

Soziale Verantwortung trägt zum Unternehmenserfolg bei

Prof. Dr. em. Mario von Cranach

Neuaufgabe November 2009 für die Mitglieder des
«Netzwerks für sozial verantwortliche Wirtschaft NSW/RSE»
Schläflistrasse 6, 3013 Bern; E-Mail: buerero@nsw-rse.ch

© NSW/RSE

I. Worum es hier geht

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von vielen Umständen ab, an denen ständig gearbeitet werden muss. Dazu gehören gute Produkte, die effizient im Markt zu einem konkurrenzfähigen Preis vertrieben werden, also auch Kenntnis des Marktes, eine gesunde finanzielle Basis, sinnvolle Investitionen in die materielle Infrastruktur und in die künftige Entwicklung, eine effiziente Kontrolle auf allen wichtigen Gebieten, eine vorausschauende Politik und manchmal auch das kalkulierte Wagnis.

Und dazu kommt noch ein weiterer Faktor, mein eigentliches Thema:
Die Qualität des Unternehmens als soziales System in seinem sozialen Umfeld.

Wenn die Konkurrenz in den anderen Bereichen nicht zu schlagen ist, kann die soziale Qualität des Unternehmens ausschlaggebend sein:

«Weil das Produkt nicht verbesserungsfähig war und ein Preiskampf aussichtslos, mussten wir eben als Betrieb besser werden als die anderen»

hat mir einmal der Chef eines mittleren Unternehmens gesagt. Um aber *als Betrieb* besser zu sein, muss ein Unternehmen seine soziale Verantwortung wahrnehmen. Und daraus ergibt sich meine Hauptthese:

Sozial verantwortliches Handeln ist eine der Grundlagen des Unternehmenserfolges.

Was aber gehört zur sozialen Unternehmensverantwortung?

Dazu erhebe ich vier Forderungen:

- 1. Die Unternehmenstätigkeit soll sinnvoll sein*
- 2. Unternehmen sollen ihre Rolle in der Gesellschaft wahrnehmen*
- 3. Unternehmen sollen mehr als nur finanziellen Gewinn produzieren*
- 4. Unternehmen sollen die «ungeschriebenen Grundverträge» einhalten*

Daran anschliessend führe ich aus, was

5. Die soziale Verantwortung im Einzelnen

bedeuten kann und welche

6. Massnahmen und Instrumente für das Management der sozialen Verantwortung

diese Aufgaben erleichtern können. Abschliessend werde ich die wichtige Frage behandeln:

7. Ist sozial verantwortliches Handeln ein Erfolgsfaktor oder ein Wettbewerbsnachteil ?

1. Die Unternehmenstätigkeit soll *sinnvoll* sein

Was heisst sinnvoll, welchen Sinn kann die Tätigkeit eines Unternehmens besitzen? Der Sinn eines Musikhauses ist, wie mir einmal ein Freund erklärte, der Dienst an der Musik. Musik aber ist ein Teil unserer Kultur, und mit dem Dienst an der Musik wird ein *kultureller und gesellschaftlicher Wert* verwirklicht. Ähnliches gilt für alle Unternehmen. Der Sinn der Tätigkeit einer Versicherungsgesellschaft etwa liegt darin, Risiken durch Verteilung für die einzelnen Versicherten tragbar zu machen und darüber hinaus, durch ihre Vertragsgestaltung und Überwachung auf Dauer zu reduzieren – denn Sicherheit ist ein sozialer Wert. Dieser Wertbegriff, das versteht sich, geht weit über den am Geld festgemachten Wertbegriff der Nationalökonomie hinaus. Die Realisierung ihrer kulturellen Wertvorstellungen ist lebenswichtig für den Bestand einer Gesellschaft und entspricht einem tiefen menschlichen Bedürfnis. Menschen wollen, dass ihre Tätigkeit sinnvoll ist. In einem vor einigen Wochen geführten Gespräch betonte der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, Rudolf Stämpfli, dass der Arbeitsprozess das Leben mit Sinn erfüllen muss, ja ihm mehr Sinn geben kann als manche Freiheiten im Privatleben. Das kann nur gelingen, wenn die Tätigkeit des Unternehmens an sich sinnvoll ist.

