

## Unternehmen, Verantwortung und die Arbeiterbewegung

# CSR und die Transformation der sozialen Frage

Die Verbindung von Unternehmensverantwortung mit den Zielen der Arbeiterbewegung liegt nahe, ist aber nicht einfach. Einerseits werden klassische Forderungen in aktuellen Debatten ausgeblendet, andererseits erfährt die Arbeitswelt einen grundlegenden Wandel.

Von Eckart Hildebrandt

Die Verbindung dieser beiden Themenkreise ist ungewohnt und sperrig. Auf der einen Seite steht ein neues Konzept der Unternehmensverantwortung, das, abgeleitet aus dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung, auf die sozialen und ökologischen Zukunftsressourcen der Gesellschaft abzielt. Auf der anderen Seite steht der Problemfokus der Arbeiterbewegung und des Sozialstaats, wobei die gegenwärtigen Forderungen der Arbeitgeberverbände auf den Abbau historisch erreichter Niveaus zielen. Damit ist auch eine hochgradig kontroverse Beziehung zwischen einer umfassenden gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen in internationalen Kontexten einerseits und der Weiterentwicklung von Erwerbsarbeit gegeben, die historisch im Mittelpunkt der sozialen Frage steht. Im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) werden die entscheidenden Impulse in externen Entwicklungen verortet: veränderte Maßstäbe von Investoren, gesellschaftlicher Druck durch Gruppen der Umweltbewegung und durch öffentliche Skandalisierungen von Produktionsverfahren und Produkten (European Multistakeholder Forum on CSR 2004, S. 4ff.). Es werden zwar auch interne Interessenlagen wie Unternehmenskultur, Risikomanagement, Reputation und Stakeholder-Relationen einbezogen, aber in der Mehrzahl der Unternehmensberichte stehen die externen ökologischen und sozialen Effekte im Vordergrund.

### Prioritäten der Unternehmen

Die Prioritätensetzung der Unternehmen bei der Einbeziehung von Themen erfolgt nach dem so genannten Business Case, das heißt „den Einflussfaktoren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit direkte oder indirekte wirtschaftliche Auswirkungen auf das wertete Unternehmen haben.“ (Bertelsmann Stiftung 2004, S. 3) Solche unternehmensorientierten Konzepte sind Risikobewertungsansätze, Unternehmenswertsteigerung durch Öko-

effizienz, Produkt- und Prozessinnovation und Best-Practice-Modelle insbesondere im Qualitätsmanagement. Soziale Bezüge werden vornehmlich durch den Bezug auf internationale Normen wie die UN-Menschenrechtsdeklaration, die ILO-Kernarbeitsnormen, die OECD-Leitlinien oder SA 8000 etc. abgedeckt (ebenda, S. 4). Der Blick der CSR-Debatte auf die soziale Dimension ist, in einer ersten, groben Annäherung, durch zwei Merkmale geprägt: die Fokussierung auf unternehmensexterne Einflussgrößen, die den Wert und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen berühren, und die Orientierung an internationalen Sozialstandards.

### Anforderungen an Unternehmen

Der Beitrag wendet sich gegen die Randständigkeit von Arbeitspolitik in CSR-Strategien und argumentiert demgegenüber, dass der Wandel der Arbeitswelt neue soziale Anforderungen an die Unternehmen stellt, dass deren Gestaltung auch für andere Stakeholder-Gruppen von großer Bedeutung ist und dass in den globalen sozialen Fragen Annäherungen zu beobachten sind. Die zunehmende Randständigkeit von Arbeitspolitik beruht auf dem historischen Übergang von der dominanten Definitionsmacht von Gewerkschaften und sozialstaatlichen Akteuren zu einer Vielzahl von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Bei der Ausformulierung des so genannten Stakeholder-Ansatzes (Freeman 2004) werden folgende Referenzgruppen genannt:

- Mitarbeiter/potenzielle Mitarbeiter,
- Anwohner, Akteure am Standort,
- soziale Bewegungen, NGOs,
- Öffentlichkeit,
- Kunden/potenzielle Kunden,
- Zulieferer und
- Anleger/Kapitalmarkt.

Die Schwierigkeit für die Unternehmen besteht nun darin, erstens die Anforderungen dieser Gruppen an die Unternehmen zu ermitteln (wobei diese Gruppen sicher nicht homogen sind), zweitens die Auswirkungen von Maßnahmen der Verantwortungsübernahme bei den verschiedenen Anspruchsgruppen einzuschätzen und daraus drittens Prioritäten und Schwerpunkte zu bilden.

