

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

Concretio GbR • Linzer Strasse 11 • D-28359 Bremen

„Durcheinander, gegeneinander, miteinander? Zwischen Visionen und Gewohnheiten: Vom Nutzen interner, sozialer Unternehmensverantwortung“

Dr. Dirk Wassermann

**Textversion des Vortrags auf dem SIB-Kongress von StudentInnen der
Hochschule Bremen am 20.06.2007 (www.sib-kongress.de)**

Einführung

Wir befinden uns im Zeitalter globalen Wettbewerbs um Arbeits- und Absatzmärkte; Rationalisierung – meist durch Controlling – ist das gängige Mittel zur Stärkung unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit. „Vermeintliche Produktivität durch Rationalisierung“, die damit verbundenen, sozialen Implikationen (Individualisierung) sowie die nunmehr spürbaren, ökologischen Folgen ehemals streitbarer Industriekultur (und ihrer dennoch ungebrochenen Globalisierung) aber stellen Volkswirtschaften und Unternehmen vor neue und weiter wachsende Herausforderungen.

Unternehmen und Gesellschaft müssen die ökologischen Dimensionen in Herstellung und Produkten neu justieren (Bsp. Emissionshandel, Automobilbau) und die sozialen Übergänge zwischen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft (Tertiärisierung) bewältigen. Dazu zählen bspw. die Folgen des demographischen Wandels, die überfällige Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit, der zunehmende Wettbewerb um LeistungsträgerInnen, deren know-how und deren neue, soziale Komposition (Frauenpower, Diversity) sowie der verstärkte und beschleunigte Innovationsdruck aus dem globalen Wettbewerb. Angesichts der von den Unternehmen selbst geforderten Konzentration des Staates auf seine „Kernaufgaben“ werden außerdem Aus-, Fort- und Weiterbildung, sowie die Erschließung und der Erhalt des „impliziten Wissens“ von Unternehmen und ihren erfahrenen MitarbeiterInnen verstärkt zu ureigenen, spezifischen Kerninteressen der Unternehmen.

Die Fähigkeit zur kurzfristigen Entwicklung spezifischer / innovativer Produkte wird damit mehr denn je zur unternehmerischen Überlebensfrage, und ein wesentlicher Schritt hierzu ist eine entsprechende Unternehmenskultur insgesamt, die bspw. für klare Strategie-, Kommunikations- und Organisationsformen mit konstruktiven Konfliktlösungsstrategien sorgt, die Entwicklung und Übernahme von Eigenverantwortung begrüßt, Weisungsbefugnisse auf Kapazitäten vor Ort dezentralisiert und dementsprechend die Arbeit in heterogen zusammengestellten Projektgruppen und Teams

ermöglicht und fördert. Die Effekte solcher und weiterer, unzähliger möglicher Maßnahmen aber sind nicht klar quantifizierbar, wohl aber der Stand des Unternehmens im internationalen Wettbewerb – und wohl deshalb tun sich Unternehmen jeglicher Größenordnung damit schwer, die doch allseits geforderte Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenskultur mit ihren sozialen Dimensionen zu initiieren.

Innere Kündigung

Nach einer Umfrage des Instituts Gallup (2003) aber sind nur 12% der Beschäftigten hierzulande engagiert in ihrem Job; 18% fehlt die emotionale Bindung, und 70% kommen über einen „Dienst nach Vorschrift“ nicht hinaus. Rund 9 von 10 Beschäftigten geben sich also damit zufrieden, allenfalls nicht negativ aufzufallen – also auch nicht mehr zu machen als unbedingt nötig. Diese „innere Kündigung“ aber kann nicht im Interesse des Unternehmens, seiner Zukunftsfähigkeit – und damit auch nicht im Interesse der Beschäftigten selbst sein.

Die Frage ist deshalb, warum Beschäftigte dennoch nicht dazu motiviert werden können, besser / produktiver zu arbeiten. Wie kann man, etwas naiv gefragt, die beste Zeit des Tages einzig allenfalls mit Routinetätigkeiten ertragen? Wie passt es zusammen, dass in Deutschland einerseits allenfalls konventionell gearbeitet wird, andererseits aber die Angst vor der wirtschaftlichen Zukunft so allgegenwärtig ist?

