

Gesellschaftspolitische Herausforderungen für Unternehmen

Kürn, Hans-Christoph

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kürn, H.-C. (1990). Gesellschaftspolitische Herausforderungen für Unternehmen. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 13(1), 6-11. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-35635>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Gesellschaftspolitische Herausforderungen für Unternehmen

Hans-Christoph Kürn

Die klassische wirtschaftswissenschaftliche Lehrmeinung geht von der Grundannahme aus, daß Angebot und Nachfrage die beiden Regulative in einem Prozeß des Wirtschaftens sind. Diese Grundannahme ist heute in der Form nicht mehr vertretbar, da sich als dritte Größe ein gesellschaftspolitischer Aspekt, nämlich der der Akzeptanz, dazwischenschiebt. Vieles, was heute produziert wird (oder produziert werden könnte), kann nicht mehr (oder nicht mehr in großen Stückzahlen) verkauft werden, weil die Akzeptanz fehlt. Bei einer Reihe von Produkten bestimmt also nicht mehr nur die Nachfrage das Angebot, sondern auch die Tatsache, ob ein Produkt akzeptiert wird oder nicht. Ist dem nicht so, geht die Nachfrage zurück oder fällt ganz aus.

Akzeptanz ist so gesehen ein gesellschaftliches Regulativ, das in den Prozeß des Produzierens von Gütern und Dienstleistungen eingreift und damit auch entscheidende Auswirkungen auf ein Unternehmen hat. Durch diese Korrektivfunktion "Akzeptanz" werden beispielsweise Maßnahmen des Umweltschutzes unterstützt. Wenn FCKW von Käufern nicht mehr als Treibmittel in Spraydosen akzeptiert wird und Ersatzstoffe Verwendung finden, dient die Nicht-Akzeptanz von FCKW zweifellos der Umwelt. Oder wenn Geldanleger ihr Geld nur noch in Aktien derjenigen Unternehmen anlegen, die nach ethischen Kriterien wirtschaften, so wird hier zum Ausdruck gebracht, daß unethisches Verhalten von Firmen nicht mehr akzeptiert wird. Akzeptanz von Produkten ist somit eine gesellschaftspolitische Herausforderung an Unternehmen. Aber nicht nur die Akzeptanz von Produkten, sondern auch die Akzeptanz eines Unternehmens in der Öffentlichkeit hat entscheidenden Einfluß auf den Geschäftserfolg.

Unter Gesellschaftspolitik kann ganz generell die Einflußnahme der Öffentlichkeit auf ein Unternehmen verstanden werden. Unternehmen leben nicht auf einer einsamen Insel, sondern sind eingebunden in eine sehr stark fragmentierte Gesellschaft mit all ihren Forderungen, Widersprüchen und Erwartungen. Dieser gesellschaftliche Einfluß wird aber nicht nur an das Unternehmen herangetragen, sondern wird auch von den Mitarbeitern von innen heraus produziert, indem diese nach dem Sinn ihres Tuns fragen und sich beispielsweise mit den Produkten, die ihr Unternehmen herstellt, kritisch auseinandersetzen.

Wie geht ein Unternehmen mit dieser oftmals sehr kritischen Öffentlichkeit um? Wie reagiert ein Unternehmen auf Vorwürfe aus der Öffentlichkeit hinsichtlich Umweltschutz, hinsichtlich der zu geringen Beschäftigung von Frauen im Unternehmen, hinsichtlich Datensicherheit usw.? Grundsätzlich sind hier mehrere Schritte zu vollziehen:

1. Die Etablierung eines Umfeldbeobachtungssystems. Diese Funktion, die in der Regel von einer Stabsabteilung wahrgenommen werden sollte, besteht darin, Veränderungen im Umfeld eines Unternehmens – in der Gesellschaft – zu erkennen bzw. zu prognostizieren und entsprechende Schritte einzuleiten. Dies kann über mehrere "Kanäle" erfolgen. Grundvoraussetzung hierzu ist sicher ein gewisses Quantum sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Kompetenz. Darüberhinaus hat sich neben der reinen Lektüre von Zeitungen und (Fach-) Zeitschriften auch der Kontakt zu relevanten gesellschaftlichen Gruppierungen als äußerst sinnvoll erwiesen. Es geht hier letztendlich um die Schaffung eines innerbetrieblichen "geistigen Potentials", das mittel- und langfristige Perspektiven entwickeln und diese weitergeben muß, um entsprechende unternehmerische Veränderungsprozesse zu initiieren.
2. Die Konsequenz daraus besteht dann in einer strategischen Änderung in der Unternehmenspolitik (z.B.: Umweltschutz ist ein zentrales Unternehmensziel; Frauenförderung wird nicht nur ranglich forciert, sondern es werden, z.B. über die Bereitstellung von Betriebskindergärten usw., auch infrastrukturelle Voraussetzungen geschaffen, mehr Frauen die Möglichkeit zu geben, zu arbeiten.
3. Der dritte Schritt besteht darin, daß der Mitarbeiter als Multiplikator im Umfeld für das Unternehmen gesehen wird. Dies ist grundsätzlich in zweierlei Weise denkbar: Zum einen tritt der Mitarbeiter in Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung (z.B. Interview, