

## Gesellschaftspolitisches Engagement von Unternehmen - Gedanken zu einer betriebswirtschaftlichen Konzeption aus Arbeitnehmersicht

Dr. Martin Pohl  
 Fachreferent Betriebswirtschaft  
 IG Bauen - Agrar - Umwelt

12. Juni 2001



<b>Gesellschaftspolitisches Engagement von Unternehmen - Gedanken zu einer betriebswirtschaftlichen Konzeption aus Arbeitnehmersicht .....</b>	<b>2</b>
<b>Ökonomisches Menschenbild .....</b>	<b>2</b>
<b>Prüfschritt 1: Ist eine geplante Förderung überhaupt ein Engagement für die Gesellschaft ?.....</b>	<b>3</b>
<b>Prüfschritt 2: Ist das Engagement betriebswirtschaftlich zu rechtfertigen? .....</b>	<b>4</b>
<b>Prüfschritt 3: Ist das Engagement ethisch durchdacht? .....</b>	<b>6</b>
<b>Fazit .....</b>	<b>7</b>
<b>Literaturverzeichnis: .....</b>	<b>7</b>

## **Gesellschaftspolitisches Engagement von Unternehmen - Gedanken zu einer betriebswirtschaftlichen Konzeption aus Arbeitnehmersicht**

„Wir engagieren uns gesellschaftspolitisch“ ist ein Satz, den Betriebsräte immer öfter von der Unternehmensleitung zu hören bekommen. Steckt da das Hobby eines Managers dahinter, der sich ein zusätzliches Gehalt auf Firmenkosten gönnt? Oder gibt es auch gute betriebswirtschaftliche Gründe für ein Unternehmen, sich für die Gesellschaft zu engagieren? Und wie sollen sich Arbeitnehmer und ihre gewählten Vertreter, die Betriebsräte, positionieren? Die folgenden Überlegungen grenzen die Komplexität des Themas aus ethisch-ökonomischer Sicht ein und zeigen Betriebsräten Wege auf, wie sie mittels dreier aufeinanderfolgender Prüfschritte eine eigene Position neben derjenigen der Unternehmensleitung selbst entwickeln können.

### **Ökonomisches Menschenbild**

Allein die Argumentation von Ökonomen: „Wir engagieren uns gesellschaftspolitisch“ zeigt, dass es zumindest implizit ein Menschenbild geben muss, das ökonomisch geprägt ist. An diesem ökonomischen Bild vom Menschen ist hervorzuheben, dass er in der Lage ist, sein Verhalten auch moralischen Normen zu unterwerfen. Hinzu kommen als weitere, gleichzugewichtende Bestimmungen, dass er

- kalkulieren und planen kann; er verfügt in diesem Sinne über Vernunft,
- eine ökonomische, relevante Entscheidungsfreiheit innerhalb der von einer Ordnungspolitik bestimmten Restriktionen besitzt,
- Individuelle Bedürfnisse, Präferenzen, Interessen hat,
- ein soziales Wesen ist, ein Wesen, das sich in seinem Verhalten an dem Anderer orientiert.<sup>1</sup>

Somit ist das Menschenbild der Ökonomik breiter als zunächst befürchtet. Allerdings ist damit noch keine hinreichende Begründung von betrieblichem Engagement aus gesellschaftlicher Verantwortung gegeben. Dafür spricht auch, dass gesellschaftliche Verantwortung verbal sehr unterschiedlich artikuliert wird, etwa in allgemein gehaltenen Aussagen wie "Verpflichtung für das Gemeinwohl", "allgemeines staatsbürgerliches Interesse", "sozialpolitische Verantwortung", "Nachweis von Engagement im außerökonomischen Bereich". Eine solche schlagwortartige Argumentation setzt sich dem Verdacht aus, dass mit gesellschaftlicher Verantwortung nur bedingt gleichzeitig ethische Verant-

---

<sup>1</sup> Vgl. Homann: Ökonomie und Ethik S.21

wortung gemeint ist. Tatsächlich sind die Strukturen der meisten Unternehmen wenig darauf ausgerichtet, sich außer den technischen und ökonomischen Aufgaben auch ethischen Problemen zuzuwenden. Könnten Betriebe durch gesellschaftspolitisches Engagement maßgeblich die gesellschaftlichen Erwartungen an sie erfüllen und wären von der Ökonomik die Inhalte gesellschaftlicher Verantwortung als Ziel klar abgegrenzt, diesbezügliche Verantwortungsbereiche innerhalb eines großen Teils der Unternehmen definiert, so stünde ein breiter organisatorischer Aufbau zur praktischen Umsetzung zur Verfügung. Insbesondere die Mitarbeiter wären als Repräsentanten ihrer Unternehmen im Zentrum derer strategischen gesellschaftspolitischen Überlegungen. Die weiteren Gedanken konzentrieren sich daher auf Einzelunternehmen.