Daraus ergibt sich:

Es gehört zur sozialen Verantwortung der Unternehmen,

- **den Sinn ihrer Tätigkeit zu entwickeln**
- **nach aussen und innen darzustellen und**
- **im täglichen Handeln zu verwirklichen.**

Es ist heute üblich, dass Unternehmen «Visionen» oder «Leitbilder» entwickeln, in denen sie auch den Sinn ihrer Tätigkeit darlegen. «*Musik bewegt die Menschen und fördert die Gemeinschaft. Unser Unternehmen dient der Musik*» lautete die Vision des schon zitierten Musikhauses. Und dann folgte die Feststellung: «*Wir sind auch*

wirtschaftlich ein blühendes Unternehmen». - Wird eine solche Vision der Öffentlichkeit erfolgreich vermittelt, hilft sie auch auf dem Markt. Und die glaubhafte Vermittlung nach innen, durch die gemeinsame Entwicklung, Diskussion und das Vorleben der Vision, trägt dazu bei, aus Angestellten Mitarbeiter zu machen. - Das grössere Problem als die Formulierung einer solchen Vision ist natürlich ihre praktische Verwirklichung.

Schwierigkeiten für die Glaubwürdigkeit von Visionen entstehen, wenn in der Praxis tatsächlich verschiedene Funktionen miteinander konkurrieren. So hat die Börse eigentlich den sozialen Sinn, der Wirtschaft Kapital zuzuführen – das dann natürlich, durch seinen wirtschaftlichen Einsatz, Gewinn abwirft. Dieser Sinn wird gefährdet, wenn die Börse vorwiegend zum Ort der Spekulation wird.

Zeitungen und andere Medien sollten als «vierte Gewalt» in demokratischen Gesellschaften eine Aufklärungs- und Kontrollfunktion ausüben – die oft mit der Notwendigkeit in Konflikt gerät, im Markt zu bestehen.

Das sind Sonderfälle der allgemeinen Erscheinung, dass Unternehmen (wie alle sozialen Systeme) im Laufe ihrer Entwicklung *innere Widersprüche* entwickeln. Aber diese können sich nachteilig auf die Sinnggebung und die tägliche Arbeit auswirken. Daraus ergibt sich die Forderung:

- **Sinnkonflikte sollten erkannt und gelöst werden.**

2. Das Unternehmen soll seine Rolle in der Gesellschaft wahrnehmen

Eine Wirtschaft, die allen Beteiligten nützt, kann nur im Rahmen einer Gesellschaft existieren. Ausserhalb gesellschaftlicher Bindungen entartet sie leicht zu einer Art Räuberei (wie am Beispiel der Weltwirtschaft, die in einer nur rudimentären Weltgesellschaft operiert, sichtbar wird).

Unternehmen müssen dementsprechend ihre gesellschaftlichen Verpflichtungen, auch auf regionaler und lokaler Ebene wahrnehmen und ihre Beziehungen zu ihrer Umgebung pflegen, dies ungeachtet ihrer wichtigen globalen Verflechtungen. *«Grundlage unserer Existenz ist, dass wir ein Schweizer Unternehmen sind; das ist so, obwohl wir den grössten Teil unseres Geldes im Ausland verdienen. Wir haben das wieder gelernt»*, sagte mir vor einigen Jahren der CEO einer Schweizer Grossbank. Dies gilt umso mehr für ausschliesslich in der Schweiz tätige Unternehmen. Die gesellschaftliche Verankerung ist eben nicht nur eine finanzielle Frage.

Sorge zur Gesellschaft tragen heisst:

- **sich um die Weltgesellschaft kümmern, soweit man das kann und an ihr Teil hat**
- **für die Zukunft des eigenen Landes sorgen (z.B. Steuern zahlen, Nachwuchs ausbilden, die Politik mitgestalten)**
- **regionale und lokale Strukturen politisch, sozial und kulturell zu unterstützen.**

Dazu kommt natürlich die **Sorge zur Umwelt**, die hier nicht mein Thema ist.

3. Unternehmen sollen mehr als nur finanziellen Gewinn produzieren

Diese These wird freilich von manchen Vertretern eines extremen Wirtschaftsliberalismus bestritten; statt dessen wird Freiheit und Selbstverantwortung jedes Einzelnen gefordert. Hier nur einige Beispiele:

- Friedrich A. v. Hayek (der Vater des modernen Wirtschaftsliberalismus): *«Das ökonomische System hat sich von der Gesellschaft abgekoppelt und funktioniert nur noch nach moralfreien Prinzipien.»* (v. Hayek, 1981)
- Milton Friedman (neoliberaler Vordenker): *«The social responsibility of business is to increase its profits.»* (Friedman, 1970).
- Margaret Thatcher präziserte in einem Interview den Individualismus des radikalen Liberalismus: *«Es gibt keine Gesellschaft, sondern nur Individuen.»*
- Gerhard Schwarz (Wirtschaftsredaktor der NZZ): *«In der Wirtschaft herrscht das Prinzip von Leistung und unmittelbarer Gegenleistung; in 'marktfreien Zonen' wie der Familie und dem Freundeskreis zählen längerfristige Loyalitäten. Der Fehler ist nur, diese Moral der Kleingruppe zum Ordnungsprinzip für die ganze Gesellschaft machen zu wollen. Das kann nicht funktionieren.»* (Schwarz, 1999).

Eine radikale Realisierung dieser Ansichten würde aus der Wirtschaft ein gesellschaftsschädigendes System machen, und auch die Wirtschaft selbst gefährden. Denn **die Wirtschaft ist Teil der Gesellschaft.**

Wo immer wir nach dem Sinn eines guten Unternehmens fragen, wir werden feststellen, dass es mehr ist als eine Geldmaschine. Verallgemeinert und auf die Wirtschaft als Ganzes bezogen gilt:

Eine erfolgreiche Wirtschaft produziert durch ihre Unternehmen ausser dem finanziellen Gewinn viele gesellschaftlich wichtige Güter:

- **Zusammenhalt der Gesellschaft**
- **wichtige Wertvorstellungen**
- **Wissen und gesellschaftliche Erneuerung**
- **Ausbildung und persönliche Entwicklung**
- **soziale Sicherheit**
- **Lebenssinn**
- **soziale Einbettung**

Wie gesagt, diese für die Gesellschaft lebenswichtigen Leistungen werden zum ganz überwiegenden Teil in den wirtschaftlichen Unternehmen erbracht.

Betrachten wir sie im Einzelnen:

Der *Zusammenhalt unserer demokratischen Gesellschaft* mit ihrer besonderen sozialen Kultur beruht darauf, dass alle ihre Mitglieder über ein Mindestmass von Einkommen und Besitz verfügen können. Diese Güter werden in den Unternehmen produziert; diese haben auch auf ihre Verteilung einen wesentlichen Einfluss, wenngleich sie diese auch nicht allein bestimmen.

Wichtige gesellschaftliche Wertvorstellungen wie Ehrlichkeit, Fleiss, Sparsamkeit, Qualitätsbewusstsein, Eigeninitiative und Selbstverantwortung werden in der wirtschaftlichen Tätigkeit wesentlich mit ausgebildet, gefördert und den Mitarbeitern vermittelt. Unsere Gesellschaft ist auf diese Haltungen angewiesen.

Wirtschaftliche Innovationen sind der vielleicht wichtigste *Motor gesellschaftlicher Veränderungen*. Telefone, Kühlschränke, Waschmaschinen, Radio- und Fernsehgeräte, moderne Heizungen, Arbeitsmittel und Datenverarbeitungsgeräte und Autos wie überhaupt die Mittel zur Mobilität haben z.B. seit meiner Jugend das Leben grundlegend verändert. Diese Veränderung wurde angetrieben durch die in der Wirtschaft tätigen Unternehmen. Das grosse und aktuelle Beispiel dafür ist der derzeitige Wandel zur *Wissensgesellschaft*. Die Lehrbuch-Definition der Wirtschaft als «Veranstaltung zur Verteilung knapper Güter» trifft nur zum Teil zu; Wirtschaft hat auch die Funktion der *Erzeugung neuer Bedürfnisse, die dann zu gesellschaftlichen Veränderungen führen*.

Nur ein Teil der *Ausbildung* findet in den Schulen statt, ein weiterer grosser Teil in den Unternehmen; und dieser Anteil wird im beginnenden Zeitalter des *lebenslangen Lernens* an Bedeutung gewinnen. Diese Lernprozesse bilden zugleich die Basis beruflicher Laufbahnen und Aufstiege.

Die Menschen unserer Gesellschaft haben ein grundlegendes Bedürfnis nach *sozialer Sicherheit*; sie streben danach, ihren Lebensstandard mindestens aufrechtzuerhalten. Die zur Zeit viel diskutierten Sozialwerke tragen dazu vor allem unter besonderen

Lebensumständen wie Alter, Krankheit und Arbeitslosigkeit bei. Die Grundlage der sozialen Sicherheit liegt in einer gesunden Wirtschaft, das heisst in florierenden Unternehmen.

Zu einem erfüllten und befriedigenden Leben gehört es, dass wir unseren Platz und unsere Bedeutung in einer sinnvollen Welt erleben. Diesen *Lebenssinn* schöpfen die Menschen, wie oben schon erwähnt, in unserer Kultur zum Teil aus ihrer beruflichen Tätigkeit, die eben zum grössten Teil in wirtschaftlichen Unternehmen stattfindet. Die persönliche Identität, eine zentrale Struktur der Persönlichkeit, wird zu einem grossen Teil auch durch berufliche Identität, oft auch als Aufstieg in einer Laufbahn, gestiftet. Ihr Verlust trägt zu den persönlichen Problemen der Invalidität, der Arbeitslosigkeit und der Pensionierung bei.

Unternehmen sind soziale Systeme, in denen Menschen einen grossen Teil ihrer Wachzeit verbringen. Das soll unter lebenswerten Bedingungen geschehen. Die Mitarbeiter wollen und müssen dort auch einen Teil ihrer sozialen Bedürfnisse ausleben können. Daraus erwächst den Unternehmen die Verantwortung, sich im Rahmen ihres wirtschaftlichen Zwecks zugleich als *soziale Gemeinschaft* zu gestalten. Das erfordert im Allgemeinen auch, den Aufbau *langfristiger Beziehungen* zu fördern.

4. Unternehmen sollen die ungeschriebenen Grundverträge einhalten

Die in diesem Kapitel beschriebenen Verpflichtungen der Unternehmen werden oft als stillschweigend vereinbarte Grundverträge dargestellt, die zwar ungeschrieben sind, aber (neben den existierenden formalen Regeln und Vereinbarungen wie Gesetzen und GAV) den internen und externen Beziehungen von Unternehmen zugrunde liegen:

- **der Sozialvertrag mit der Gesellschaft**
- **der «psychologische Vertrag» mit den Mitarbeitern**
- **der «Umweltvertrag» mit der Natur**

Die darin enthaltenen Regeln sorgen dafür, dass Unternehmen gesellschaftsdienlich handeln. Sie sind *kulturspezifische Normsysteme* und das schliesst die besonderen Unternehmenskulturen mit ein. Verstösse gegen sie werden von der Gesellschaft in oft subtiler Weise, aber mit sehr drastischen Folgen bestraft.

Den Sozialvertrag mit der Gesellschaft habe ich schon behandelt. Lassen Sie mich hier die Funktion des psychologischen Vertrages (Rousseau, 1995), der die Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern betrifft, illustrieren, und zwar mit Beispielen.

Die ersten zwei sind wahre Geschichten von kleinen Unternehmen in ihrem lokalen Umfeld; weil sie klein sind, sind die Verhältnisse leicht zu durchschauen.

1. *Ein Spediteur im Emmental entlässt seinen (schon älteren) Chauffeur und ersetzt ihn durch einen jungen Ausländer, dem er weniger Lohn zahlen muss. Aber daraufhin erhält er aus seinem Dorf keine Aufträge mehr.*
2. *Bei einem Zimmermann im Simmental gehen die Geschäfte schlecht, er muss Leute entlassen. Er erzählt mir – und erklärt damit implizit die Regeln: «Leider musste ich einen guten jungen Arbeiter wegschicken; aber der Alte hätte ja keine Stelle mehr gefunden; und den Lehrling konnte ich auch nicht schicken.»*

Nun noch ein Beispiel aus der Geschichte eines Grossunternehmens:

3. *Zwei international tätige Grossbanken verkünden, dass sie fusionieren und damit zu einer der weltgrössten Banken werden. Zugleich verkünden sie die Entlassung von mehreren tausend Mitarbeitenden. In der Folge verlieren sie viele von ihren besten Leuten ebenso wie Kunden. Es kostet grosse Anstrengungen und dauert Jahre, bis das Vertrauen wiedergewonnen ist.*

Es versteht sich, dass der zur Zeit beklagte «Vertrauensverlust der Wirtschaft» auch eine Sanktion der Gesellschaft gegen normwidriges Handeln ist. Seit Jahren hat die Öffentlichkeit Handlungen beobachtet, die sie als normwidrig interpretierte: Bei gutem Geschäftsgang wurden Entlassungen vorgenommen, dabei stiegen die Börsenkurse. Gut gehende Betriebe wurden übernommen und anschliessend geschlossen. Mitarbeitende wurden immer stärker, bis zur gesundheitlichen Schädigung, belastet. Ältere Mitarbeitende wurden nach manchmal jahrzehntelanger Betriebszugehörigkeit entlassen. KMU wurden für die Grossbanken uninteressant, die Kredite wurden ihnen zugunsten von Engagements im Ausland gekündigt. Renommierete Unternehmen verwickelten sich in finanzielle Spekulationen und gerieten dadurch in Schwierigkeiten - und vieles mehr.