Psychiatrische Inzidenzen

Ein Blick in den Gesundheitsreport 2006 des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen (www.bkk.de) verdeutlicht auf fatale Weise, dass diese beiden, scheinbaren Antagonismen sehr gut zusammenpassen. In der Aufstellung der BKK werden Arbeitsunfähigkeits-(AU)-Tage, -Fälle und Tage je Fall nach Diagnosen aufgeschlüsselt, und obwohl wir seit Jahren einen kontinuierlichen Rückgang der AU („gelber Schein“) beobachten, ist die Entwicklung der psychiatrischen Diagnosen (Psychiatrie: Bereich der Medizin, Psyche: Ebene des Menschseins) anders geprägt. Im Jahr 2005 hatten 3,3% aller Pflichtversicherten (= sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) eine psychiatrische AU-Diagnose – mit einer Dauer aber von durchn. 33 Tagen je Fall und 124 Tagen insgesamt, die zu überproportionalen 8,5% aller AU-Tage der Pflichtversicherten führten.

Bei geschätzten 20 Arbeitstagen pro Monat und rund sechs Wochen Urlaub, Feiertagen etc. sind psychisch kranke Pflichtversicherte also mehr als die Hälfte ihrer Arbeitstage pro Jahr arbeitsunfähig.

Aus den genannten Gründen erhalten 5% aller Pflichtversicherten für durchschnittlich 77 Tage Krankengeld, 1/3 aller *stationären* Diagnosen sind inzwischen

psychiatrisch; sie machen mehr als doppelt so Viele aus wie die in der Öffentlichkeit allgegenwärtigen Herz-Kreislauf-Krankheiten (HKK) und Neubildungen. Die Hauptaufnahmediagnose / Krankenhäuser für Männer zwischen 25 und 44 Jahren ist Alkoholmissbrauch.

Insgesamt verdoppelt sich die Zahl der psychiatrischen AU-Diagnosen seit 1980 alle 10 – 12 Jahre. Mit dem Alter nehmen einerseits psychiatrische Diagnosen offensichtlich bis zu vorzeitigen Berentungsmöglichkeiten zu, außerdem leiden andererseits immer mehr Jugendliche und junge Erwachsene unter psychischen Erkrankungen („demographische und epidemiologische Zangenbewegung“).

Unter den Erwachsenen fallen vor allem Belastungs-, neurotische und somatoforme Störungen, affektive Störungen mit degenerativem / verschlimmerndem Potential ins Gewicht. Vereinfacht ausgedrückt, werden Frauen vor allem depressiv; Männer greifen verstärkt „zur Flasche“. Betroffen sind vor allem Städte / städtische Regionen mit überhöhter Erwerbslosigkeit, bzw. Dienstleistungs- und einfache Industrie- / = Frauentätigkeiten. Subjektive, objektive und geschlechtsspezifische Wahrnehmungsformen fließen hier zu individuellen Risikomustern zusammen.

Ein besonders brisanter Bereich ist außerdem die ambulante Medikalisierung. Zwar sind die Fehler in der ambulanten, ärztlichen Diagnose ein seit Jahren beschriebenes Ärgernis gegenüber den einstmals sogenannten „Halbgöttern in weiß“ – gerade deshalb aber ist besonders bedenklich, dass jeder BKK-Pflichtversicherte im Jahr 2005 durchn. 7,3 Tagesdosen Antidepressiva verschrieben bekam. Dies entspricht einer Steigerung allein seit 2004 um 13,4% - und, wohlgemerkt, die KonsumentInnen dieser Medikamente sind nicht unbedingt „krankgeschrieben!“ Auch die Zahlen für die Erwerbslosen verdeutlichen den sozialen Hintergrund dieser Inzidenzen (Steigerungsraten): Empfängerinnen von Arbeitslosengeld I – also noch vor „Hartz IV“ – erhalten durchn. sechzehn (!) Tagesdosen Antidepressiva, Männer neun Tagesdosen.