### **Prüfschritt 1:**

#### **Ist eine geplante Förderung überhaupt ein Engagement für die Gesellschaft ?**

Glaubhafte Argumente als Begründung für gesellschaftliche Verantwortung werden sehr wohl von einzelnen Unternehmen herangezogen. Insbesondere zwei Motive sind aus Arbeitnehmersicht stichhaltig. Zum einen kann die tabuisierte Vorherrschaft des produktionsintensiven Denkens zu einem Vorsprung des wirtschaftlichen Ausbaus im Vergleich zur gesellschaftlichen Gesamtstruktur und ihren Problemstellungen führen. Ein so entstehender kultureller Nachholbedarf bewirkt gesellschaftlich-soziale Probleme der Menschen, die von ihren Verursachern, den Unternehmen, gemildert werden müssen. Zum anderen kann gesellschaftspolitisches Engagement auch mit organisatorisch - gesellschaftlicher Verantwortung begründet werden. Diese umfaßt die ethische Pflicht, über die in einem bestimmten Zeitabschnitt erbrachte Arbeit der Gesellschaft Rechenschaft abzulegen.

Für beide Motive gilt: Der Spielraum hierfür wird aus guten Gründen von den in der Gesellschaft führenden Gruppen bestimmt. Der Nachweis bezieht sich zu meist auf beschreibbare Tatbestände, Normen, die auch Unternehmen als Nichtmitgliedern dieser Gruppen verständlich sind. Um die Glaubwürdigkeit dieser Normen in der breiten Öffentlichkeit zu gewährleisten, dürfen die Unternehmen sie keinesfalls selbst setzen. Verstößt ein Unternehmen gegen diesen Kodex und lässt es sich dabei erwischen, hat es seine gesellschaftspolitische Glaubwürdigkeit auf lange Zeit verloren.

Welche Normen spielen eine Kernrolle und können von Betriebsräten als Messlatte herangezogen werden, und zwar im Hinblick darauf, ob eine Förderung überhaupt als gesellschaftliches Engagement einzustufen ist? Im Mittel-



punkt steht die Rechenschaft über die Beteiligung an Gemeinschaftsaufgaben: Es ist zu prüfen, ob das Unternehmen notwendige externe Möglichkeiten geschaffen hat, die es der Gesamtheit der Bürger erlauben, ihre Qualitäten, ihr materielles, intellektuelles und geistiges Umfeld zu entwickeln. Dies gilt im Besonderen deshalb, weil große private Vermögen im heutigen Gesellschaftssystem legal hauptsächlich durch unternehmerische Tätigkeit zu verdienen sind. Werden sie danach der Gesellschaft zur Verfügung gestellt, wird das Prinzip der Verantwortung über den Bereich der Gewinnerzielung hinaus in den Bereich der Gewinnverwendung hineingetragen.

Bei der Beantwortung der oben gestellten Frage: „Ist eine Förderung überhaupt als gesellschaftliches Engagement einzustufen?“ ist eine Vorgehensweise der Betriebsräte in zwei Teilschritten hilfreich. In einem ersten Teilschritt sollten völlig losgelöst vom Unternehmen Kriterien gesammelt werden, die gesellschaftliche Bedürfnisse im Unternehmensumfeld widerspiegeln. Je mehr Betriebsräte bei der Kriteriensammlung mitwirken, desto pluralistischer wird das Meinungsbild ausfallen. In einem zweiten Teilschritt wird dann abgeglichen, bis zu welchem Grad die von der Unternehmensleitung geplante Maßnahme mit den von Betriebsräten gesammelten Kriterien übereinstimmt. Gibt es keine oder nur eine kleine Schnittmenge zwischen den Kriterien der Betriebsräte und den Vorstellungen der Unternehmensleitung von dem Engagement, ist eine intensive Prüfung dieser Befindlichkeit notwendig. Ein möglicher Grund für die Abweichung kann darin bestehen, dass die Geschäftsleitung - wertfrei gesprochen - etwas anderes will mit ihrem Engagement als gesellschaftliche Verantwortung. Selbst wenn dieses andere Ziel im Interesse von Arbeitnehmern liegen sollte: Die Betriebsräte sollten auf die Unternehmensleitung nachdrücklich einwirken, die wahren Motive und Ziele ihrer geplanten Förderung zu benennen. Denn auch die Öffentlichkeit wird das Engagement als Unternehmenskommunikation genau auf seine innere Stimmigkeit prüfen und danach bewerten.

