

Claus-Heinrich Daub

## **Sozialintegrative Funktionen nachhaltiger Unternehmen**

Die Soziale Arbeit als Disziplin zur Analyse sozialer Probleme und der Entwicklung wissenschaftsbasierter Arbeitsweisen zur Verbesserung der Lebenssituation derer, die durch persönliche oder sozialstrukturelle Probleme in Nöte geraten sind, wird im Wesentlichen von staatlichen Organisationen und privaten Werken getragen. Daneben spielen weitere Organisationen wie Gewerkschaften oder Nichtregierungsorganisationen eine bedeutsame Rolle (Staub-Bernasconi 2003, 278/279). Unternehmen hingegen haben in aktuellen Konzepten der Sozialen Arbeit als einer ihrer Träger keinen Platz. Wenn doch einmal von ihnen gesprochen wird, dann höchstens im Sinne ihrer Rolle als Verursacher bestimmter Probleme und/oder Konflikte, mit deren Folgen sich die Sozialarbeit wiederum auseinandersetzen muss. Hierzu zählen beispielsweise das Mobbing, die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz oder die psychischen Folgen bei einer Versetzung oder dem Verlust des Arbeitsplatzes.

Darüber hinaus tragen Unternehmen durch ihr Verhalten dazu bei, diejenigen soziale Strukturen zu zementieren, die für bestimmte Personengruppen Nachteile bedeuten: Frauen werden einzig aufgrund ihres Frauseins nicht in gehobene Positionen befördert, Menschen mit einer Behinderung als nicht produktiv betrachtet und somit nicht eingestellt oder ausländische MitbürgerInnen aufgrund ihres Anderssein nicht in einen Job übernommen. Da Wirtschaftsunternehmen im Gegensatz zu anderen Organisationen im sozialen, rechtlichen und politischen Raum gar nicht oder weit weniger dazu verpflichtet sind, auf Nöte, Bedürfnisse oder Behinderungen einzelner Menschen spezifisch Rücksicht zu nehmen, könnte man sogar so weit gehen zu behaupten, dass Menschen ihre Benachteiligungen als TeilnehmerInnen im Wirtschaftsleben *in besonderem Masse* zu spüren bekommen. Sie sind dann gleichsam Leidtragende jener „Eigenlogik des Wirtschaftssystems“,

das gegenüber ethischen Überlegungen prinzipiell „blind“ ist und sie nur dann wahrnimmt, wenn sie in die „Sprache des Geldes“ übersetzt werden. Das hat in den Sozialwissenschaften Niklas Luhmann eindringlich nachgewiesen. (Luhmann 1996, 43 ff.) Gemäss dieser „Logik“ werden alle Ereignisse oder Zustände primär daraufhin untersucht, welche Bedeutung sie für Fortschreibung des Wirtschaftssystems haben. Behinderungen, individuelle Bedürfnisse oder Nöte erscheinen so schlichtweg als Kosten, die es zu managen gilt.

Diese tatsächlich zu beobachtende problematische Rolle von Unternehmen repräsentiert indes nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen finden sich Beispiele für sozialintegrative Funktionen, die Unternehmen in der modernen Gesellschaft erfüllen (können) – wengleich sofort kritisch hinzugefügt werden muss, dass sie sich dieser Funktionen häufig zu wenig bewusst sind und/oder diese (gleichwohl) nicht erfüllen wollen. Nachfolgend wird den Fragen nachgegangen, warum dies der Fall ist, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um in Unternehmen einen Bewusstseinswandel hin zur Übernahme von mehr sozialer Verantwortung zu erreichen und – anhand zweier Fallbeispiele – in welchen Dimensionen Unternehmen konkret zu einer Lösung sozialer Probleme beitragen können.

## 1. Die soziale Verantwortung von Unternehmen

In der überwiegenden Zahl der heute dominierenden Theorien des Managements wird davon ausgegangen, dass Unternehmen in erster Linie ökonomische Ziele verfolgen und sich dabei konsequent am Markt ausrichten müssten, um eine Steigerung des Shareholder Value zu erreichen. Allerdings ist seit einigen Jahren ein sukzessiver Paradigmenwechsel zu beobachten, der im wissenschaftlichen Diskurs durch Begriffe wie „Corporate Citizenship“, „Corporate Social Responsibility“ oder „Corporate Responsiveness“ geprägt wird (McGuire 1963; Sethi 1975; Ackerman and Bauer 1976; WBCSD 1999). Diese bezeichnen in verschiedenen Konnotationen die umfassende Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern (Anspruchsgruppen) bzw. der Gesellschaft als Ganzes. Die letzte der drei genannten Sichtweisen geht dabei am weitesten, indem sie Un-

ternehmen dezidiert auffordert, zu reflektieren „what should be their long-run role in a dynamic social system“. (Sethi 1975, 63).