Die Skandale um überhöhte Managerlöhne und Abgangsentschädigungen auch bei Misserfolg und Fehlhandlungen bildeten nur mehr den Höhepunkt. *«Wir haben sehr viel Vertrauenskapital in den letzten paar Jahren kaputtgemacht. Das wird uns wehtun, wenn wir jetzt in Zeiten grösseren Druckes und schärferer Verteilung miteinander vernünftig umgehen sollten»*, sagte mir Johann Schneider-Ammann, Präsident des Schweizerischen Verbandes der Maschinenindustrie, vor einiger Zeit im Gespräch.

Wir sollten aber nicht übersehen, dass sich die Grundverträge natürlich im historischen Wandel auch verändern. Zurzeit sehen Experten die Möglichkeit, dass sich die gegenseitige langfristige Bindung als Teil der Loyalität wandelt und die beidseitige Verantwortung für die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmarktfähigkeit («employability») stärker in den Vordergrund tritt (Grote, 2004).

5. Die «soziale Verantwortung» im Einzelnen

Was sozial verantwortliches Handeln bedeutet, wird in vielen Anleitungen ausgeführt und in der Management-Literatur diskutiert. Da die Schweiz ein fortschrittliches Land ist, sind viele der Massnahmen, die in internationalen Standards empfohlen werden, hier gesetzlich geregelt und selbstverständlich (z.B. Einhaltung der Menschenrechte, Arbeitssicherheit, das Verbot der Kinderarbeit, der Zwangsarbeit, das Recht auf gewerkschaftliche Organisation etc.).

In der Literatur (z.B. EU Grünbuch 2001) wird z.T. zwischen externen und internen Handlungsfeldern unterschieden; unsere Beispiele zeigen aber, wie sehr diese Gebiete miteinander verflochten sind. Weitgehend einig ist man sich über die Träger der Ansprüche:

Das sozial verantwortliche Handeln betrifft das Verhältnis zu den

- **Eigentümern und Shareholdern**
- **Kunden**
- **Mitarbeitenden**
- **(auch den) Konkurrenten**
- **der sozialen Umwelt und der Gesellschaft**
- **der ökologischen Umwelt**

Hier möchte ich mich auf die *Beziehungen zu den Mitarbeitenden*, die Gestaltung des «psychologischen Vertrages» konzentrieren.

Vieles davon ist in Gesamtarbeitsverträgen (GAV) zwischen den Sozialpartnern geregelt und es versteht sich, dass sie einzuhalten eine grundlegende Verpflichtung darstellt. Aus ihnen entstehen allgemeine Rechte und Ansprüche. Aber nicht alle Unternehmen sind in GAV eingebunden und der psychologische Vertrag kann sich über die GAV hinaus auf weitere Elemente beziehen. Die folgende sehr umfassende Liste wird je nach den besonderen Bedingungen einzelner Betriebe jeweils nur teilweise gelten:

Der «psychologische Vertrag» betrifft

- **ein gerechtes Lohnsystem.**
Dazu gehören z.B. die Fragen der Mindestlöhne, aber auch die Lohnspanne (zwischen höchstem und tiefstem Lohn), die je nach der gegebenen

Unternehmenskultur anders bewertet werden muss (bei der Schweizerischen Bundesbahn SBB wird sie anders beantwortet als in einer Grossbank).

- **gerechte Gewinn- und Kapitalbeteiligung.**
Eine Gewinnbeteiligung sollte sich nicht auf das Topmanagement beschränken.
- **Vermeidung jeder Art von Diskriminierung.**
Diskriminierung z.B. nach Geschlecht oder Nationalität ist unverantwortlich.
- **die Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle und Teilzeitmodelle.**
Sie kommen den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach autonomer Lebensgestaltung entgegen.
- **die Übernahme von Ausbildungsverpflichtungen (Lehrlinge und Praktikanten).**
- **die Integration von Langzeitarbeitslosen, Personen mit beschränkter Leistungsfähigkeit und Behinderten.**
Die Verpflichtung zur Ausbildung und die Integration von Benachteiligten ergeben sich schon aus dem Gesellschaftsvertrag.
- **die Organisation der Weiterbildung.**
Sie ist eine Investition in die Zukunft des Unternehmens ebenso wie in die persönliche Zukunft der Mitarbeitenden.
- **die (Weiter-) Beschäftigung älterer Mitarbeitender.**
Sie ergibt sich aus der gegenseitigen Loyalität, geschieht zum Nutzen des Unternehmens und könnte bald aus Gründen der Bevölkerungsstruktur unvermeidlich sein (Cranach u. A., 2004).
- **Verminderung von Überzeit und Stress.**
Sie macht die Arbeit erträglicher, dient der Gesundheit der Betroffenen und trägt dem Umstand Rechnung, dass *„die Berufslaufbahn weder als Sprint noch als Mittelstreckenlauf, sondern als ein Langstreckenlauf gesehen werden muss“* (Schuppisser, 2004).
- **Autonomie und Freiheitsgrade in der Gestaltung der Arbeit (im Rahmen des Möglichen).**
Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung sind ein wesentlicher Teil der Humanisierung der Arbeit und fördern die Persönlichkeitsentwicklung.
- **Verhinderung von Missbrauch und Belästigung.**
- **Anlaufstellen für Konfliktlösung und soziale Beratung.**
Konflikte und Belästigungen schädigen die soziale Qualität des Unternehmens, organisierte soziale Beratung erhöht sie.
- **Vorkehrungen für Restrukturierungen und Entlassungen.**
Sie entsprechen der Erkenntnis, dass die Krisenbewältigung vor dem Eintreten der Krise vorbereitet werden sollte.