## Prüfschritt 2:

### **Ist das Engagement betriebswirtschaftlich zu rechtfertigen?**

Die Ökonomik beschäftigt sich mit der Herstellung und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen unter dem Aspekt der Knappheit. Daraus leitet sich die Frage ab: Können Unternehmen, die Gewinne erwirtschaften müssen, sich für die Gesellschaft engagieren, ohne unsozial zu sein gegenüber den diesen Unternehmen direkt verbundenen gesellschaftlichen Gruppen? Damit sind vor allem die Arbeitnehmer, die Kapitalgeber und die Kunden gemeint. Denn sozial verantwortungsbewußte Unternehmen fühlen sich innerhalb eines marktwirtschaftlichen Ordnungssystems immer zugleich zu einem ökonomisch effizienten

Handeln verpflichtet - sie müssen sich am Markt auch gegen die weniger verantwortungsbewußten Unternehmen durchsetzen. Betriebliche Aktivitäten aus gesellschaftlicher Verantwortung lassen sich aus unternehmerischer Sicht somit ethisch und ökonomisch nur dann rechtfertigen, wenn ein "enlighted self-interest", ein Eigeninteresse des fördernden Unternehmens für alle Beteiligten sichtbar gegeben ist und der Betrieb seine Marktstellung durch sein Engagement keinesfalls schwächt. Das schließt mäzenatische Fördermotive, beispielsweise Altruismus, als Fördergründe aus. Sie sind Sache der Kapitalgeber. Fördernde Unternehmen sollten die für ihr Engagement wesentlichen Gründe aussprechen, um Vertrauen zwischen dem Unternehmen und den von dem Engagement Geförderten sowie der Unternehmensumwelt zu erwecken. Erst dann wird das Vorhaben Teil der erwünschten und solcherart geübten gesellschaftlichen Verantwortung. Unter dieser Prämisse ist festzuhalten, dass Engagement für die Gesellschaft als betriebswirtschaftliches Ziel konsequent angestrebt werden und von Betriebsräten gefördert sollte.

Ein Konzept strategischer Unternehmensführung sollte neben den Maßnahmen zur Sicherung der Transaktionsziele im Absatz- und Beschaffungsbereich für das Leistungsprogramm des Unternehmens auch die Aufgabe enthalten, vor der Öffentlichkeit die Existenzberechtigung des Unternehmens und seiner Arbeit zu begründen. Für deren langfristige betriebswirtschaftliche Umsetzung ist ein Denken notwendig, das auf sozialer Verantwortung beruht. Die Sicherung eines Wertekonsenses betrifft im Kern die Erhaltung, Kanalisierung oder Änderung gesellschaftsbezogener Wertevorstellungen und Einstellungen der Bürger, welche die Akzeptanz der Unternehmen und deren Leistungen in der Gesellschaft berühren oder sonstige unternehmensrelevante Sachverhalte betreffen, zum Beispiel Geisteshaltungen gegenüber der sozialen Marktwirtschaft, die Arbeitsbedingungen und Ähnliches mehr. Ein so gestaltetes Konzept der Unternehmensführung in die Tat umzusetzen, bedeutet also keineswegs einfach die Anpassung an gesellschaftliche Entwicklungen. Zu ihrer Verwirklichung gehört die systematische Gewinnung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen über diese gesellschaftlichen Entwicklungen, die Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen der Öffentlichkeit. Aus einer so charakterisierten Unternehmensphilosophie ergeben sich für die Betriebe wirtschaftliche Chancen. Ein frühzeitiges Aufgreifen von Themen, die in der Arena der gesellschaftlichen Diskussion stehen, eröffnet ihnen neue Profilierungsmöglichkeiten: Stellt eine Unternehmung ihre gesellschaftlich relevanten Problemlösungsbeiträge heraus, so kann das hierdurch erzeugte positive Meinungsbild mittel- und langfristig zu wichtigen Wettbewerbsvorteilen führen, und zwar über diejenigen Bevölkerungssegmente hinaus, die schon heute entsprechende Beiträge fordern. Ein verantwortungsbewußt entworfenes Konzept gesellschaftsorientierter Unternehmensstrategie muß deshalb keineswegs mit Ge-



winnverzicht verbunden sein, sondern kann neue, zum Teil von breiten Gesellschaftsschichten als legitim empfundene Gewinnchancen eröffnen. Es zahlt sich langfristig bei den Marktpartnern, der Öffentlichkeit aus, und sei es zunächst nur in Gestalt wachsender Breitenidentifikation der Bevölkerung mit den Systemen der sozialen Marktwirtschaft.<sup>2</sup>

Bereits im Vorfeld einer Förderung sollten Betriebsräte klären, ob überhaupt an die genannten betriebswirtschaftlichen Kriterien gedacht wurde, und wenn ja, ob das Engagement den Kriterien entspricht.