Hergeleitet wird dieser Anspruch aus wirtschaftsethischen Überlegungen. Danach erwirtschaftet ein Unternehmen ökonomische Werte nicht als Selbstzweck, sondern speist diese Wertschöpfung zurück in die Gesellschaft (rein monetär betrachtet beispielsweise durch die Zahlung von Löhnen oder Steuern). Zugleich erzeugt es durch seine Wirtschaftstätigkeit negative externe Effekte. Je grösser ein Unternehmen wird, desto mehr es also positive und negative Effekte erzeugt, um so stärker exponiert es sich öffentlich und wird gegenüber der Gesellschaft begründungspflichtig. Der St. Galler Wirtschaftsethiker Peter Ulrich führte zur Beschreibung dieses Zusammenhangs 1977 den Begriff der „quasi-öffentlichen Institution“ in den wissenschaftlichen Diskurs ein. Ein Unternehmen, so Ulrich, müsse „als multifunktionale und dementsprechend pluralistisch legitimierte Wertschöpfungseinheit gesehen [werden], die sozioökonomische Funktionen für verschiedene Anspruchsgruppen [...] erfüllt“ (Ulrich/Fluri 1995, 60).

Diese Überlegungen haben in verschiedener Weise ihren Niederschlag in Theorien des Managements und auch des Marketings gefunden. Im Marketing wird der sukzessive Paradigmenwechsel beispielsweise unter den Bezeichnungen „Social Responsibility of Marketing“ oder „Societal Marketing“ behandelt. (Kotler 1979; El-Ansary 1974; Drumwright and Murphy 2000) Im deutschsprachigen Raum hat Krulis-Randa die Überlegungen von Kotler weitergeführt. Danach beschreibt Societal Marketing die Aufgabe des Unternehmens, Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Zielmärkte zu bestimmen, die gewünschte Befriedigung wirksamer und rationeller als die Konkurrenz zu erfüllen und dies in der Weise, dass die *Wohlfahrt der Konsumenten und der Gesellschaft* erhalten oder verbessert wird (Krulis-Randa 1986, 13). Eine weitere Argumentationslinie entstammt dem Relationship Marketing, das sich bis Ende der 1980er Jahre ausschliesslich auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden konzentrierte, in den 90er Jahren jedoch durch die Entwicklung des Konzepts eines Unternehmens als coalition of stakeholders (Polonsky 1995; Murphy, Stevens und McLeod 1997) eine neue Richtung erfuhr.

Nun wird in Idee des Societal Marketing zwar die Wohlfahrt der Gesellschaft angesprochen, eine exakte Definition fehlt jedoch ge-

nauso wie eine Einbeziehung der Wohlfahrt künftiger Generationen (vgl. Peattie 1999). Zudem werden die Konsumenten hier – im Gegensatz übrigens zu den darüber hinaus gehenden Konzepten von Polonsky (1995) und Murphy, Stevens und McLeod (1997) – als einzige Anspruchsgruppe explizit genannt und in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt. Selbst die genannten Vertreter des Konzepts eines Unternehmens als coalition of stakeholders überschreiten in ihren Argumentationen nicht die „Grenze der Profitabilität“: Sie bleibt letztlich oberstes business objective, auch wenn ein Unternehmen (a business) nun als eine gemeinsame Aufgabe aller stakeholders angesehen wird und die stakeholder selbst als equally important betrachtet werden. So fragt selbst Murphy, der eine explizite Verbindung zwischen der stakeholder orientation des Marketing und der hier nachfolgend noch näher erläuterten Triple-Bottom-Line business philosophy herstellt, „whether a stakeholder and TBL augmentation of relationship marketing enhances profitability“ (Murphy et al. 2003, 1/2).

## 2. Das nachhaltige Unternehmen

Diese Schwächen bislang vorliegender Theoriekonzepte werden im Konzept eines nachhaltigen Managements behoben (Daub 2004). Nachhaltiges Management bezeichnet eine Form des Managements, das in der Steigerung des Unternehmenswertes nicht einseitig eine kontinuierliche Steigerung von Umsatz und Gewinn erkennt, sondern die ökonomischen Ziele eines Unternehmens in Einklang zu bringen versucht mit sozialen und ökologischen Anliegen (vgl. auch Elkington 1997). Dies erreicht ein Unternehmen, indem es alle Strukturen und Prozesse systematisch daraufhin untersucht, welche Auswirkungen diese auf den Geschäftserfolg und *gleichzeitig* auf die soziale und ökologische Umwelt eines Unternehmens haben und sie dann so umstellt, dass die Prozesse unter Ausnutzung aller Synergieeffekte möglichst viele positiven Wirkungen in allen drei Dimensionen gleichzeitig erzielen. Den Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Investoren etc.) kommt dabei eine entscheidende Funktion zu: sie sollen, so die Philosophie eines nachhaltigen Managements, über kontinuierlich

stattfindende Dialoge auf die Entwicklung des Unternehmens Einfluss nehmen. Aus „Shareholder Value“ wird so „Stakeholder Value“. Bedeutsam und neu an dieser Managementdefinition ist die explizite Betonung einer gleichen Gewichtung und damit *Wertgleichheit* ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele eines Unternehmens. Profitabilität wird so zu einem Ziel *neben* anderen. Damit wird bewusst Abstand genommen von der Ansicht, dass soziale und ökologische Ziele nur dann erfüllt werden können, wenn ein Unternehmen ausreichend Gewinn erwirtschaftet bzw. wenn es darin die Chance erkennt, ökonomische Probleme besser zu bewältigen. Damit grenzt sich das Konzept eines nachhaltigen Managements von neueren Konzepten des Managements wie beispielsweise dem des „sustainable entrepreneurship“ ab, das definiert wird als „entrepreneurship realising market success with sustainability innovations“ (Schaltegger, Burritt and Petersen 2003, 34). Nachhaltig zu managen soll gerade *nicht* heißen, Nachhaltigkeit als „neue Herausforderung“ zu managen und daraus Profit zu schlagen (Dunphy 2000). Sustainable Management ist *nicht* Sustainability Management.

Das Konzept des nachhaltigen Managements verbindet die Managementtheorie vielmehr mit dem Konzept einer „nachhaltigen Entwicklung“ vielmehr derart, dass es im Handeln von Unternehmen einen von der Gesellschaft zu Recht geforderten Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung sieht. Nachhaltige Entwicklung wird definiert als eine Entwicklung, „die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“. So die Formulierung im Bericht der World Commission on Environment and Development (WCED) aus dem Jahre 1987, in dem die Vision einer „gemeinsamen Zukunft“ der Menschheit skizziert wird. Weiter entwickelt und konkretisiert wurde diese auf der United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) in Rio de Janeiro 1992 und dem Nachfolgegipfel in Johannesburg 2002. In der Form der Agenda 21 (UNCED 1992) fand sie Eingang in nationale und regionale politische Gremien, die sich heute vor allem mit Fragen einer konkreten Umsetzung befassen und entsprechende Indikatorensysteme zur Bestimmung des Grades der nachhaltigen Entwicklung eines Landes, einer Region oder einer Organisation entwickeln (vgl. Daub 2004b, 113 f.).

Die Verknüpfung der Managementtheorie mit dem Konzept einer nachhaltigen Entwicklung bringt zwei grosse Vorteile mit sich: Ein erster besteht in der Kopplung der Zielsetzungen von Unternehmen an diejenigen der Agenda 21. Darin wird Unternehmen und anderen Organisationen explizit eine bedeutsame Rolle zugemessen: „Critical to the effective implementation of the objectives, policies and mechanisms agreed to by Governments in all programme areas of Agenda 21 will be the commitment and genuine involvement of all social groups“ (UNCED 1992, 219). Genannt werden u.a. regierungsunabhängige Organisationen (Kap. 27), Lokalbehörden (Kap. 28), Arbeiter und Gewerkschaften (Kap. 29) und schliesslich auch Handel und Industrie (Kap. 30). Auf die besondere Rolle von Unternehmen hatten im übrigen bereits zu einem frühen Zeitpunkt jene Unternehmensvertreter verwiesen, die an der Konferenz in Rio de Janeiro teilnahmen: Das Ergebnis ihrer Arbeit wurde 1992 in der von Stephan Schmidheiny herausgegebenen Monographie „Changing Course“ veröffentlicht, die auch in Wirtschaftskreisen für einiges Aufsehen gesorgt hat (Schmidheiny 1992).

Ein weiterer Vorteil des Konzepts eines nachhaltigen Managements ergibt sich aus der *Gleichgewichtsidee* des Nachhaltigkeitskonzepts: danach sollen im Prozess einer nachhaltigen Entwicklung ökonomische, soziale und ökologische Optimierungsbemühungen möglichst zu Synergien führen und damit Einzelmassnahmen in einer Dimension nicht zu schädlichen Wirkungen in einer der anderen Dimensionen führen. Dabei handelt es sich im Übrigen nicht um eine freiwillige Leistung, die Unternehmen dann erbringen können, wenn es ihre ökonomische Situation zulässt. Ihr Mitwirken an einer gemeinsamen Zukunft ist vielmehr die *legitime Forderung* einer Weltgesellschaft.

Entsprechend ergeben sich drei Dimensionen der unternehmerischen Verantwortung:

- in der *ökonomischen Dimension* haben Unternehmen die Hauptverantwortung, der Gesellschaft Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus sollen Sie Arbeitsplätze, Wissen und weitere ökonomische Nutzenfunktionen bereitstellen
- in der *ökologischen Dimension* besteht die Verantwortung der Unternehmen darin, die physische Umwelt entlang der gesamten Wert-

schöpfungskette zu schonen. Darüber hinaus sollen sie mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten zu einer kontinuierlichen Steigerung der Öko-Effizienz beitragen.

- in der *sozialen Dimension* schliesslich sollen Unternehmen zu einem Schutz fundamentaler Menschenrechte (Arbeitnehmerrechte, Frauenrechte, Rechte von Menschen mit einer Behinderung etc.) beitragen und soziale Integrationsleistungen erbringen.

