsch-koreanischer Dialog
- Nr. 25 Chinas Rolle in der Weltpolitik
- Nr. 26 Lernmodelle der Zukunft am Beispiel der Medizin
- Nr. 27 Grundrechte – Grundpflichten: eine untrennbare Verbindung
- Nr. 28 Gegen Völkermord und Vertreibung – Die Überwindung des zwanzigsten Jahrhunderts
- Nr. 29 Spanien und Europa
- Nr. 30 Elternverantwortung und Generationenethik in einer freiheitlichen Gesellschaft
- Nr. 31 Die Clinton-Präsidentschaft – ein Rückblick
- Nr. 32 Alte und neue Deutsche? Staatsangehörigkeits- und Integrationspolitik auf dem Prüfstand (vergriffen)
- Nr. 33 Perspektiven zur Regelung des Internetversandhandels von Arzneimitteln
- Nr. 34 Die Zukunft der NATO (vergriffen)
- Nr. 35 Frankophonie – nationale und internationale Dimensionen (vergriffen)
- Nr. 36 Neue Wege in der Prävention (vergriffen)
- Nr. 37 Italien im Aufbruch – eine Zwischenbilanz
- Nr. 38 Qualifizierung und Beschäftigung

Nr. 39 Moral im Kontext unternehmerischen Denkens und Handelns

in Vorbereitung:

Indien im Umbruch

Ab der Ausgabe Nr. 14 stehen unsere Hefte unter www.hss.de auch zum Download zur Verfügung.