Badische Zeitung

Essay

Was schulden ein Unternehmen und seine Führung der Gesellschaft?

Von Klaus Leisinger
Sa, 10. August 2019 um 18:14 Uhr
Wirtschaft | 4

BZ-Plus | Unter 40 Prozent der Menschen glauben daran, dass Unternehmen im Interesse der Gesellschaft arbeiten – ein massiver Vertrauensverlust. Zur Aktualität des Gedankenguts von Ralf Dahrendorf.

Triumphierend: Volkswagen-Chef Martin Winterkorn (2013) Foto: Julian Stratenschulte

Will man heute mit Hilfe von Google oder Meinungsforschungsinstituten etwas über den Beitrag von Unternehmen zum gesellschaftlichen Wohlergehen erfahren, dann findet man wenige positive Fallstudien und viele Skandale. Die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmen ist skandal-verzerrt durch illegitimes oder gar kriminelles Handeln weniger Führungskräfte in der Autoindustrie, im Bankensektor und in der Rohstoffindustrie.

Als Folge kam es in den letzten Jahren zu einem massiven Vertrauensverlust: Nach Angaben des Reputation Institute haben weltweit weniger als 40 Prozent der Menschen Vertrauen darin, dass Unternehmen im besten Interesse der Gesellschaft arbeiten. Führungsverantwortliche von Unternehmen (CEO's), werden laut Umfragen der Kommunikationsfirma Edelman von lediglich 37 Prozent der Befragten als glaubwürdig angesehen. Dass politische Verantwortungsträger mit 29 Prozent noch schlechter abschneiden, ist kein Trost, denn die gleichen Menschen, die Politikern weniger trauen als Unternehmenschefs, neigen im Zweifel dazu, das Heil in mehr Regulierung zu suchen.

Moderne Gesellschaften sind arbeitsteilig organisiert

Ein Teil der Gründe für das Vertrauensdefizit liegen in publik gewordenem kriminellem Handeln und offensichtlichem Fehlverhalten. Ein anderer, weit seltener diskutierter Grund für das beschädigte Ansehen von Unternehmen ist, dass in modernen Gesellschaften nicht mehr klar zu sein scheint, wer wofür verantwortlich ist. Während das Management vom Kapitalmarkt daran gemessen wird, dass Umsatz und Gewinne wachsen, fordern gesellschaftliche Anspruchsgruppen zivilgesellschaftliches Engagement und Beiträge zur Lösung sozialer Probleme. Die Lücke zwischen den Erwartungen der Menschen und der empfundenen Realität schafft Unzufriedenheit – und Vertrauensverlust.

Moderne Gesellschaften sind arbeitsteilig organisiert. Das "System Gesellschaft" besteht aus einer Reihe von Teilsystemen, die spezielle Aufgaben erledigen sollen, spezifische Pflichten erfüllen, aber auch Rechte haben, die sich von denen anderer unterscheiden. Niklas Luhmann nannte das "funktionale Differenzierung": So wie man im Dorf aus anderen Motiven und mit anderen Erwartungen zum Bürgermeisteramt, zur Kirche, zur Schule, zum Tante-Emma-Laden oder zum Polizeiposten geht, so haben in der Gesellschaft als Gesamtheit die Teilsysteme Politik, Religion, Wissenschaft und Bildung, Wirtschaft und Recht unterschiedliche Funktionen.

In einer sinnvollen gesellschaftlichen Arbeitsteilung ist es die Aufgabe von Wirtschaftsunternehmen, den Bedarf an Gütern und Dienstleistungen zu decken, und dies zu konkurrenzfähigen Preisen, auf legale Weise sowie im besten Interesse der Kunden, der Mitarbeiter, der Zulieferer und der Eigentümer. Darüber jedoch, was das konkret bedeutet, haben Menschen verschiedene Auffassungen.

Ralf Dahrendorfs "ärgerliche Tatsache der Gesellschaft"

Der große und zu Lebzeiten eng mit dieser Zeitung verbundene Soziologe Ralf Dahrendorf (1929–2009) machte vor fast 60 Jahren in seinem Buch "Homo Sociologicus" Differenzierungen, die die Beantwortung der Frage "Was schuldet ein Unternehmen der Gesellschaft" erleichtern. Dahrendorfs These war, dass zu jeder sozialen Stellung, die ein Mensch innehat, die Gesellschaft eine soziale Rolle definiert, die zu spielen vom Rollenträger erwartet wird, wenn er schmerzhafte Sanktionen vermeiden will. Dahrendorf nennt dies "die ärgerliche Tatsache der Gesellschaft".