- **Familienfreundlichkeit.**

Sie umfasst viele Massnahmen, auch von den schon genannten, und ist ein Grundmerkmal eines sozialverantwortlich geführten Unternehmens.

Jede der hier aufgeführten Massnahmen *hilft den betroffenen Personen und dem Unternehmen selbst.*

Viele von ihnen betreffen auch ganz zentral die Arbeitsorganisation; allgemein lässt sich sagen, dass in der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung meist verschiedene Unternehmensfunktionen integriert sind.

6. Massnahmen und Instrumente für das Management der sozialen Verantwortung

Wie in vielen anderen Bereichen des Management auch ist es nicht mehr zeitgemäss, in der Umsetzung der Grundverträge allein auf den gesunden Menschenverstand und Anstand der Unternehmensleitung und der Manager zu bauen. Hier zeigt sich ein Paradox: Obwohl bei Mitarbeiter-Befragungen kleine und mittlere Unternehmen oft besser wegkommen als die grossen Konzerne und generell mehr Vertrauen zu geniessen scheinen, treffen KMU ganz offensichtlich weniger gezielte Massnahmen auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung. So zeigte eine Umfrage bei rund 3'000 Personalfachleuten aus 270 Unternehmen, dass grosse Unternehmen gezielt mehr tun für

- die Gleichstellung von Männern und Frauen
- die Integration von Behinderten und Personen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit
- die Milderung der Folgen von Entlassungen sowie
- die materielle Förderung der Gemeinde und Region.

Auf sechs anderen wichtigen Gebieten der sozialen Verantwortung zeigten sich keine Unterschiede, eine Überlegenheit der KMU zeigte sich in keiner Frage. (FHS Solothurn Nordwestschweiz, 2003). Wahrscheinlich liegt die Stärke der KMU im persönlichen Verhältnis zwischen dem Chef, den Mitarbeitern und der sozialen Umgebung.

Die vielfältigen Massnahmen, die ein Unternehmen treffen kann, sollten auch systematisch überprüft werden.

Methoden zur Berichterstattung, zu Audits und Labels helfen den Unternehmen, ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, ihren Partnern und Mitarbeitern und der Umwelt wahrzunehmen. Hier einige der wichtigsten internationalen Träger und von ihnen angebotene Standards (vgl. auch Gordon, 2001):

- Das **Institute for Ethical Accountability** in London (www.accountability.co.uk) gibt den zertifizierbaren Prozessstandard AA 1000 heraus.
- Die **OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen** (www.oecd.org) umfassen neun Standards zu wichtigen ethischen Themen wie z.B. Unternehmenspolitik und Korruption.
- Die **Global Reporting Initiative (GRI)** erfasst soziale, wirtschaftliche, ethische und ökologische Aspekte mithilfe messbarer Indikatoren (www.globalreporting.org).
- **Social Accountability International SAI** (www.cepaa.org) hat den Standard SA 8000 als zertifizierbare Sozialnorm herausgegeben, welche auch Bedingungen in der Zulieferanten-Kette berücksichtigt.
- Die bekannte **International Organisation for Standardisation (ISO)** arbeitet an der Entwicklung von Standards für soziale Verantwortung bzw. soziale Nachhaltigkeit (www.iso.org).
- Der **UN Global Compact** hat neun Prinzipien für die nachhaltige Lösung globaler Problemstellungen erarbeitet, zu denen sich zahlreiche Unternehmen aus vielen Ländern öffentlich bekannt haben (www.unglobalcompact.org).

Viele der international verwendeten Standards und Instrumente können den Ansprüchen der Schweiz nicht genügen, sie sind zu einfach und zudem teuer, aufwändig und wenig für KMU geeignet. Das NSW/RSE hat als eines der wichtigsten Projekte in den vergangenen Jahren ein **NSW-Instrumentenset** entwickelt, das aus

- einem **Fragebogen zur Selbstevaluation**
- einer standardisierte Anleitung für die Erstellung eines «**NSW-Sozialberichts**» und
- einem **Sozialaudit** besteht.

