

Unternehmergeist in der Bürgergesellschaft

Verfangen in mittelalterlichen Moralvorstellungen?

Wie lässt sich unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft aus moralisch-ethischer Sicht einordnen?

Prof. Dr. André Habisch,

Professor für Christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik an der Katholischen Universität Eichstätt und Gründungsdirektor des Center for Corporate Citizenship e.V., unterzieht die Kritik gesellschaftlichen unternehmerischen Engagements einer näheren Betrachtung.

Fragt man gesellschaftlich engagierte Unternehmer, warum sie auf Märkten verdientes Geld, kostbare Zeit, Kreativität und Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter, Kontakte zu Geschäftspartnern und Führungskräften usw. für gemeinnützige Zwecke einsetzen, dann sagen viele: „I want to give back to society“ – Ich möchte der Gesellschaft etwas zurückgeben.

Ja, haben sie ihr denn etwas weggenommen? – so wenden Kritiker der neueren Diskussion um unternehmerische Verantwortung (Corporate Responsibility) im In- und Ausland sarkastisch ein. Ist das Bemühen um sozial verantwortliche Unternehmensführung eine Art „Ablasshandel“, ein Relikt des mittelalterlichen Sühnegedankens? Das mittelalterliche Bild vom Kosmos als Gleichgewicht ging davon aus, jedes Übel (malum) müsse auf der anderen Seite durch etwas Gutes kompensiert werden, damit Mensch und Welt nicht aus den Fugen geraten¹⁾. In der Übergangszeit der frühen Modernisierung haftete unternehmerischem Erfolg deshalb etwas Anrüchiges an – weil er die überkommene Ordnung zerstörte. Selbst in den USA ist in der Frühzeit der Industrialisierung die „license to operate“, die ethische Betriebserlaubnis für das Unternehmen, eng mit gesellschaftlichem Engagement für die Local Community verbunden.

Doch ist eine solche Interpretation unternehmerischen Gemeinwohlangagements als rückwärtsgewandte Selbstlegitimation die einzig mögliche? Aufklärerisches Pathos in der Kritik gesellschaftlichen Engagements hat in der Neuzeit eine lange Tradition. Diese vereinigt – wie noch heute – eine eigenartige Koalition: liberalistische und sozialistische Denker sind sich in dieser Kritik einig. Beide halten gesellschaft-

1) Vgl. A. Angenendt, Geschichte der Religiosität im Mittelalter, Wiss. Buchgesellschaft: Darmstadt 2000.

liches Engagement von Unternehmen für ein fadenscheiniges Täuschungsmanöver. Nur die Schuld daran weisen sie unterschiedlich zu. Beide aber sind sich einig: Unternehmen sollten ihr ‚Window-Dressing‘ einstellen, Steuern zahlen und das Gemeinwohl Staat und Politikern überlassen. Freilich: Wer lebt hier in der Vergangenheit?

Soziale Ordnung in Zeiten der Globalisierung

Das 19. Jahrhundert war das Jahrhundert des Marktes, das 20. das Säculum des Staates, das 21. Jahrhundert steht im Zeichen der – internationalen – Bürgergesellschaft. Wem diese Zeitansage zu amerikanisch-pathetisch klingt, der wird dennoch zur Kenntnis nehmen müssen, dass der Nationalstaat nie mehr jene Rolle der umfassenden Dienstleistungsagentur der Gesellschaft einnehmen wird wie in der Nachkriegszeit des Kalten Krieges. Europa steht mitten in einem Veränderungsprozess, der in seiner Radikalität durchaus mit der Industrialisierung vor gut 100 Jahren vergleichbar ist. Wesentlicher Motor ist die Globalisierung, das immer stärkere Zusammenwachsen der Wirtschaftsraum bis tief in den Mittelstand hinein.