Diese Ansprüche haben unterschiedliche Verpflichtungskraft – es gibt eine Muss-, eine Soll- und eine Kann-Dimension. Diese Unterteilung kann auf das Leistungsportfolio von Unternehmen übertragen werden: Muss-Erwartungen sind solche, denen sich Menschen und Unternehmen nur auf die Gefahr strafrechtlicher Verfolgung und gesellschaftlicher Ächtung entziehen können. Die Verbindlichkeit der damit verbundenen Pflichten ist nahezu absolut. Halten sich Verantwortungsträger von Unternehmen nicht an geltende Gesetze und an die als Common Sense empfundenen Umgangsformen, so geraten sie in Schwierigkeiten. Halten Sie aber diese Mindeststandards ein, tragen sie maßgeblich zum gesellschaftlichen Wohlergehen bei:

- Denn sie stellen Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung, die als Konsum- oder Investitionsgüter helfen, Kundenbedürfnisse zu befriedigen.
- Dabei schaffen sie produktive und fair bezahlte Arbeitsplätze und bezahlen Beiträge an Versicherungen und Pensionskassen sowie Steuern zur Finanzierung der Staats- und Gemeindeaufgaben.
- Darüber hinaus erbringen sie Aus- und Weiterbildungsleistungen zur Qualifizierung ihrer Angestellten und tragen damit zur Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt bei (employability).
- Und sie lösen durch Investitionen, Aufträge an Dritte sowie Zukäufe in der Lieferkette weitere wirtschaftliche und soziale Multiplikatoreffekte aus.

Da kein anderer gesellschaftlicher Akteur das alles leistet, sind erfolgreiche Unternehmen ein essentieller Pfeiler prosperierender Gesellschaften.

Dass man nicht gegen Gesetze verstößt, reicht heute jedoch nicht mehr aus, Ansehen zu erwerben. Legalität ist nur das ethische Minimum. Heute ist die empfundene Legitimität die Messlatte für Anerkennung in modernen Gesellschaften: Unternehmen sollen über die gesetzlichen Mindestvorschriften hinaus Beiträge an die Gesellschaft leisten. Diese Soll-Erwartungen sind leichter gefordert als zu erfüllen – und dennoch, so Dahrendorf, ist ihre Verbindlichkeit hoch. In pluralistischen Gesellschaften mit ihrer Werte- und Interessenvielfalt gibt es erhebliche Meinungsunterschiede darüber, was Unternehmen über das gesetzlich Geforderte hinaus tun sollen. Gerade in Ländern, deren Rechtsqualität nicht auf der höchsten Entwicklungsstufe ist, kann bloße Legalität selbstverständlich nicht genügen.

Verantwortungssensible Führungskräfte handeln dort legitim und gleichen Qualitätsmängel beim lokalen Recht durch freiwillige Mehrleistungen aus, etwa durch den Einsatz modernster Umwelttechnik und faire Beschäftigungsbedingungen. Kein gutes Unternehmen kann sich hinter schlechten Gesetzen verstecken. Wer gegen das verstößt, was als anständig, als ehrenwert empfunden wird, macht sich moralisch angreifbar.

Unternehmen werden mit steigenden Erwartungen konfrontiert

Von solchen offensichtlichen Fällen abgesehen wird es jedoch auch für aufgeklärte Manager schwierig. Mit wachsendem gesellschaftlichem Wohlstand werden Unternehmen mit steigenden Erwartungen konfrontiert – eine neue Version des Tocqueville-Paradoxons, wonach das Anspruchsniveau der Menschen in dem Maße wächst und sich verfeinert, wie eine Gesellschaft sich entwickelt.

In modernen Gesellschaften fordern gut organisierte Interessengruppen von Unternehmen die Erfüllung politischer, wirtschaftlicher, sozialer, ökologischer und anderer Ansprüche, die sie aus ihrer Weltsicht für berechtigt halten – die aber weit über das gesetzlich Verpflichtende hinausgehen. Das Kriterium ist nicht Kausalität oder Nähe, sondern die wirtschaftliche Kraft der Unternehmen.

Solche Ansprüche werden zwar oft als "ethische" Anliegen deklariert, weil dies die emotionale Wucht des Anspruchs verstärkt, sie sind aber meist durch politische Interessen und die dadurch geprägte Handlungslogik bestimmt. Unternehmensvertreter, die solche Forderungen mit Verweis auf die gesellschaftliche Arbeitsteilung ablehnen, geraten dadurch automatisch in die Defensive und in ein unsympathisches Licht – kaltherzige, asoziale Profitjäger! Sachargumente treten dabei in den Hintergrund, die Legitimation der Anspruchsteller, im Namen der Gesellschaft Forderungen zu stellen, wird nicht mehr hinterfragt.