Darauf soll schliesslich ein **Soziallabel** aufbauen. Für die Einführung in den Markt und die weitere Entwicklung und Betreuung haben wir diese Instrumente an die eigens gegründete **Stiftung für sozialverantwortliche Wirtschaft SSW** (www.sswi.ch, E-Mail: info@sswi.ch) übergeben.

II. Sozial verantwortliches Handeln – Erfolgsfaktor oder Wettbewerbsnachteil ?

Unternehmen müssen Gewinn machen – aber ihn kurzfristig und unter Vernachlässigung der sozialen Verantwortung zu maximieren kann der falsche Weg sein. Ganz im Gegenteil behaupte ich:

Sozial verantwortliche Unternehmen sind auch wirtschaftlich erfolgreicher.

Das gilt mindestens langfristig, wenn nicht schon mittelfristig und unter der Bedingung, dass die Geschäfte auch in den übrigen Belangen gut geführt werden.

Zunächst einmal beruht diese Behauptung auf *Erfahrungen*. Viele Grossunternehmen und KMU, die ihre soziale Verantwortung wahrnehmen, sind von den positiven Auswirkungen ihrer Bemühungen überzeugt. Andererseits kennen wir auch die negativen Erfahrungen von Unternehmen, die in der Euphorie des vergangenen Booms sorglos mit ihrem Ruf als Arbeitgeber umgingen und dann lange brauchten, um den Schaden wieder gutzumachen. Dafür haben wir oben Beispiele gebracht und jeder Unternehmer oder Personalchef kennt entsprechende Fälle.

Es gibt aber auch *Untersuchungen*, die diese Erfahrungen bestätigen. Vergleichende Studien zeigen, dass Unternehmen, die «sozial besser» sind, zumindestens keine schlechteren, oft aber bessere Ergebnisse erzielen. In einigen Untersuchungen hat man die gesamte Unternehmensstrategie untersucht und dabei festgestellt, dass die erfolgreichen Unternehmen gerade in sozialen Belangen grosse Anstrengungen unternahmen. (Lowry, 1998; Pfeffer, 1998). Es hat sich z.B. gezeigt, dass sich ein gutes Personalmanagement im Gewinn niederschlägt (PricewaterhouseCoopers 2002). Andere Untersuchungen haben sich auf die Folgen einzelner Massnahmen konzentriert und gezeigt, wie sich Fairness und Gerechtigkeit, Sorgfalt im Umgang mit den Mitarbeitern, gute Begründung einzelner Massnahmen etc., aber auch ihr Gegenteil auf Absenzen, Personalwechsel, die Motivation und Leistung der Zurückgebliebenen und sogar auf ihre Ehrlichkeit (Diebstähle im Unternehmen) auswirken (Greenberg 1990,1993; Tsui et al., 1997).

Und schliesslich haben Untersuchungen im Zusammenhang mit dem Konzept des «Organizational Citizenship Behavior» (also dem Handeln der Mitarbeitenden als «Organisations-Bürger») gezeigt, dass Vertrauen in die Firma das Handeln der Mitarbeiter in vieler Hinsicht beeinflusst (Robinson & Wolfe Morrison, 1995). Am Ende werden die Unternehmen so die besseren Mitarbeiter haben. Und das kann entscheidend sein, denn

- **«Heute gilt es für die Unternehmen vor allem, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten»** (EU Grünbuch 2001).

Abschliessend dazu noch ein Beispiel:

In einer in Deutschland durchgeführten Studie (Prognos AG 2003) mit dem Titel *«Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen»* wurde insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf untersucht. Auf der Grundlage von Daten aus 10 Unternehmen wurden sowohl die Kosten für ein familienfreundliches Grundprogramm als auch Kostengrössen für Fluktuation und längerfristige Betriebsabwesenheit ermittelt. Im Ergebnis zeigten sich für mittelgrosse Unternehmen Einsparpotentiale in Höhe von mehreren 100'000 Euro. Ein Zitat: *«Wertet man den jährlichen Aufwand für die familienfreundlichen Personalmassnahmen als Investition, so verzinst sich das in diese Massnahmen investierte Kapital mit 25% (!).»* Diese Untersuchung wurde jüngst mit ähnlichem Ergebnis in der Schweiz wiederholt (Trägerschaft ... [Hrsg.], 2005).