Der Beitrag eines Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung kann mithin daran gemessen werden, inwiefern es ihm gelingt, effektiv zu einer Wertschöpfung im sozialen und ökologischen Bereich beizutragen (Sozio-Effektivität und Öko-Effektivität), darüber hinaus seine Sozio-Effizienz sowie Öko-Effizienz zu steigern und all diese Aspekte in ein nachhaltiges Management zu integrieren (vgl. Schaltegger/Dyllick 2002, 32).

Bereits ist etlichen Unternehmen diese dreifache Verantwortung bewusst geworden. Dies belegen neben den zahlreichen Case Studies, die Holliday, Schmidheiny und Watts (2002) zusammen getragen haben auch die Ergebnisse des ersten nationalen Benchmark Survey der Nachhaltigkeitsberichterstattung Schweizer Unternehmen (Daub et al. 2003). Dabei konnte festgestellt werden, dass der Begriff Nachhaltigkeit zunehmend auch in mittelständischen Unternehmen als ein Schlüsselbegriff akzeptiert und nicht als ein kurzlebige Schlagwort betrachtet wird. Allerdings wurde in den Expertengesprächen mit Managern von 25 Schweizer Unternehmen im Anschluss an die Studie auch deutlich, dass die Einführung eines nachhaltigen Managements nur dann von der Geschäftsleitung ins Auge gefasst wird, wenn sich daraus ein ökonomischer Vorteil ergibt (Daub 2003). Aus dieser Haltung wird deutlich, dass sich Manager in ihrer täglichen Arbeit nicht von der ethischen Forderung nach einer Gleichbehandlung ökonomischer, sozialer und ökologischer Aspekte, sondern primär, vielleicht sogar ausschliesslich von ökonomischen Überlegungen leiten lassen. Dies liegt in der bereits erwähnten Eigenlogik des Wirtschaftssystems begründet.

Genau darin liegt nun auch das Problem begründet, dass viele Unternehmen nicht wahrnehmen, welche sozialen Funktionen ihnen in einer komplexen Gesellschaft zunehmend zukommen. Dies ist aber die Voraussetzung, um ihnen einerseits zu ermöglichen, einen Beitrag

zur Lösung sozialer Probleme zu leisten und andererseits, diese Leistungen auch gegenüber ihren Stakeholdern zu kommunizieren. Denn nur dann, wenn ein Unternehmen gleichsam „handfeste“ Vorteile darin erkennen kann, sich sozial verantwortlich zu verhalten, wird es dies auf Dauer auch tun.

### 3. Soziale Funktionen und Leistungen von Unternehmen

Welches sind nun also die Dimensionen, in denen Unternehmen der Gesellschaft, in die sie eingebettet sind, einen sozialen Nutzen stiften können? Zu dieser Fragestellung wurden in den USA und Westeuropa vor allem in den 1970er Jahren Untersuchungen angestellt und Indikatorenkataloge zusammengetragen. Die Forderungen nach einer „gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung“ bzw. einer „Sozialbilanzierung“ durch Unternehmen gipfelten im deutschsprachigen Raum in einem Minimalkatalog des Vorstandes des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) vom 12. Juli 1979, der insgesamt zehn Punkte umfasste (Wysocki 1981, 169). Starke Ähnlichkeiten mit dem 1977 in Frankreich per Gesetz eingeführten „bilan social“ waren dabei offensichtlich (Vogelpoth 1980). So schnell das Thema damals auf die politische Agenda gesetzt worden war, so rasch verschwand es indes auch wieder von ihr.

Aufgegriffen und weiter entwickelt wurde es erst wieder im Kontext der Diskussionen um die Rolle der Industrie im Prozess der Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung. Dabei muss unterschieden werden zwischen Indikatorensystemen, die von Nichtregierungsorganisationen mit dem Zweck entwickelt wurden, Unternehmen bei ihren Aktivitäten in Ländern der „dritten Welt“ zur Einhaltung von sozialen Mindeststandards zu zwingen und Systemen, in denen (wesentlich weiter reichende) Anforderungen an die soziale Verantwortung von Unternehmen gestellt werden.

Ein gutes Beispiel für erstgenannten Fall ist das Indikatorensystem, das die „Clean Clothes Campaign“ entwickelte. Es handelt sich bei ihr um eine Initiative, die im Jahre 1990 in den Niederlanden durch eine Gruppe von Nichtregierungsorganisationen (u.a. die Alternative Consumer Union, die Phillipine Group Netherlands und das Center for

Research on Multinational Corporations) ins Leben gerufen wurde. Die Clean Clothes Campaign richtet sich einerseits an die Verbraucherinnen und Verbraucher, die durch öffentliche Aktionen und Informationskampagnen zu einem bewussteren Kaufverhalten animiert werden sollen. Andererseits wendet sie sich an den Bekleidungshandel, der – als Käufer und Weiterverkäufer von Textilien – die Verantwortung für die Produktlinie besitzt und diese im Sinne eines Product Stewards wahrnehmen soll (vgl. Henseling/Eberle/Griesshammer 1999, 77). In der Schweiz erarbeitete die Migros-Genossenschaft 1999 einen Verhaltenskodex, der mit Clean Clothes abgestimmt wurde und verpflichtete alle Lieferanten, über die Befolgung eines Richtlinienkataloges mit ökologischen Kriterien hinaus auch diesen einzuhalten (vgl. „Brückenbauer“ Nr. 21 vom 23. März 2000, S. 40).