Man kann angesichts der eingangs erwähnten Prävalenzen (gegebene Verteilungen), aber auch angesichts der Zahlen des BKK-Bundesverbandes für das *Land* Bremen, sowie die Zahl der Pflichtversicherten in der *Stadt* Bremen die Prävalenzen für die Stadt Bremen benennen. Zwar liegen Zahlen anderer Krankenkassen nicht vor, doch ist die Grundgesamtheit der BKKn sicher groß genug. Ihre Versichertenstruktur ist günstiger als die anderer Kassen, doch die Risikostruktur Bremens im bundesweiten Vergleich begründetermaßen ungünstiger als die etwa Garmisch-Partenkirchens oder Taunussteins. In Bremen ist von einer fünfstelligen Zahl psychisch kranker Beschäftigter mit entsprechend hohen Zahlen von AU-Tagen auszugehen – und die zweite Crux dieser Diagnosegruppen sind die völlig überkommenen Versorgungsformen. Bremen hat für *chronisch* Kranke sicher bundesweit Vorbildliches geleistet, doch *akut* psychisch erkrankte Frauen und Männer haben auch in der Hansestadt keine angemessene Lobby. Solange es aber keine angemessenen Formen für die Rehabilitation akut psychisch erkrankter Frauen und Männer geben wird, drohen

diese in die Chronifizierung ihrer Erkrankung abzugleiten. Dies kann nicht im öffentlichen Interesse sein, s.u.

Konsequenzen für die soziale Unternehmensverantwortung / CSR

Nach dem Blick auf die Epidemiologie wird klar: „Innere Kündigung“ ist der Balance-Akt der Beschäftigten zwischen subjektiver Überforderung am Erwerbsarbeitsplatz – und der Angst vor seinem Verlust. „Überforderung“ hat dabei keine unbedingt quantitative Dimension. Subjektive Überforderung kann auch das Ergebnis einer Diskrepanz zwischen Vorgaben und Gestaltungsmöglichkeiten sein. Eine nachhaltige Neugestaltung von Strukturen und Abläufen, sowie die Vermittlung von Handlungskompetenzen (Empowerment) ist deshalb nicht nur eine auf objektiver und subjektiver Ebene ansetzende Basis zur Überwindung von „innerer Kündigung“, sondern auch zur Erschließung neuer Produktivitätspotentiale.

Die Lissabon-Strategie der EU aus dem Jahr 2000 – die Union binnen 10 Jahren durch Forcierung von Wissen und Innovation sowie verstärkte, soziale Kohäsion zum stärksten Wirtschaftsbereich weltweit zu machen -, ist in der politischen Diskussion allgegenwärtig. Weit weniger bekannt ist, dass die EU-Kommission als explizite Gegenleistung der Unternehmen hierfür die Übernahme sozialer Unternehmensverantwortung / CSR einfordert. Auch die Kommission nämlich hat offenbar erkannt, dass CSR in Zeiten von Globalisierung der offenbar einzige Weg ist, unternehmerische Interessen und weiter zunehmende, öffentliche Leistungsaufgaben einander in Balance zu halten.

Die üblichen Instrumente zur Implementierung von CSR sind stark top-down-orientiert – und müssen dies zunächst auch sein. KeinE MitarbeiterIn wird sich bspw. auf neue Kommunikationsformen einlassen, wenn hierfür das Signal „von oben“ fehlt. Ein sozial verantwortliches Unternehmen versteht Führung als Moderation, Kräftebündelung und Vernetzung verschiedener Bereiche, Energien und Ideen; es bekennt sich explizit (!) zu CSR als Notwendigkeit und Chance im strategischen Management. Es bearbeitet CSR kontinuierlich und langfristig / strategisch auf allen Ebenen (Führung, Abteilungen, MitarbeiterInnen etc.) und zu allen Perspektiven (Triple-Bottom-Line: Ökologie, Ökonomie, Soziales – jeweils innen und außen) – auch und gerade mit Hilfe von Berichtssystemen.

Dennoch sind Codes of Conduct, Ethical Indices, Reporting Systems and Committees, Ethical Education and Training, Issue Management, Partnership Programmes, Gütesiegel, Vision and Mission als die üblichen Einstiegsmethoden nicht nur stark top-down-geprägt, sondern ebenso „kopflastig“. Sie bedürfen einer Ergänzung „bottom-up“ – und einer Vitalisierung durch soziale und emotionale Internalisierung.

Hier haben die Sozial-, und insbesondere die Gesundheitswissenschaften Erkenntnisse zu Methoden sozialen und emotionalen Lernens geliefert, deren

Essenzen auf unternehmerische Organisationsprozesse übertragen werden können.

