

# Wirtschaft und soziale Verantwortung

## Über die Notwendigkeit der Kooperation von Wirtschaft und Zivilgesellschaft

Dr. Joachim Galuska, 10.02.2012

Wer verändert die Welt?

Vor knapp zwei Jahren fanden Michael Plesse und ich uns in einer Diskussion um diese Frage wieder. Michael erzählte von neueren Entwicklungen in der ökologischen Szene und zivilgesellschaftlichen Aktivitäten und Projekten überall in der Welt, deren Ziel es sei, global zu einer nachhaltigen Lebensweise auf unserem Planeten zu führen. In meiner Studentenzeit und auch einige Jahre danach war ich auch in einigen solchen Bewegungen engagiert, habe mich dann aber zunehmend daraus zurückgezogen, weil sie mir letztlich ineffizient erschienen, gesellschaftlich wenig wirksam, im Grunde trotz positiver Visionen immer negativ eingestellt, also gegen irgend etwas gerichtet, polarisierend und ideologisch massiv aufgeladen. Ich bin Arzt und Unternehmer geworden auch in der Vorstellung mit meinem Unternehmen ganz konkret die Welt und diese Gesellschaft ein Stück verändern zu können. Dies war nicht immer ein leichter Weg, aber es funktionierte. Ich konnte wirken und durch die Verwirklichung einer Vision tatsächlich erfahrbar neue Bedingungen gestalten. Wirtschaftliches Handeln ist effizient, pragmatisch und im Grunde positiv, da man sich zwar im Wettbewerb gegen andere durchsetzen muss, aber eben ein Produkt oder eine Dienstleistung erschafft, die einen Wert für die Menschen darstellen.

Im Grunde sind viele Unternehmer werteorientiert und engagieren sich über ihr wirtschaftliches Interesse hinaus. Dies hat im Großen und Ganzen zwei Hintergründe:

1. Der reine Preiswettbewerb ist ruinös, denn er kann nur durch Größe oder brutale Kostenkontrolle gewonnen werden. Der schon weiterentwickelte Wettbewerb um das Verhältnis von Preis und Qualität ist die konventionelle wirtschaftliche Welt und führt zu einer Differenzierung der Angebotsmärkte in billige Massenware, mittlere Qualität für den bewussteren Verbraucher und Luxusgüter. Hier ist zwar eine Differenzierung im Wettbewerb möglich, aber man stößt auch alsbald auf seine Grenzen.

Kunden fragen zunehmend neben dem Preis und der Qualität auch nach den Rahmenbedingungen oder Hintergründen des Produktes bzw. der Dienstleistung: Von welcher Firma stammt es? Wie geht diese Firma mit ihren Mitarbeitern um? Wie geht diese Firma mit der Umwelt um? Welches sind die Elemente, aus denen es hergestellt ist? Wo kommen sie her? Welche ökologischen und sozialen Kosten besitzt dieses Produkt?

Kunden wollen also nicht nur ein günstiges Produkt und eine gute Qualität, sondern sie wollen sich auch damit wohlfühlen, und das tun sie, wenn es ihrer Wertewelt entspricht. Verhalten sich Unternehmen nicht integer oder gar destruktiv, so ziehen sich die Kunden zurück. Vertrauen in eine Firma ist also auch ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor geworden. Und dieses Vertrauen gründet sich auf das authentische Verwirklichen der verkündeten Werte.

2. Innerhalb des Mittelstandes gibt es eine ganze Reihe von Unternehmen, die aus sich heraus eine ausgeprägte Werteorientierung besitzen. Dies hängt in der Regel mit dem einzelnen Unternehmer zusammen oder mit einem Familienunternehmen, in dem eben die familiären Werte gelebt werden. Welche Werte zu der Wirtschaftsorientierung dazukommen ist unterschiedlich, zumeist ist es eine soziale Verantwortung, die gegenüber den Mitarbeitern und der Region besteht. Man sollte nicht unterschätzen, wie stark ein großer Teil der Wirtschaft regional verankert ist, sowohl bezgl. des wirtschaftlichen Einzugsgebietes, als auch bezgl. der Kontakte und der persönlichen Verwurzelung der Unternehmer. Unternehmer sind aber nicht sehr gut organisiert, wenn man mal von den Wirtschaftsverbänden absieht, deren gesellschaftliche Interessenslage aber nur darin besteht, politisch für bessere wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu kämpfen. Unternehmer sind oft Einzelkämpfer und als einzelne auch über ihr Unternehmen hinaus engagiert.

In unserem Gespräch begannen wir zunehmend die Vor- und Nachteile der Wirkungsmöglichkeiten von Zivilgesellschaft und Wirtschaft zu erkennen. Wir erinnerten uns an ein Modell von Nicanor Perlas, der die gesamte gesellschaftliche Ordnung aus drei Bereichen gebildet sieht:

- Zivilgesellschaft im Sinne der Kultur,
- Markt im Sinne der Wirtschaft und
- Staat im Sinne der Politik.