In ihrem Indikatorensystem konzentriert sich die Clean Clothes Campaign auf Aspekte der *Arbeitsbedingungen* sowie des *Gesundheitsschutzes*. Sie beabsichtigt in erster Linie, die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Bekleidungs- und Sportkleidungsindustrie geltend zu machen und die Unterdrückung, die Ausbeutung und den Missbrauch der überwiegend weiblichen Arbeitskräfte zu bekämpfen, indem sie gegenüber Unternehmen, Industrieverbänden und Arbeitgeberorganisationen einen *Arbeitsverhaltenskodex* durchsetzt. Dieser orientiert sich an den Konventionen der International Labour Organisation (ILO) und enthält insgesamt acht Mindestnormen für Löhne, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen, die in einer „Sozialcharta für den Handel mit Kleidung“ (Code of Conduct) festgehalten wurden. Hält man sich die Zielsetzungen der Nichtregierungsorganisationen vor Augen, welche die Clean Clothes Campaign ins Leben riefen, so wird rasch klar, dass ein Indikatorenkatalog wie er hier aufgestellt wurde nicht auf ein Unternehmen in einem Industrieland angewendet werden kann. Die darin genannten Mindestnormen sind dieserorts bereits längst in Gesetze gefasst; ihre Erfüllung kann weitestgehend vorausgesetzt werden. Um die soziale Leistung eines Unternehmens messen zu können, muss mithin ein Indikatorensystem entwickelt werden, das wesentlich weiter reicht.

Eine grosse Rolle spielt dabei derzeit die Arbeit der Global Reporting Initiative, die erstmals 2000 Richtlinien zur Berichterstattung von Unternehmen über ihre Nachhaltigkeitsleistungen vorlegte (GRI 2002). Dabei handelt es sich um eine unverbindliche Sammlung von

Kriterien, die Unternehmen in ihren öffentlich zugänglichen Berichten berücksichtigen sollen. Diese „Reporting Guidelines“ lagen auch der ersten empirischen Untersuchung der Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Schweiz und gleichzeitig umfangreichsten weltweit zugrunde, die im Jahr 2003 durchgeführt wurde (Daub et al. 2003). Auf Basis des darin entwickelten Kriterienkatalogs lassen sich insgesamt fünf Dimensionen unterscheiden, in denen Unternehmen soziale Leistungen erbringen (vgl. Daub et al. 2003, Appendix 2):

- der Umgang eines Unternehmens mit seinen MitarbeiterInnen (Human Resources Management und Unternehmenskultur)
- Massnahmen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes
- Leistungen der Arbeitgeber gegenüber ihren MitarbeiterInnen wie z.B. Pensionszuschüsse oder Weiterbildungstage
- die Beachtung und Beförderung der Arbeitnehmer- und Menschenrechte sowie der Chancengleichheit
- Beiträge des Unternehmens zur regionalen und globalen sozialen bzw. nachhaltigen Entwicklung

In jeder dieser Dimensionen erbringen Unternehmen konkrete Leistungen, wobei die Intensität ihrer Erbringung in den verschiedenen Unternehmen natürlich stark variiert. Empirische Erkenntnisse zu diesem Themenfeld liegen allerdings bislang nicht vor.

Nun würde der Rahmen dieser Ausführungen natürlich gesprengt werden, wenn auf alle Aspekte der sozialen Verantwortung von Unternehmen und die Messung derselben mit Hilfe von Indikatoren eingegangen würde. So werde ich mich auf zwei Beispiele konzentrieren: Leistungen im Bereich der Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge sowie Massnahmen zur Sicherstellung der Chancengleichheit.

### 3.1 Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge: das Beispiel „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (St. Gallen)

Dieselben gesellschaftlichen Veränderungen in den westlichen Industrienationen in den zurück liegenden dreissig Jahren, die in der Managementtheorie zur Entwicklung von Ideen wie einer „Corporate Social Responsibility“ beigetragen haben, wurden von Unternehmen