Diese Strukturierung gesellschaftlicher Anforderungen wird durch die räumliche Entgrenzung der Wirtschaftstätigkeit zusätzlich erschwert. Die räumlichen Referenzbereiche von CSR-Maßnahmen können sich beziehen auf:

- Betriebe/Unternehmen, →

- Standort, Kommune, Region,
- nationalen Wirtschaftsraum,
- Europäische Union und andere regionale Wirtschaftsräume sowie
- Weltmärkte und internationale Institutionen.

Beide Dimensionen zusammen, die Referenzgruppen und die Referenzbereiche von CSR-Maßnahmen, ergeben eine komplexe Struktur von Anforderungen, die realistischerweise nicht systematisch abgearbeitet werden kann und eine Vielzahl von unternehmensspezifischen CSR-Profilen zulässt. Die Interessen der eigenen Beschäftigten können hierbei sehr unterschiedlich gewichtet sein.

Bisherige Erhebungen von Anforderungen sind kaum differenziert nach einzelnen Stakeholder-Gruppen ausgelegt. Eine erste weltweite E-Mail-Befragung ergab exemplarisch ein breites Spektrum (ECC KohtesKlewes 2003). Es zeigt sich ein Nebeneinander von traditionellen Themen der Arbeiterbewegung (Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, Aus- und Weiterbildung, Interessenvertretung, Gleichberechtigung und betriebliche Sozialpolitik) sowie alten Themen der internationalen Solidarität (Menschenrechte, internationale Sozialstandards) und neuen betrieblichen Themen wie Sozialmanagement und Corporate Citizenship.

Die Befragungsergebnisse belegen, wie sowohl alte und neue soziale Themen als auch interne und externe Anforderungen an Unternehmen in die aktuellen Erwartungen eingehen.

## Arbeitnehmerinteresse

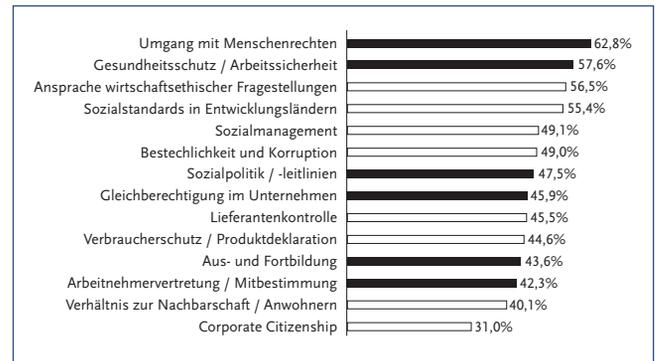
Im folgenden Abschnitt will ich mich auf die so genannten Arbeitnehmerinteressen konzentrieren und vier Entwicklungsphasen der Gestaltung der sozialen Frage mit ihren charakteristischen Merkmalen darstellen (siehe Kasten). Während die ersten beiden Phasen wesentlich im nationalstaatlichen Kontext reguliert wurden, reflektieren die letzten beiden Phasen die zunehmende Öffnung der Märkte und Globalisierung der Wertschöpfungsketten.

Ein Durchgang durch diese Phasen ist sinnvoll, da zum einen die Entwicklungsdynamik in diesem Bereich und zum anderen das entstehende Mischungsverhältnis aus alten und neuen sozialen Fragen deutlich wird.

Die erste Phase ist durch die Herausbildung einer industriellen Arbeitsbevölkerung mit stabilen Lebensverhältnissen gekennzeichnet. Es werden Mindestarbeitsbedingungen vereinbart und wesentlich durch sozialstaatliche Institutionen reguliert. Erwerbsarbeit wird zu der allein produktiven Arbeit und von anderen Arbeiten wie Versorgungs-, Gemeinschafts- und Eigenarbeit getrennt, dementsprechend wird die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern im Modell der bürgerlichen Kleinfamilie etabliert. Starke Organisationen der Erwerbsarbeit entstehen und etablieren ein autonomes kollektives Regelungssystem.

Die zweite Phase baut auf einem erreichten Wohlstandsniveau auf. Programme und Projekte der Arbeitsgestaltung zie-

**Abbildung 1:** Inhaltliche Erwartungen an die Berichterstattung im sozialen Bereich, schwarz = klassische soziale Themen, n = 1.736



Quelle: ECC KohtesKlewes (2003, S. 32)

len auf die Erhöhung der Arbeitsqualität durch ganzheitliche Arbeitszuschnitte, durch Kooperation und dezentrale Gestaltung. Erwartet wurde nicht nur eine höhere Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, sondern auch eine höhere Produktivität, Flexibilität und Qualität. Mit den Humanisierungsbestrebungen war bereits eine stärkere Ausdifferenzierung und Verbetrieblichung der Arbeitsgestaltung verbunden, das heißt dem Einzelunternehmen wuchs eine mehr qualitativ gestaltende Rolle zu.

Die dritte Phase ist stärker durch externe Einflüsse geprägt, das heißt wesentlich durch verschärfte Marktkonkurrenz in den Bereichen Kosten, Qualität, Time-to-market. Sie zeichnet sich durch eine starke Ausdifferenzierung und Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse, der Arbeitszeiten und der Arbeitsorte aus. Sozialstaatliche und kollektivvertragliche Regelungen verlieren an Bedeutung, betriebliche Aushandlungen und individuelle Arrangements werden wichtiger.

Es entsteht eine große Vielfalt an flexiblen Arbeitsbedingungen und eine steigende soziale Unsicherheit, die zunehmende Eigenaktivitäten des Einzelnen erfordert. Dieser Wandel drückt sich in der Karriere des Begriffs Beschäftigungsfähigkeit bzw. Employability aus. Aus arbeitsmarktpolitischer Perspektive beschreibt er „die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage seiner fachlichen und Handlungskompetenzen, seiner Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit seine Arbeit anbieten zu können, in das Erwerbsleben einzutreten, seine Arbeitsstelle zu halten und wenn nötig eine neue Erwerbsbeschäftigung zu finden“ (Blancke et al. 2000). Damit wird die Verantwortung für die gelingende Erwerbstätigkeit grundsätzlich der einzelnen Person zugewiesen, deren Bemühungen durch den „aktivierenden Staat“ unterstützt werden. Die Lebensbereiche außerhalb der Erwerbsarbeit werden systematisch ausgeblendet. Im Unterschied hierzu gibt es weitergehende arbeitswissenschaftliche Ansätze, die die Gesundheit der Beschäftigten, ihre Ausbildung und Kompetenz, Inhalt und Organisation der Arbeit unter anderem in den Mittelpunkt stellen (vgl. z.B. die Bundesinitiative Qualität der Arbeit [INQUA] und das Netzwerk Work Ability Index).

Es käme in Zukunft darauf an, diese unterschiedlichen Konzepte, die natürlich auch Interessendifferenzen ausdrücken, zueinander in Beziehung zu setzen und den Beitrag der Unternehmen zur Gestaltung flexibler Erwerbsarbeit zu definieren. Damit würde CSR zu einem Bestandteil der gesellschaftlichen Debatte um die Zukunft der Arbeit und um „gute Arbeit“, die bisher nur sehr marginal und zögerlich verläuft. Dazu gehören die Diskurse um die demografische Entwicklung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, um lebensbegleitendes Lernen in der Wissensgesellschaft, um Gesundheitsprävention und um die Stärkung der Zivilgesellschaft. Hier fehlt es bisher an integrierten und zukunftsorientierten Konzepten, in denen die Verantwortungsverteilung zwischen Unternehmen, Sozialstaat und Bürgern neu justiert wird und einen neuen Gesellschaftsvertrag über nachhaltige flexible Lebensläufe begründet. Ein Ansatz dazu könnten ressourcenorientierte Konzepte sein (Hacker/Richter 1998). In dieser Perspektive ist die so genannte Humanressource Teil der Lebens- und Funktionsfähigkeit von gesellschaftlichen Systemen und damit an die Nachhaltigkeitsperspektive angebunden. Eine wesentliche Zukunftsaufgabe von CSR-Debatten müsste sein, die Leitbilder und Elemente eines humanorientierten Ressourcenansatzes zu konkretisieren, der langfristig und betriebsübergreifend ist, betriebliche Instrumente mit sozialstaatlichen Strukturen und individuellen Kompetenzen kombiniert.

## Stagnation des Wachstums

Die vierte Phase ist durch die Wachstumsstagnation und die Strukturumbrüche der deutschen Ökonomie geprägt und ist eng mit der Flexibilisierung verbunden. Betriebliche Bündnisse und Standortvereinbarungen verknüpfen direkt die Zusage von Beschäftigungssicherung mit den Beschäftigungsstandards Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Entgelt von Unternehmen oder einzelner Standorte (Massa-Wirth/Seifert 2004). Sie werden durch die Zunahme tarifvertragsfreier Zonen und die Öffnung von Tarifverträgen ermöglicht und enthalten in erster Linie Variationen der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich. Diese Vereinbarungen, die in unterschiedlichem Ausmaß einem Äquivalententausch entsprechen, ziehen die Beschäftigten noch weiter in die unternehmerische Verantwortung hinein. Bereits in der dritten Phase war durch Dezentralisierung und Selbstorganisation die individuelle Verantwortung der Beschäftigten im Arbeitsvollzug erhöht worden und hatte zum Bild des Arbeitskraftunternehmers geführt. Jetzt wird zusätzlich die kollektive Verantwortung der Beschäftigten für die Weiterführung eines Unternehmens (teils) statt Schließung oder Verlagerung eingefordert. Diese existenzielle Gegenseitigkeit von Betrieb und Beschäftigten kann eigentlich nur auf der Basis einer ressourcenorientierten Personalpolitik tragfähig sein. Sie verknüpft auf neue Weise die soziale und die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit.

