

Der Mehrwert von Wert-Arbeit

VON **EBERHARD VON KOERBER**



Die deutsche Wirtschaft zeigt kulturelles und soziales Engagement, es mangelt nicht an Initiativen für sozial Schwache, Sportvereine und Kulturprojekte. Die Forderung, dass Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung anerkennen und entsprechend handeln müssen, ist damit aber noch nicht erfüllt. Denn sie ist nicht auf das Engagement nach aussen beschränkt – ganz abgesehen davon, dass es relativ einfach ist, nach aussen sozial und mäzenatisch zu wirken. Es geht um mehr: Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen heißt vor allem, nach innen eine Kultur der Menschlichkeit zu leben.

Hinter den Kulissen aber gilt meist Milton Friedmans bekannter Satz „the business of business is business“. Der verantwortungsvolle Umgang mit Mitarbeitern kommt oft zu kurz – vor allem in Krisensituationen. Effizienz und Produktivität einerseits und Menschlichkeit und Empathie andererseits schliessen sich aber nicht aus. Gute Führung motiviert für anspruchsvolle Ziele und Anteilnahme erleichtert die Einsicht in schmerzhaft Einschnitte.

Im Gegensatz zu Politikern, Pfarrern oder Krankenschwestern haben die meisten Führungskräfte der Wirtschaft nicht gelernt, mit ihrer in der durchglobalisierten Welt noch immens gestiegenen sozialen Verantwortung umzugehen. Kommunikations-Gaus aller Art in der Wirtschaft zeugen davon und beschädigen das Image ganzer Branchen. Börsennotierte Publikumsgesellschaften müssen hier in der Regel mehr tun als Familienunternehmen, bei denen Menschlichkeit an der Eigentümerfamilie festgemacht werden kann. Viele, aber zu wenige Unternehmen bemühen sich um eine gute Unternehmenskultur und bei zu wenigen erfolgt die Umsetzung vor Ort.

Es gibt aber auch Lichtblicke: Unternehmen gründen Unternehmens-

akademien wie jüngst Thyssen-Krupp oder verbinden sich mit unabhängigen Instituten wie dem Wittenberg-Zentrum für globale Ethik. Solche Aktivitäten können Antworten geben auf der Suche nach Leitbildern und Führungsgrundsätzen, den unverzichtbaren Grundlagen für werteorientiertes Handeln im Management.

Auch auf der Ebene der Tarifpartner gibt es Lichtblicke. Bei all den bekannten Spannungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften fällt die Ruhe in der Chemiebranche auf: Schon seit Jahren sitzen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hier auch jenseits von Tarifverhandlungen in ihrem Sozialpartnerforum Chemie zusammen und beraten über flexible Arbeitszeiten, bessere Alterssicherung und Maßnahmen zur Qualifizierung und Weiterbildung. Das stärkt nicht nur den Standort, sondern sichert auch Loyalität und Image nach innen und aussen.

Legitimität ist der entscheidende Begriff: Durch werteorientierte Führung sichern Unternehmen nicht nur Akzeptanz und Vertrauen der Belegschaft und über diese hinaus auch bei Kunden und im gesellschaftlichen Umfeld, sie fördern auch die Akzeptanz des Systems Marktwirtschaft in der Gesellschaft, mithin auch die Bereitschaft anderer Bürger, sich für diese Gesellschaft zu engagieren. Es macht daher einen großen Unterschied, bei gleichem Erfolg von Unternehmen, ob sie nur für Effizienz und „shareholder value“ stehen wie General Electric unter Jack „Neutronenjack“ Welsh oder auch für Menschlichkeit wie Bosch unter Hans Merkle. Anteilnahme ist übrigens kostenlos.

EBERHARD VON KOERBER

ist Vizepräsident des Club of Rome und war von 1988 bis 1994 Vorstandsvorsitzender der deutschen Tochter des Elektrokonzerns ABB. Von Koerber führt eine Gesellschaft für Investment und Vermögensverwaltung. Er lebt in Zürich