Dazu zählen Methoden einer offensiven Personal-, Team- und Organisationsentwicklung, in deren Mittelpunkt die Vermittlung von fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen an die Beschäftigten (Employee Empowerment and Coping) steht.

In einer Welt gesättigter Märkte auf der Nachfrage-, jedoch ungenügender Innovationsfähigkeit auf der Angebotsseite erkennen mehr und mehr Unternehmen auch die Vorteile eines Gender- und Diversity Managements. Die Förderung von Gender und Diversity – zwei getrennte Bereiche! – läuft auch auf entsprechende Vorgaben der EU zurück und wird insbesondere in der neuen Frauenbewegung (= seit 1968) nicht unkritisch betrachtet, weil sie durch Gender – an Stelle expliziter Frauenförderung – und Diversity eine Verwässerung ihrer unverändert berechtigten Ansprüche befürchtet. Immerhin aber sind mehr Frauen in Führungsetagen ein erster Anlass zu verstärkten, unternehmerischen Bemühungen um eine – durch Technik und Dienstleistungscharakter der Erwerbsarbeit geförderte – bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit. Angesichts der oben präsentierten Zahlen ist außerdem die betriebliche Gesundheitsförderung selbstredend (www.dnbgf.de). Eine strategisch angelegte, interne (und auch externe) Kommunikation ist zur Vermittlung verschiedener, unternehmerischer Aktivitäten natürlich unerlässlich, um neue Organisationsformen auch daran direkt nicht Beteiligten zu verdeutlichen – und das Unternehmen im Umfeld der Beschäftigten als Anbieter und als Arbeitgeber zu empfehlen. Die Vertragsbedingungen zu Zulieferbetrieben, sowie die Übernahme unternehmensspezifischer Verantwortung in lokalen oder globalen Projekten markieren den Übergang zu externen Dimensionen von CSR (die nicht Thema dieses Beitrags sind). Audits und Benchmarkings runden die methodischen Grundlagen zunächst ab.

Ein heikler Punkt ist die Kooperation zwischen Wirtschaft und drittem Sektor (Non-Profit-Economy / NGOs, soziale Institutionen ohne Gewinnabsicht u.v.m.). Hier bestehen gleichermaßen wechselseitige, praktische Berührungspunkte – wie theoretische Synergiemöglichkeiten. Die beiderseitige Kooperation aber ist unerlässlich, um bei zunehmendem, ökonomischem Wettbewerbsdruck auch ökologischen und sozialen Dimensionen unternehmerischer Aktivität angemessen entsprechen zu können – doch bestehen hier vor allem seitens des dritten Sektors noch Wissensdefizite und Berührungspunkte.

CSR ist noch weit entfernt von einer methodologischen Systematik und wirklicher Etablierung im Bewusstsein der Öffentlichkeit. Auch im internen Beratungsbereich muss die Methodik standardisiert genug sein, um Lücken zu vermeiden – und flexibel genug sein, um Unternehmensspezifika angemessen berücksichtigen zu können.

CONCRETIO arbeitet auf ethischer Basis und versteht Ethik dabei zunächst als eine Art „Sinnfindung“. Ethik ist für uns ein Weg, Verbindlichkeit und Unmittelbarkeit zwischen individuellen Überzeugungen und gemeinsamen, unternehmerischen Zielen herzustellen. Unternehmensethische Methoden verbinden emotionale, soziale und kognitive Methoden, deren Ergebnisse eine nach außen fassbare Verbindlichkeit erlangen. Wir wollen neue, praxisorientierte Handlungskompetenzen vermitteln, individuelle Rechte und Pflichten neu gewichten, zur Überwindung anachronistischer Stereotypen von „oben“ und „unten“ beitragen – statt Führungskräften und / oder Beschäftigten mit einseitigem Verlangen nach „noch mehr vom Gleichen“ (meist: kurzfristige Rendite) weiter „die Luft abzuschneiden.“ Unser Angebot und unsere Arbeit erstrecken sich auf sämtliche Glieder der Wertschöpfungskette.