### Prüfschritt 3:

#### Ist das Engagement ethisch durchdacht?

Förderung kann Abhängigkeit schaffen von Förderung, ähnlich wie ein Großangebot an Unterstützung oft Hilfsbedürftigkeit verstärkt oder sogar erzeugt. Die Geförderten reagieren auf die durch Engagements verursachten marktmäßigen Verschiebungen mit der Anpassung ihrer Ressourcen, zum Beispiel indem sie ihre Arbeitskraft anders einsetzen. Nur dort, wo Hilfe zur Selbsthilfe gewährt wird und auf diese begrenzt werden kann, besteht die Gewähr dafür, dass Fördermittel ausschließlich unterstützen. Auch die Geförderten selbst sind für die Beziehung zwischen Förderer und Gefördertem verantwortlich: Aktivität darf muss übereinstimmen mit den Strukturen von Unternehmen. In einem auf Gleichberechtigung aufgebauten Verhältnis zwischen Geförderten und Unternehmen haben Schmeichelei und Liebesdienerei keinen Platz, während eine auf Dankbarkeit und persönlichem Respekt gegründete Beziehung legitim ist.

Dies gilt auch für den Vorwurf der Beeinträchtigung Anderer durch Zensur als Ziel eines unternehmerischen gesellschaftlichen Engagements. Tatsächlich ist Förderung stets mit einer Form von Einflußnahme verbunden, wer auch immer die Förderung gewährt oder sie kontrolliert. Unternehmen von vornherein einschränkende Einflußnahme zu unterstellen, beruht auf dem gleichen Vorurteil, wie es das von der völligen Neutralität des Staates darstellt. Für beide gilt, dass ihre Verantwortlichen weder mehr noch weniger fachkundig sind, gesellschaftliches Engagement zu entwickeln.<sup>3</sup> Das gilt in gleichem Maße für mögliche Vorwürfe, Unternehmensleitungen oder Betriebsräte seien inkompetent. Hier ist persönlicher Respekt vor der Meinung des Anderen gefordert. Der wahre gute Geschmack verbunden mit dem Erkennen von gesellschaftlichen Problemen, wozu es zuallererst dessen Vorhandenseins und eines Gefühls dafür bedarf, ist weit mehr Menschen gegeben, als Bürokratien oder selbsternannte

<sup>2</sup> Vgl. Raffée: Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing S.28-29

<sup>3</sup> Vgl. Reiss: Political Concerns Affekt Business Sponsorships S.57-64



Kritiker die Gesellschaft glauben machen wollen. Gemischte Finanzierungsquellen sind die beste Garantie für Unabhängigkeit und geistige Freiheit. Gesellschaftliches Engagement wird immer dann vernünftig sein, wenn es eine Form findet, die Vielfalt erleichtert und anregt.

## Fazit

Die Überlegungen zeigen, dass gesellschaftliches Engagement durch Unternehmen ökonomisch unter bestimmten Voraussetzungen berechtigt sein kann. Betriebsräte sollten solche Vorhaben ihrer Arbeitgeber insbesondere nach drei Kriterien prüfen: Erstens muss eine Konzeption vorliegen, die nicht nur verbal, sondern inhaltlich gesellschaftliches Engagement darstellt. In der betrieblichen Praxis ist das eine Hürde, die selten übersprungen wird. Zweitens ist das Engagement nur sinnvoll, wenn es mit dem Eigeninteresse des Unternehmens übereinstimmt. Drittens darf das Engagement keine Abhängigkeit von Förderung beim Geförderten schaffen, sondern sollte den gesellschaftlichen Pluralismus steigern. Sind diese Kriterien erfüllt, ist ein gesellschaftliches unternehmerisches Engagement aus Arbeitnehmersicht zu begrüßen.



## Literaturverzeichnis:

**Homann**, Karl: Ökonomie und Ethik, in: **Baadte**, Günter; **Rauscher**, Anton: Wirtschaft und Ethik  
Graz, Wien und Köln 1991, S.9-30

**Pohl**, Martin S.: Wege privaten Literaturengagements: Literaturmäzenatentum und Literatursponsoring durch Unternehmen in Deutschland und England, Mannheim 1996, insbesondere S.175-202

**Raffée**, Hans: Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing, in: **Raffée**, Hans; **Wiedmann**, Klaus-Peter: Strategisches Marketing. Ungekürzte Sonderausgabe, Stuttgart 1989, S.3-33

**Reiss**, Alvin H.: Political Concerns Affect Business Sponsorships, in Fund Raising Management, Vol. 21; No.10, 1990, S.57-64