Obwohl es sich wesentlich um betriebliche Bündnisse handelt, geht es häufig auch um die Zukunftsperspektiven des

Standorts, der Kommune oder der Region. Es geht um lokale Beschäftigung, Steuereinnahmen, kaufkräftige Einkommen, Infrastrukturen, Wissensträger, Bausteine von Wachstumskernen oder Clustern. Das heißt, die Ansprüche der Anwohner und der lokalen Akteure an die Unternehmen wachsen hier mit denen der Beschäftigten zusammen. Der Standort wird zum Schnittpunkt von CSR-Strategien der ansässigen Unternehmen, Aktivitäten der Lokalen Agenden und Good-Governance-Vorhaben der öffentlichen Einrichtungen. Damit deutet sich eine Repolitisierung der sozialen Frage an, in der die große Ausdifferenzierung nach Referenzgruppen, wie wir sie eingangs dargestellt hatten, durch Konvergenzprozesse wieder reduziert wird. Dies hätte den Effekt, dass die durch internationale Konkurrenz und Dauerarbeitslosigkeit geschwächten Beschäftigteninteressen durch eine Repolitisierung im sozialen Raum wieder gestärkt werden.

Aufgrund dieser Repolitisierung lässt sich die Konvergenzthese auch für die Gruppe der Konsumenten anwenden. Konsumenten sind in ihrer Mehrzahl erwerbstätig und Bezieher von erwerbsarbeitsabhängigen Einkommen. Bei hoher gesellschaftlicher Priorität von Fragen des Umgangs mit Humanressourcen bei Arbeitslosigkeit, Weiterbildung, Absicherung bei Krankheit und Mindesteinkommen werden sie entsprechende Kriterien auch an die Bewertung von Unternehmen anlegen, deren Produkte und Dienstleistungen sie kaufen. Entsprechende Umfragen zeigen, dass neben den Kriterien umweltfreundliche Produkte und Verpackungen sowie Energie- und Rohstoffeinsparung Themen wie Schaffung neuer Arbeitsplätze, →

### Entwicklungsphasen der Gestaltung der sozialen Frage

- I. Industrielle Arbeitsbedingungen
  - Stabile und berufliche Beschäftigung
  - Stabiles und ausreichendes (Familien-) Einkommen
  - Soziale Sicherungen nach Äquivalenz-Prinzip
  - Begrenzte und stabile Arbeitszeiten (Regeneration und Freizeit)
  - Institutionalisierte Arbeits- und Gesundheitsschutz (BBB; Stand des Wissens und der Technik)
  - Geregelte industrielle Beziehungen delegatorische Mitbestimmung
- II. Gute Arbeit (Humanisierung der Arbeit, Ressourcenansatz)
  - Individueller Handlungsspielraum, breite u. wechselnde Anforderungen
  - Horizontale und vertikale Kooperation
  - Partizipation (Mitbestimmung am Arbeitsplatz einschließlich eines ökologischen Mandats bezüglich Nachsorge bzw. Vorsorge)
  - Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand
- III. Flexible Arbeit
  - Externe und interne Flexibilisierung der Arbeit, dabei Optionen für Work-Life-Balance (einschl. Vereinbarkeit von Familie und Beruf)
  - Biografische Diskontinuität und Employability (Lebenslaufpolitik), dabei Anforderungen an lebenslanges Lernen (Fachqualifikation und Kompetenz), präventive Gesundheitspolitik, Altersvorsorge
  - Gendergerechtigkeit und Diversity (steigende Frauenerwerbsquote)
  - Soziale Gerechtigkeit (Chancengleichheit, (Wieder-) Einstieg in Erwerbsarbeit)
- IV. Betriebliche Bündnisse für Arbeit zur Standortsicherung und zur Steigerung der Wettbewerbstätigkeit (Umverteilung von Beschäftigung, Einkommen, Arbeitszeit mit dem Ziel der Kostensenkung und Flexicurity)
  - Erosion sozialer Besitzstände (Kernthemen, Retraditionalisierung) und von Gerechtigkeits- und Solidaritätskonzepten
  - Kollektive Aushandlungsprozesse
  - Enge Verknüpfung zwischen ökonomischer und sozialer Dimension
  - Zukunftspotenziale (Innovationen, Organisationsentwicklung, Qualifizierung)

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.