Kritiker haben diesen Prozess als Machtübernahme des globalen Kapitalismus und der Entmachtung von Politik und Demokratie gegebelt. Doch eine solche Analyse verwechselt

Ursache und Wirkung. Das wirtschaftliche Zusammenwachsen Europas wird nicht von profitgierigen Hedge-Fonds oder ungehemmten Kapitalinteressen vorangetrieben. Wirtschaftliches Handeln auf Wettbewerbsmärkten für Güter und Dienstleistungen folgt vielmehr dem Wunsch von Verbraucherinnen und Verbrauchern. Politik und Demokratie sind hier also gerade nicht überwältigt worden. Globalisierung und europäische Integration sind vielmehr das Resultat intensiver politischer Bemühungen um den Abbau nationaler Handelsschranken.

Nach wie vor jedoch sind fast alle unsere Ordnungssysteme nationalstaatlich organisiert. Die Soziale Marktwirtschaft – das leistungsfähigste Ordnungsmodell der deutschen Geschichte, das den einzigartigen Wiederaufstieg des Landes nach den Katastrophen der ersten Jahrhunderthälfte ermöglicht hat – ist doch in ihrer heutigen Ausgestaltung ein zutiefst nationalstaatliches System. Entscheidende Referenzgröße ist die – geschlossene – Nationalökonomie, die durch die nationale Politik nahezu vollständig reguliert werden kann. Die Reformen, die wir gegenwärtig in Deutschland erleben und – unabhängig von der Regierungspartei – noch weiter erleben werden, sind Anpassungsmaßnahmen an veränderte Rahmenbedingungen eines offenen Lebens- und Wirtschaftsraumes Europa.

Doch diese Veränderungen markieren veränderte Anforderungen nicht nur an Politiker und

Verwaltungen. Die Enquetekommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages 1999–2002, in der ich als Sachverständiger mitarbeiten konnte, hat versucht, die Bürgergesellschaft als Antwort auf die Herausforderung der Globalisierung zu verstehen – leider weitgehend ohne Resonanz im Lande. Immer offenkundiger werden die Grenzen des Staates, als umfassende Dienstleistungsagentur die komplexen Probleme des 21. Jahrhunderts zu lösen – bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, bei der Verbesserung der Lebenschancen für Kinder und Jugendliche, bei der Integration von Zuwanderern, bei der Erhöhung der Lebensqualität für Familien und mehr Kinderfreundlichkeit.

In diesen und anderen Bereichen gesellschaftlichen Lebens sind die Bürgerinnen und Bürger selbst gefordert, ihr Gemeinwesen mitzugestalten und – durchaus im Sinne von W. Eucken – auch ‚ordnungspolitische Mitverantwortung‘ zu übernehmen. Den Unternehmen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Leistungsfähige Spieler profitieren am meisten von funktionierenden Regeln. Daher haben vor allem die Unternehmen ein virulentes Interesse an einem funktionsfähigen Gemeinwesen an ihrem Standort.

Gegen liberalistische Einwände

Eine auch nur flüchtige Analyse des sozio-ökonomischen Umfelds des 21. Jahrhunderts zeigt:

Die eingangs skizzierte Kritik von liberalistischer und sozialistischer Seite geht an der Realität gesellschaftlich engagierter Unternehmen vorbei. Gesellschaftlich engagierte Unternehmen sind nicht von gestern – sie hängen nicht mittelalterlichen Moralvorstellungen nach. Sie haben besser als andere die Zeichen ihrer Zeit erkannt: des 21. Jahrhunderts als Zeit der globalen Märkte, der weltumspannenden Kommunikation, der offenen technologischen Möglichkeiten; aber auch als Zeit der nachlassenden Kraft des Nationalstaates, der grenzüberschreitenden Umwelt-, Kriminalitäts- und Sozialprobleme, der Erosion familiärer Erziehungsleistungen, der ungelösten Migrationsprobleme. Die Triebfeder gesellschaftlich engagierter Unternehmen ist nicht der Aberglaube, sondern unternehmerische Rationalität – aber eben die Rationalität des Bürgers, der seine eigenen Interessen mit den Interessen seines Gemeinwesens, seiner Polis, konstruktiv und nachhaltig zu verknüpfen versteht.