vor allem in zwei Dimensionen spürbar: einem sich wandelnden Konsumverhalten einerseits und sich verändernden Ansprüchen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern andererseits. In einer „Erlebnisgesellschaft“, wie sie uns Gerhard Schulze (1992) näher gebracht hat, wird auch in der Arbeitswelt der Wunsch nach Selbstverwirklichung, der Übernahme von Verantwortung und dem „Spass an der Arbeit“ wichtiger. Viele Unternehmen haben auf diese neuen Herausforderungen reagiert und den Versuch unternommen, durch die Etablierung einer Unternehmenskultur oder einer „Corporate Identity“ (Regenthal 1997; Birkigt/Stadler/Funck 2000) den Spagat zwischen den Ansprüchen der MitarbeiterInnen und denen des Unternehmens zu leisten. Im Zuge dieser Entwicklungen haben sich Unternehmen ausführlich mit Fragen der „Leistungen und Gegenleistungen“ im Verhältnis zu ihren Mitarbeitern befasst. Dabei lag der Fokus naturgemäss auf der Frage, welche „Kultur“ einem Unternehmen ein Optimum an Produktivität und zugleich Mitarbeiterzufriedenheit gewährleisten könne. Wenngleich diese Frage bis heute nicht beantwortet ist, da es diese eine „Kultur“ im Sinne eines festlegbaren Sets an Werten und Normen nicht geben kann, so existieren doch etliche Beispiele für Aktivitäten oder Programme von Unternehmen, die als soziale Leistungen angesehen werden können. Ein Teilbereich solcher Programme, der hier exemplarisch ausgeführt werden soll, sind Massnahmen zur *Gesundheitsvorsorge und Arbeitssicherheit*. Fortschrittlich denkende bzw. nachhaltig wirtschaftende Unternehmen und darüber hinaus im Übrigen auch Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung haben längst erkannt, dass derlei Massnahmen, die weit über die gesetzlichen Vorgaben<sup>1</sup> hinausgehen, zwar zunächst Kosten verursachen, diese jedoch mittelfristig amortisiert werden können.

Ein aktuelles Beispiel für ein derartiges Konzept ist das St. Galler Projekt „Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Staatsverwal-

<sup>1</sup> Gemäss Artikel 82 Absatz 1 UVG ist der Arbeitgeber verpflichtet, alle Massnahmen zur Verhütung von Berufsunfällen und Berufskrankheiten zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den gegebenen Verhältnissen angemessen sind. Sie müssen mithin dem Grundsatz der Verhältnismässigkeit entsprechen. Alle Leistungen, die darüber hinausgehen, können als besondere Leistungen eines Unternehmens angesehen werden.

„ung“, das von einer Projektgruppe des Amtes für Gesundheitsvorsorge und des Personalamtes entwickelt wurde. Es berücksichtigt Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes ebenso wie die einer gesundheitsfördernden Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsumfeldes. Letztere sollen so ausgestaltet sein, dass sie die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz gewährleisten, zur Förderung der Gesundheit beitragen, zum Beispiel durch Interesse und Freude an der Aufgabe oder durch ein unterstützendes Arbeitsklima, die Kompetenzen für eigen- und mitverantwortliches Handeln stärken und das körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden und die Lebensqualität im Bereich der Arbeit unterstützen (Waltert 2003, 4). Bereits in den Formulierungen wird erkennbar, dass es in derartigen Programmen nicht darum geht, die Erfüllung gesetzlicher Mindeststandards anzustreben. Vielmehr wird den MitarbeiterInnen darin in Aussicht gestellt, alle potenziellen Risiken und Gefahren, die mit ihrer Tätigkeit verbunden sind, von ihnen abzuhalten.

Messbar sind die Erfolge derartiger Programme einerseits direkt über Daten zur Anzahl von Betriebsunfällen, Verlusttagen und Abwesenheitsraten sowie indirekt über Erkenntnisse aus regelmässigen Mitarbeiterumfragen bzw. Zufriedenheitsmessungen. Zusätzliche Hinweise können weitere Indikatoren wie z.B. die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit einer Person oder die Fluktuationsrate geben (vgl. Daub et al. 2003, Appendix 2). Aus Sicht der Sozialen Arbeit sind Programme wie das des Kantons St. Gallen insofern begrüssenswert, als sie zum einen dazu beitragen, prinzipielle Fragen der potenziell positiven und negativen Einflüsse des Arbeitsumfeldes auf MitarbeiterInnen zu thematisieren, was zur Sensibilisierung von Arbeitgebern für bestimmte Probleme beiträgt. So können im Rahmen derartiger Programme auch Themen wie Mobbing oder die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz auf den Tisch gebracht werden, die von vielen Unternehmen bislang umgangen wurden.

### 3.2 Chancengleichheit: das Beispiel „Kinderbetreuungsplätze“ der Firma F. Hoffmann-La Roche AG

Das Thema „Arbeitnehmer- und Menschenrechte“ nimmt im Kontext der Überlegungen zur sozialen Verantwortung und möglichen Beiträ-

gen von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung naturgemäss einen breiten Raum ein. So stehen sie beispielsweise im Zentrum der Idee eines „Global Compact“ (Globalpakt), den der derzeitige Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, auf dem Weltwirtschaftsforum am 31. Januar 1999 in Davos anregte. Konkret forderte er Unternehmen auf, den Schutz der Menschenrechte zu fördern und darauf hinzuwirken, dass es in den am Globalpakt beteiligten Unternehmen nicht zu Menschenrechtsverletzungen komme; zudem sollten sie das Prinzip der Vereinigungsfreiheit sowie das Recht auf Tarifverhandlungen achten, auf Zwangsarbeit und Kinderarbeit verzichten und für die Beseitigung von Diskriminierungen in Beschäftigung und Beruf eintreten; schliesslich sollten sie sich ihrer Verantwortung gegenüber der Umwelt stellen und sich für die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien einsetzen.<sup>2</sup> Auch hierbei handelt es sich mithin wieder um ein Programm, das – vergleichbar der Clean Clothes Campaign – zu einer Minderung der schlimmsten Auswüchse inhumanen Verhaltens von Unternehmen vor allem in Ländern der „Dritten Welt“ beitragen soll und das aufgrund dieser Zielsetzung nicht auf die Verhältnisse in hochindustrialisierten Ländern übertragbar ist.

Hier geht es wiederum vielmehr um wesentlich weiterreichende Fragen. Eine davon, auf die nachfolgend anhand eines Beispiels eingegangen werden soll, betrifft die Voraussetzungen, die ein Unternehmen schaffen kann, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Dabei interessiert weniger die Frage, warum es dies tut. Ob es seine Anstrengungen aus ökonomischen Erwägungen oder einem sozialen Verantwortungsbewusstsein heraus unternimmt, spielt für das Ergebnis letztlich keine Rolle. Insofern soll und kann mit dem folgenden Beispiel eines Programms der „F. Hoffmann-La Roche AG“ aus Basel auch nichts über die „Verantwortlichkeit“ oder gar „Nachhaltigkeit“ dieses Unternehmens ausgesagt werden. Die Wahl des Beispiels liegt vielmehr in seiner guten Dokumentation begründet.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Aus der Rede des Generalsekretärs der Vereinten Nationen, Kofi Annan, am 31. Januar 1999 beim Weltwirtschaftsforum in Davos: <http://www.un.org/partners/business/davos.htm#speech>; vgl. auch [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

<sup>3</sup> vgl. [http://www.philias.org/de/centresr/cas\\_de/f-hoffman-la-roche.html](http://www.philias.org/de/centresr/cas_de/f-hoffman-la-roche.html).

Aus einer firmeninternen Umfrage im Jahr 1988/89 ging gemäss Unternehmensangaben ein Wunsch der MitarbeiterInnen nach Betreuungsmöglichkeiten für Kinder hervor. Das Unternehmen schloss daraufhin zunächst einen Vertrag mit einem lokalen Verein (Frauenverein am Heuberg) ab und stellte seinen MitarbeiterInnen 20 Plätze in einem firmennahen Tagesheim zur Verfügung. Nachdem es alsbald zu Engpässen kam, erweiterte das Unternehmen sein Angebot sukzessive und übergab den MitarbeiterInnen schliesslich im Rahmen seiner 100-Jahr-Feier im Jahr 1996 ein konzernerneigene Kindertagesheim mit 36 Plätzen. Da auch diese Kapazitäten alsbald nicht mehr ausreichten, wurden weitere Verträge mit externen Anbietern geschlossen. Heute bietet das Unternehmen ungefähr 90 Kinderbetreuungsplätze an, in denen die Kinder in vorschulpflichtigem Alter ganztags betreut werden können. Die monatlichen finanziellen Beiträge der Eltern variieren dabei je nach deren Einkommen zwischen 4% und maximal 12% ihres Brutto-Haushalts-Einkommens. Den Erfolg seiner Aktivitäten bemisst es am Wachstum des Frauenanteils im unteren und mittleren Kader von 3% auf 21% zwischen den Jahren 1987 und 2001.

Wenngleich ein derartiges Engagement nur ein einzelner Bestandteil eines umfassenden Programms respektive Sozial-Management-Systems sein kann, zeigt es doch, dass Unternehmen heute zunehmend gewillt sind, soziale Anliegen Ernst zu nehmen. Die Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen ist hierbei eine vor allem bei multinationalen Unternehmen des Öfteren anzutreffende Leistung. Seltener findet man hingegen eine systematische Berücksichtigung der Interessen von Menschen mit einer körperlichen oder geistigen Behinderung oder Menschen ausländischer Herkunft. Eine Integration dieser und weiterer Aspekte in ein umfassendes Sozial-Management-System hat insofern noch an keinem Ort stattgefunden.

#### 4. Abschliessende Bemerkungen

Einleitend wurde festgehalten, dass Unternehmen in aktuellen Konzepten der Sozialen Arbeit ihren Platz primär auf Seiten der Verursacher bestimmter Probleme oder Konflikte finden. Als Träger oder we-

nigstens Partner zur Behebung sozialer Probleme werden sie dahingegen kaum wahrgenommen. Es wäre müssig, über die Gründe hierfür ausführlicher zu spekulieren. Man mag es der traditionell kritischen Haltung der Sozialwissenschaften gegenüber Wirtschaftsunternehmen zurechnen oder der Tatsache, dass Unternehmen ihre soziale Verantwortung noch immer zu wenig wahrnehmen. Wesentlich produktiver erscheint dagegen, sich in der Sozialarbeit künftig stärker darüber Gedanken zu machen, in welchen Formen und Projekten eine stärkere Zusammenarbeit mit Unternehmen gesucht werden könnte. Gewiss kommen hierfür nicht alle Programme in Frage. Allerdings könnte gerade in den exemplarisch aufgezeigten Dimensionen eine Zusammenarbeit sinnvoll und fruchtbar sein.

#### Literatur

- Ackerman, R. W./Bauer, R. A. (1976), *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (2002), *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, 11. Aufl., München.
- Daub, C.-H. (2004), „Nachhaltiges Management: Stand, Entwicklung, Perspektiven – Neue Philosophie auf dem Vormarsch“, *Umwelt Focus* 8/04, S. 10-13.
- Daub, C.-H. (2004b), „Die Interdependenz ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsziele“, in: C.-H. Daub und U. Mäder, Hg., *Soziale Folgen der Globalisierung*, edition gesowip, Basel, S. 97-118.
- Daub, C.-H. et al. (2003), *Nachhaltigkeitsberichterstattung Schweizer Unternehmen 2002*, edition gesowip, Basel.
- Dunphy, D. (2000), „Implementing the sustainable corporation“, in D. Dunphy et al., Hg., *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century*, Allen&Unwin, St Leonards, Australia, S. 251-273.

- Drumwright, M.E./Murphy, P. (2000), "Corporate Societal Marketing," in: P.N. Bloom and G.T. Gundlach, Hg., *The Handbook of Social Marketing and Society*, Sage Publications, Newbury Park.
- El-Ansary, A.I. (1974), "Societal Marketing: A Strategic View of the Marketing Mix in the 1970s", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 2, S. 316-321.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks; the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2002), *Sustainability Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance*, Boston.
- Henseling, C./Eberle, U./Griesshammer, R. (1999), *Soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsindikatoren*, hg. v. Öko-Institut, Freiburg.
- Holliday, C. O./Schmidheiny, S./Watts, P. (2002): *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Kotler, P. (1979), "Axioms for Societal Marketing", in: G. Fisk et al., Hg., *Future Directions for Marketing*, Marketing Science Institute, Boston, S. 33-41.
- Krulis-Randa, J.S. (1986), „Societal Marketing“, *Dokumentation zur Betriebswirtschaft*, Zürich.
- Luhmann, N. (1996), *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, 2. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt.
- McGuire, J. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York.
- Murphy, B. et al. (2003), "Augmenting Relationship Marketing with a Stakeholder and Triple Bottom Line Orientation in a Stakeholder Business Model to Enhance Business Profitability", Working Paper 03.10 Department of Commerce, Massey University at Albany, Auckland.
- Murphy, B./Stevens, K./McLeod, R. (1997), "A Stakeholderism Framework for Measuring Relationship Marketing", *Journal of Marketing Theory and Practice* 5, Spring, S. 43-57.

- Peattie, K. (1999), "Rethinking Marketing: Shifting to a Greener Paradigm", in M. Charter und M.J. Polonsky, *Greener Marketing: A Global Perspective on Greening Marketing Practice*, Greenleaf Publishing, Sheffield, S. 57-70.
- Polonsky, M.J. (1995), "A Stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 10 No 3, S. 29-42.
- Regenthal, G. (1997), *Corporate Identity - Luxus oder Notwendigkeit?: mit gutem Image zum Erfolg*, Wiesbaden.
- Schaltegger, S./Burritt, R./Petersen, H. (2003), *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Schaltegger, S./Dyllick, T., Hg. (2002), *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzept und Fallstudien*, Wiesbaden.
- Schmidheiny, S. (1992), *Changing Course: Global Business Perspective on Development and the Environment*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Schulze, G. (1992), *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*, Frankfurt/New York.
- Sethi, S. P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review* 17, No 3, pp. 58-64.
- Staub-Bernasconi, S. (2003), „Soziale Arbeit“, in: Erwin Carigiet, Ueli Mäder und Jean-Michel Bonvin, Hg., *Wörterbuch der Sozialpolitik*, Rotpunktverlag, Zürich, S. 277-279.
- Ulrich, P./Fluri, E. (1995), *Management: Eine konzentrierte Einführung*, 7. Aufl., Campus, Bern/Stuttgart/Wien.
- UNCED (United Nations Conference on Environment and Development) (1992), *Agenda 21: Programme of Action for Sustainable Development*, Rio de Janeiro, Brazil, 3-14 June 1992.
- Vogelpoth, N. (1980), *Die französische Sozialbilanz*, Frankfurt.

Walter, A. (2003), Das St. Galler Projekt „Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Staatsverwaltung“, Referat, [www.zentral.ch/pdf/Referat%20Walter.pdf](http://www.zentral.ch/pdf/Referat%20Walter.pdf).

WBCSD (1999), Meeting Changing Expectations: Corporate Social Responsibility, WBCSD, Geneva.

Wysocki, K. v. (1981), Sozialbilanzen, Stuttgart.