Kritische Stimmen in der wirtschaftsethischen Diskussion warnen davor, zu grosses Gewicht auf derartige wirtschaftliche Gesichtspunkte zu legen; das fördere falsche Motive und korrumpiere das Handeln der Unternehmen. Dazu meine ich: Natürlich würden wir ein berechnendes, allein auf Profit ausgerichtetes Handeln ethisch nicht hoch bewerten. Aber

- **Es ist besser, wenn das Richtige aus falschen Motiven als überhaupt nicht getan wird.**

Und in den meisten Fällen werden die Motive wohl weniger einfach strukturiert sein. Wie mir einmal der Verkaufchef eines mittleren Unternehmens sagte: *«Wenn es mir längere Zeit nicht gelingt, eine Anlage zu verkaufen, schlafe ich schlecht; nicht nur, weil wir dann nichts verdienen, sondern weil ich mir um die Zukunft unserer Mitarbeiter Sorgen mache».*

Unternehmen müssen nun einmal im Wettbewerb bestehen. Das schlimmste für alle Beteiligten wäre ein finanzieller Verlust, der zum Untergang führt. Deshalb gilt:

- **In unserem kapitalistischen, marktwirtschaftlich organisierten System gehört der wirtschaftliche Erfolg mit zur sozialen Verantwortung.**

Und was die Motive anlangt, können wir hoffen:

- **Wer besser handelt, wird schliesslich auch besser fühlen und denken.**

* * *

Literaturverzeichnis:

- Arvanitis S., Bezzola M., Donzé L., Hollenstein H. u. Marnet D.** (2001): *Die Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft. Ausmass, Motive, Auswirkungen.* Zürich, vdf Hochschulverlag.
- Cranach, M. v., Schneider H.-D., Ulich E. & Winkler R.**(2004): *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle.* Bern: Paul Haupt Verlag 2004 .
- Cranach, M.v.** (2005): *Sozial verantwortliche Unternehmen sind erfolgreicher.* In: Eigenstätter M. & Hammerl M.: *Wirtschafts- und Unternehmensethik - ein Widerspruch in sich?* Asanger Verlag Kröning.
- Europäische Kommission** (2001): *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen.* Grünbuch.
- FHS Solothurn Nordwestschweiz & Jobs.ch** (2003):*Soziale Verantwortung in Unternehmen. Eine Umfrage zum Personalfachkongress in Basel.*
- Friedman, M.**(1970): *The social responsibility is to increase its profits.* New York Times Magazine, 13.9.1970.
- Gordon, Kathryn** (2001): *The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison.* OECD Working Papers on International Investment, Nr. 2001/5.
- Greenberg, Jerald** (1990): *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts.* Journal of Applied Psychology, 75, 561-568.
- Greenberg, Jerald** (1993): *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice.* In R. Cropanzo (Ed): *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp.79-103). Hillsdale N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Grote G.** (2004): *Der psychologische Vertrag. Ein Instrument für die flexible Passung sich wandelnder Anforderungen und Bedürfnisse bei älteren Mitarbeitenden.* In: Mario von Cranach u.A., a.a.O., S. 117 – 132.
- Hayek, F. A.v.**(1981): *Recht, Gesetzgebung und Freiheit. Bd.2: Die Illusion der sozialen Gerechtigkeit.* Landsberg.
- Lowry** (1998) in CARE INVEST – Social Responsive Equity Trust, *Informationsmaterial der Care Invest AG.*
- Pfeffer, Jeffrey** (1998): *The Human Equation. Building Profits by Putting People First.* Harvard Business School Press.
- Prognos AG** (2003): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse.* Prognos AG Köln.

Robinson, Sandra L. & Wolfe-Morrison, Elisabeth (1995): *Organizational Citizenship Behavior: A psychological contract perspective*. Journal of Organizational Behavior, 17, 289-298.

Rousseau, Denise (1995): *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Schuppisser, H.R. (2004): *Die Menschen werden in Zukunft länger arbeiten. Die Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes*. In: Cranach, M.v. u.A., a.a.O., S.51 – 67.

Schwarz, G.(1999): *Die Marktwirtschaft und ihre Werte*. In: vfu (Vereinigung für freies Unternehmertum): Wer steuert die Wirtschaft? Chur.

Trägerschaft der Studie Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik in der Schweiz (Hrsg.) (2005): *Beruf und Familie. Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen*.
Download als PDF unter www.worklife.ch
Verfasser der Studie: Prognos AG, CH-4010 Basel.

Tsui, Anne S., Pearce, Jone L, Porter, Lyman W. & Tripoli Angela M. (1997): *Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?* Academy of Management Journal, 40, 1089-1121.