Hier liegt die schöpferisch-kreative Unternehmerleistung jedes ‚Corporate Citizen‘: Er bringt seine Potenziale in die Suche nach besseren Lösungen für eine gemeinsame Zukunft ein – und versteht es, durch dieses Engagement auch seine eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Ist also nicht der Aberglaube sondern die Rationalität des Bürgers der eigentliche Antrieb für gesellschaftliches Engagement, dann muss sich diese Rationalität auch im Unternehmensalltag immer klarer zum Ausdruck bringen. Dann brau-

chen wir etwas, das fast wie ein Selbstwiderspruch anmutet, nämlich Professionalisierung des ehrenamtlichen Engagements von Unternehmen. Denn auch hier, im Bereich des gesellschaftlichen Engagements sind ökonomische Rationalitätsgesetze nicht außer Kraft gesetzt. Auch hier geht es darum, mit knappen Mitteln „more bang for the buck“, mehr Wirkung und Effekt zu erzeugen – und zwar für Unternehmen und Gesellschaft. Vorstände und Unternehmenslenker müssen dann gesellschaftliches Engagement so professionell mit ihrem Kerngeschäft verbinden, dass der Raum des „Win-Win“, der „Zugewinnsgemeinschaft“ von Unternehmen und Gesellschaft, möglichst groß ausfällt. Operatives Management muss Projekte intern und extern möglichst breit kommunizieren, möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „mitnehmen“, die Ressourcen und Potenziale des Unternehmens möglichst umfassend nutzen, mit möglichst kompetenten externen Gruppen und Organisationen zusammenarbeiten etc.

Gesellschaftliches Engagement ist nicht Ausdruck einer vormodernen Orientierung, sondern spiegelt unter den veränderten Bedingungen des 21. Jahrhunderts mehr denn je überragende unternehmerische Rationalität wider. Gerade deshalb ist dieses Engagement auch offen für eine Professionalisierung, wie sie jede unternehmerische Rationalität kennzeichnet. Weil es auch ökonomisch Sinn macht, einen Beitrag zum Gemeinwesen zu erbringen, gerade des-

halb sollten Unternehmen darum ringen, einen möglichst wirksamen Beitrag zu erbringen. Wenn in der augenblicklichen Diskussion um Corporate Responsibility ausgerechnet liberale Kämpfer für Markt und Wettbewerb beklagen, dass hier ein Beratermarkt entsteht und Anbieter Geschäft machen wollen, so ist dem entgegenzuhalten: Wir brauchen mehr Markt, mehr Anbieter und mehr öffentlichen Wettbewerb um das gelungenste unternehmerische Engagement.

Aus sozialetischer Sicht ist es nicht problematisch, dass Unternehmen in Sachen CR um Kompetenz ringen; problematisch ist es vielmehr, wenn mit dem Geld von Aktionären (und – bei abzugsfähigen Ausgaben – von Steuerzahlern) Projekte realisiert werden, die weder der Gesellschaft noch dem Unternehmen wirklich nutzen²⁾. Engagementbereitschaft ist ein knappes Gut, das von allen Beteiligten einen sorgsamen Umgang verlangt – gerade im Interesse aller jener, die im 21. Jahrhundert in dessen Genuss kommen oder eben kommen würden. Daher muss die Bürgergesellschaft selbst Instrumente und Mechanismen entwickeln, die diesen gemeinsamen Lernprozess organisieren und anstoßen. Eine wirklich liberale Kultur wird sich nur dort entwickeln, wo Netzwerke engagierter Bürgerinnen und Bürger (inklusive der Unternehmen) so treffsicher und wirksam Mit-

2) Dies ist auch die Pointe der Position des Harvard-Ökonomen Michael Porter.

verantwortung für „ihr“ Gemeinwesen übernehmen, dass wohlfahrtsstaatlicher Interventionismus und bürokratische Regulierungswut erst gar nicht Platz greifen können.

Gegen sozialistische Einwände

Doch auch die sozialistischen Kritiker gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen verfangen sich in ihrer Moralfalle. Sie werfen gesellschaftlich engagierten Unternehmen vor, sie verfolgten ja „in Wirklichkeit“ nur ihr kaschiertes Eigeninteresse. Gesellschaft wird als „Nullsummenspiel“ der Klasseninteressen begriffen: Nur was dem einen entzogen werde, könne auch dem anderen gegeben werden. Wenn ein solches Nullsummenkonzept die moderne Gesellschaft richtig beschreiben würde, dann wäre gesellschaftliches Engagement von Unternehmen tatsächlich ein „hölzerne Eisen“, eine Denkmöglichkeit.

Doch ein solches sozialistisches Gesellschaftskonzept geht an der Wirklichkeit vorbei. Länder, die ihre Ordnungsprobleme besser in den Griff bekommen, bieten generell bessere Lebensbedingungen als ‚unterentwickelte‘ Länder mit schlechter Rechtsordnung, wenig Bildungs- und Ausbildungsinvestitionen, fehlender sozialer Absicherung und Garantie elementarer Menschenrechte. Wirtschaftlicher Wettbewerb hilft

gerade den Schwachen – zwingt er doch tendenziell mächtige Anbieter ständig, sich an den Interessen tendenziell machtloser Verbraucher zu orientieren³⁾.

Ist mithin auch eine funktionsfähige Wettbewerbsordnung ein Instrument der Solidarität, dann darf gesellschaftliches Engagement von Unternehmen nicht als Widerspruch oder Gegenkonzept zu dieser Wettbewerbsordnung begriffen werden. Das gesellschaftlich engagierte Unternehmen fällt in seinem Engagement nicht „aus der Rolle“; es wird nicht zum Sozialamt oder zur Bildungseinrichtung. Es bleibt Unternehmen im Wettbewerb. Als „Bürger“ engagiert es sich für diese soziale und wirtschaftliche Ordnung gerade deshalb, weil es von ihrer Stabilität und Weiterentwicklung auch seinerseits profitiert. Durch intelligente Strategien und professionelles Arbeiten weiß es zudem sein Engagement für bessere Regeln auch mit operativen Vorteilen im Wettbewerb zu verbinden.

Auch das gesellschaftlich engagierte Unternehmen bleibt also Unternehmen im Wettbewerb – „und das ist gut so“. Ist dem so, dann darf gesellschaftliches Engagement auch dem Unternehmen selbst Vorteile bringen – ja es muss dies sogar leisten. Hier werden keine Nullsummenspiele zwischen Gemeinnützigkeit und Unternehmensnutzen gespielt. Es gibt nicht zwei konkurrierende Rationalitäten – auch wenn dies in unserer ausdifferenzierten Welt

3) Vgl. dazu auch die Arbeiten von K. Homann, A. Suchanek u.a.

bisweilen so scheinen mag. Das Verhältnis ist nicht antagonistisch, sondern komplementär: Nur wenn ein Projekt einen – möglichst klar ausweisbaren – Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen erbringt, wird es von den Vorlieben Einzelner unabhängig, überlebt es einen Führungswechsel im Management und kann damit überhaupt auch eine nachhaltige Wirkung erzielen. Ein PR-Gewitter nützt niemandem – nur den Agenturen. Ein nachhaltiges Engagement aber muss unternehmensintern mitgetragen werden und ist hier aus guten Gründen rechenschaftspflichtig.

Engagierte Unternehmen als Potenzial der Gesellschaft

„Unternehmensnutzen durch (ordnungs-)politische Mitverantwortung“ – ist das nicht nur graue Theorie? Wo liegt der konkrete Wertschöpfungsbeitrag gesellschaftlichen Engagements? Wertsteigerung muss nicht Umsatzsteigerung bedeuten, sie kann auch als Kostensenkung oder Stärkung wichtiger Ressourcen wie der Glaubwürdigkeit des Unternehmens nach innen und außen realisiert werden. Die Liste möglicher Wertschöpfungsbeiträge gesellschaftlichen Engagements ist endlos. Viele lassen sich in ihrer Wirkung nur schwer messen, sind aber für die Lösung betrieblicher Probleme und nachhaltigen unternehmerischen Erfolg deshalb nicht weniger wichtig.