Es geht in solchen Fällen nicht darum, ob eine Forderung als solche moralisch richtig und inhaltlich einleuchtend ist. Die Frage ist vielmehr, ob der Adressat der Forderung, ein legal arbeitendes privates Unternehmen, der richtige ist. Viele solcher Angelegenheiten sollten über die politische Meinungs- und Mehrheitsbildung entschieden werden und nicht vom Management großer Unternehmen.

Leiter großer Unternehmen müssen besser kommunizieren lernen

Da es meist auch beim besten Willen die eine richtige Lösung nicht gibt, alle Forderungen aber nicht erfüllt werden können, wird jedes Management auch bei großzügigem Handeln immer Anspruchsgruppen enttäuschen und frustrieren. Machen diese ihre Frustrationen öffentlich, wird der Eindruck erweckt, das Unternehmen komme seiner gesellschaftlichen Verantwortung nicht nach oder handle gar unmoralisch. Verantwortung wird zu einer gefühlten Angelegenheit, vernunftbasierende Argumente haben es da schwer.

Wo Akteure der Zivilgesellschaft mit ihren Forderungen gesellschaftliche Erwartungen prägen und diese zum Maßstab legitimen Handelns werden, müssen Führungspersönlichkeiten großer Unternehmen besser kommunizieren lernen. Sie müssen in öffentlichen Diskursen deutlich machen, welche freiwilligen Leistungen über rechtliche und wirtschaftliche Vorschriften hinaus sie aus welchen Gründen für wen erbringen möchten. Tun sie dies nicht, so definieren externe

Akteure, was "richtig" ist, und auch das gutwilligste Management kommt argumentativ in die Defensive. Allerdings kann eine Firmenleitung im einen oder anderen Fall auf Forderungen weit entfernt der Kernkompetenz eingehen.

Bleiben die Kann-Erwartungen. Die Erfüllung von Erwartungen in dieser Kategorie ist freiwillig. Sie liegt – wie alle Leistungen über das gesetzlich Vorgeschriebene hinaus – sowohl nach Inhalt wie Ausmaß der Leistungen allein im Ermessen der jeweiligen Führungspersönlichkeiten. Ob ein Unternehmen in Projekte zugunsten von Menschen in Not investiert, Mitarbeiter für Freiwilligenarbeit freistellt, ökologische Projekte vor Ort oder in fernen Ländern fördert, eigene Waren und Dienstleistungen zu stark subventionierten Preisen oder kostenlos an bedürftige Empfänger abgibt oder sich bei anderen gesellschaftlich erwünschten Aktivitäten engagiert – das Topmanagement entscheidet auf der Basis seiner Werteüberzeugungen und aus seinem Selbstverständnis über das, was ein guter Unternehmensbürger (Good Corporate Citizen) ist. Klar ist, dass "gute Taten" in der Kann-Kategorie nicht gegen Pflichtverletzungen in der Muss-Dimension aufrechenbar sind.

Für Ralf Dahrendorf war die Erfüllung von Kann-Erwartungen eine der Grundbedingungen für den beruflichen Erfolg einer Person. Wo Führungspersönlichkeiten sich entscheiden, mit ihrem Unternehmen über integres Handeln hinaus etwas für die Gesellschaft zu tun, verdient das Anerkennung. Die Hoffnung ist, dass das dadurch gewonnene Reputationskapital andere motiviert, es ihnen nachzutun.

Klaus Leisinger ist Sozialwissenschaftler und Ökonom, Der gebürtige Lörracher ist Begründer und Präsident der Stiftung "Globale Werte-Allianz" und war bis 2013 Präsident der Novartis-Stiftung.

Ressort: Wirtschaft

Zum Artikel aus der gedruckten BZ vom Sa, 10. August 2019:

» Zeitungsartikel im Zeitungslayout: PDF-Version herunterladen

» Webversion dieses Zeitungsartikels: Vom Müssen, Sollen, Können

Kommentare (4)

Bitte legen Sie zunächst ein Kommentarprofil an, um Artikel auf BZ-Online kommentieren zu können.

Jetzt Profil anlegen

Peter Rapp

4317 seit 25. Sep 2009

Da muss ich doch mal den Herrn Leisinger fragen:

Herr Leisinger, wieso schaffen es dann sogenannte "player" in welchem Wirtschaftszweig auch immer,