Gewohnheiten, falsche Traditionen, Angst der Zielgruppen vor einer Vielfalt von Rollen (statt deren Nutzung?!) sind erste Signale möglicher Widerstände. Aber auch die „Individualisierung von Erfolg“ in einem konventionellen und zunehmend überkommenen Leistungsprinzip, die Aufgabe (statt das Potential) kontinuierlicher Verbesserung sowie das Fehlen von Modellen machen die Neuorientierung eines Unternehmens im Sinne der Triple-Bottom-Line (s.o.) nicht einfach.

Dabei kann CSR eine erste Möglichkeit sein, sich auf absehbar weiter in Änderung befindliche Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns (Ökologie, soziale Minderheiten etc.) einstellen – bzw. diese mitbestimmen zu können. CSR ist außerdem ein Weg, die Notwendigkeit zu verstärkter Eigenverantwortung, die wir alle kennen, auch konsequent im Unternehmen umzusetzen. Außerdem ist es kaum abwegig, einem sozial verantwortlich handelnden Unternehmen einen zumindest teilweisen Ausbruch aus dem Wettbewerbs-Hamsterrad in Aussicht zu stellen, weil es sich spezifische Potentiale innovativer Kreativität erschließt. Einzig Rationalisierung aber ist aussichtslos, weil es immer mehr Länder gibt, die so gut produzieren wie Deutschland – aber weniger teuer.

So gesehen ist CSR also eine *conditio-sine-qua-non* für unternehmerische Zukunft, weil ethische Unternehmensführung mehr fachliche Kooperation, gemeinsame Innovation, wechselseitige Entlastung und persönliche Identifikation ermöglicht. Doch unter Führungspersönlichkeiten, die eine persönliche Öffnung zu mehr Rollenvielfalt scheuen, gibt es außerdem nicht minder wenige Beschäftigte, die „klare Ansage“ erwarten (um genauso im alten Rollenverhalten zu verharren – und nicht selbst mitdenken zu müssen).

CSR ist also „für den Klassenkampf ungeeignet – sowohl für die Einen, wie auch die Anderen.“ Vielleicht „macht er ihn gar überflüssig?“ Denn in sozial verantwortlich geführten Unternehmen sind Personalfluktuation und Krankenstand (allen Vorbehalten oben zum Trotz) geringer, die Innovationsfähigkeit und der Qualitätsgewinn nach innen und außen in Produktion und Marketing größer. Das Unternehmen gewinnt an Image als Anbieter auf dem Markt und als Arbeitgeber; Restrukturierungen sind sozial verträglicher möglich. Im Wettbewerb „Great Place to

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

work“ stiegen die Kurse der 100 bei den Beschäftigten beliebtesten Unternehmen zwischen 1998 und 2005 um bis zu 15,2% (vs. 3,8% SPI - Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg, Hauser, Vortrag auf der Frühjahrstagung der BAUA 2006, www.baua.de oder www.inqa.de).

Auch Sonja Sackmann, München (www.baua.de oder www.inqa.de), beschreibt positive Korrelationen zwischen Unternehmenserfolg, Profitabilität und Wachstum auf der einen, sowie strategischer KundInnenorientierung, Qualitätsorientierung, Empowerment, proaktiver Kommunikation und Teamwork auf der anderen Seite. Eine US-amerikanische Meta-Analyse von 52 Untersuchungen (Orlitzky et al., 2003) kommt außerdem zu dem Schluss, dass neugegründete Unternehmen mit CSR erfolgreich – und bereits bestehende Häuser mit CSR noch erfolgreicher werden.

Dennoch bleibt der Nutzen von CSR nicht klar quantifizierbar. CSR aber ist im Nutzenpotential nach oben hin offen – und kann außerdem eine Möglichkeit sein, mögliche Gefahren und manifeste Schäden für das Unternehmen zu beschränken oder gar ganz zu vermeiden. Soziale Unternehmensverantwortung aber bedarf hierfür einer Strategie - ist also mehr als ein personen- oder situationsbezogenes ad-hoc-Geschehen. Auch in Deutschland mangelt es keinem der Beteiligten an Wissen oder Veränderungsdruck, sondern vor allem an: Mut. Mut, Überkommenes im eigenen Denken und im beruflichen Tun zu reflektieren oder gar zu überwinden – und dafür neue, vielfache Potentiale zu ergreifen.

CONCRETIO ist eine Unternehmensberatung, die auf Basis von Unternehmensethik tätig ist. Auf unserer Homepage www.concretio.de finden sich weitere, vielfältige Informationen zum Thema.