Unternehmen und Unternehmer sind nicht nur der zentrale Faktor des Wirtschaftslebens. Sie schaffen nicht nur Arbeitsplätze, organisieren Investitionen und neue Produktionsprozesse, tragen zur wirtschaftlichen Entwicklung bei. Unternehmer und Unternehmen sind auch als Bürger wichtige Gestalter ihres Gemeinwesens. Die enormen Potenziale, die gesellschaftlich engagierte Unternehmen ihrem gesellschaftlichen Umfeld zur Verfügung stellen können, gehen weit über finanzielle Leistungen und Spenden hinaus. Sie umfassen Kreativität und Engagementbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Zugang zu Informationen und Netzwerken, Vermittlung wichtiger Fähigkeiten und Wissens etc., etc.

Bereits seit Jahren streben viele der kompetentesten Nachwuchskräfte in Führungspositionen in die Wirtschaft. Ein Gemeinwesen kann es sich aber nicht leisten, auf deren Kreativität und Engagementbereitschaft bei der Weiterentwicklung seiner Strukturen und der Bearbeitung komplexer sozialer und gesellschaftlicher Probleme zu verzichten. Unternehmerpersönlichkeiten und Führungskräfte aus der Wirtschaft auch in die Weiterentwicklung anderer gesellschaftlicher Bereiche miteinzubeziehen ist eine wesentliche Aufgabe weitsichtiger Gemeinwohlverantwortung.

Im internationalen Vergleich auch innerhalb Europas geben wir uns in Deutschland wenig Rechenschaft von der gesellschaftlichen Bedeu-

tung dieser Aktivitäten. Unternehmen tragen selbst dazu bei, weil sie von ihrem Engagement nicht viel Aufhebens machen wollen. Dadurch aber wird das in der Öffentlichkeit vorherrschende ‚Denken aus dem Staat heraus‘ (Hans Maier) in der Wahrnehmung der Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben eher noch verstärkt. Hinzu kommt, dass die latente Engagementbereitschaft gerade kleiner und mittelständischer Unternehmen häufig erst mobilisiert werden muss. Hier bedarf es unterstützender Strukturen und Angebote auf regionaler und kommunaler Ebene, die es auch Kleinunternehmen und Selbstständigen leichter machen, ihre Potenziale und ihr Engagement in ihr Gemeinwesen einzubringen, ohne dabei das Rad jeweils neu erfinden zu müssen und zu viel Zeit mit der Identifikation eines geeigneten Projektes verschwenden zu müssen.

Das gesellschaftliche Engagement deutscher Unternehmen aller Größenordnungen ist vielfältig und nachhaltig. Sie stehen ihren ausländischen Wettbewerbern in puncto Motivation und Engagementbereitschaft in nichts nach. Und doch gilt in Bezug auf die deutsche Öffentlichkeit und die gesellschaftliche Diskussion: Engagement von Unternehmen ist ein noch weitgehend verborgener – historisch gesehen: ein in Vergessenheit geratener – Schatz. Wenn dieser Schatz gehoben und konsequent in den Dienst der Lösung der Probleme des 21. Jahrhunderts gestellt werden soll, dann sind nicht nur in den Unternehmen, sondern auch bei möglichen

Partnerorganisationen und in der Politik Veränderungen notwendig. Dann darf aktive Bürgergesellschaft als politisches Ziel nicht nur an Enquetekommissionen delegiert, sondern muss auch als Leitlinie für das Alltagshandeln in Wirtschaft, Politik und Nonprofit-Sektor ernst genommen werden. Dann müssen schließlich auf allen Seiten entsprechende Professionalisierungsprozesse angestoßen werden.

Solchen Bemühungen kommt in Zeiten der unerbittlichen Sparzwänge und des Rückbaus von Sozialleistungen eine gesellschaftspolitisch geradezu zentrale Bedeutung zu. Die vorliegende Publikation leistet einen wichtigen Beitrag dazu. Ihr sollten – auf allen Ebenen unseres föderalen Gemeinwesens – weitere folgen. ■

KONTAKT

Prof. Dr. André Habisch

Volkswirt und Theologe

Katholische Universität Eichstätt

Ostenstraße 26-28

85072 Eichstätt

T 08421 / 93-1417

F 08421 / 93-2322

E andre.habisch@ku-eichstaett.de

W www.corporatecitizen.de