Jeder Bereich hat aus seiner Sicht seine eigene Aufgabe in der Gesellschaft und seine eigene Autonomie. Alle Bereiche beeinflussen sich jedoch gegenseitig und überschneiden sich auch teilweise. Nachdem für viele von uns die große Politik unglaublich geworden ist, wir auch wenig Einflußmöglichkeiten sehen, und sie sehr von Partikularinteressen und individuellen Machtbedürfnissen geprägt ist, besteht wirklich die Frage, von woher eine Veränderung im Sinne einer lebensförderlichen Evolution der Menschheit stattfinden kann.

Die neuesten breit vertretenen Zukunftsvisionen beziehen sich nicht mehr nur noch auf Nachhaltigkeit, sondern darüberhinaus auf eine Resilienz zum Überleben oder vielleicht sogar besser zu einem lebenswerten Leben. Eine solche Resilienz kann global betrachtet werden, regional in Bezug auf ein Unternehmen oder eine Gemeinschaft, letztlich auch auf ein Individuum bezogen, wie es die gegenwärtige moderne Burn-out-Auseinandersetzung postuliert. Jedes Unternehmen will nachhaltig und resilient gegenüber wirtschaftlichen Krisensituationen sein, sodass sich von daher in den grundlegenden Werten Verbindungen herstellen lassen zwischen den Zielen von Wirtschaftsakteuren und den Zielen von NGOs. Ich würde gerne noch die Bewusstwerdung als ein gemeinsames Ziel hinzufügen, denn uns über uns selbst bewusst zu werden, wie wir sind, wie wir uns verhalten, wie wir wirtschaften, aber auch leben und mit unserer Umwelt umgehen, ist ein gemeinsames Interesse. Darüberhinaus ist der Gedanke der Entwicklung beider Sektoren inhärent. Zivilgesellschaftliche Aktivitäten wollen den Wandel – individuell, regional, global. Aber auch Unternehmer verstehen sich sicher aus anderen Gründen in Entwicklung, als lernende Organisation, innovativ. Wird der Entwicklungsgedanke philosophisch vertieft, so basiert er wohl in der evolutionären Dimension des Seins. Wie können wir als Teil der Evolution diese gestalten, vielleicht sogar co-evolutiv gemeinsam gestalten? Wenn es uns also gelingen sollte, Teile der Zivilgesellschaft mit Teilen der Wirtschaft zusammen zu bringen, so würden wir wahrscheinlich einen größeren Einfluss gewinnen.

Unternehmen sind in der Regel an konkreten Projekten interessiert, an praktischem Handeln, an kurz- oder mittelfristig sichtbaren Ergebnissen, an Dingen die funktionieren und vielleicht auch weiterentwickelt werden können. Unternehmen verändern die Welt, aber sie haben sich bisher zu sehr auf das Machbare, das Faktische konzentriert. Unternehmen lernen gerade, dass ein günstiger Preis und eine gute Qualität zwar durch einen hohen Organisationsgrad zu erreichen sind, wie es uns die Themen des Total

Quality Managements aufzeigen, dass aber authentische Werte zu verwirklichen mehr eine Angelegenheit der Unternehmenskultur ist, zu deren Entwicklung sie noch wenig Werkzeuge besitzen. Wir begreifen gerade in der Wirtschaftswelt die differenzierte Bedeutung der Organisation und der Unternehmenskultur. Ein zunehmend reifes Unternehmen besitzt einen hohen Organisationsgrad und zugleich eine lebendige profilierte Unternehmenskultur. Eine solche überzeugende Unternehmenskultur basiert auf der Reflexion und dem Austausch der Werte innerhalb des Unternehmens, der Werte der Eigner, der Leitenden und der Mitarbeiter des Unternehmens. Nur wenn hier eine gemeinsame Plattform entsteht, werden sie auch überzeugend und authentisch gelebt und dem Kunden gegenüber ausgedrückt. Dies wird jedoch in Unternehmen bisher kaum bewusst entwickelt und ausgestaltet. Die Unternehmenskultur wird in der Regel mehr oder weniger unbewusst und intuitiv beeinflusst. Für ihre systematische Entwicklung und Vertiefung gibt es noch wenig Werkzeuge, und sie werden als weiche Faktoren noch ziemlich vernachlässigt. Hier sind NGOs möglicherweise weiter, da sie ja auf idealen Überzeugungen basieren und diese häufig austauschen. Unternehmen müssten also im Grunde auch an der Weiterentwicklung ihrer Kommunikationskultur, ihrer Wertekultur und ihrer sozialen Kompetenz interessiert sein.

Eigentlich ist es an der Zeit, Vorurteile und Misstrauen gegenüber den anderen Sektoren der Gesellschaft zu überwinden, auch wenn dies nicht einfach ist, da wir unter den Auswüchsen partikularer und egozentrischer Verhaltensweisen immer wieder leiden. Aber Polarisierung ist kein Ausweg und vielleicht können Brücken zwischen scheinbar sehr weit voneinander entfernt liegenden Sektoren ungeahnte Kreativität und Wirksamkeit erzeugen.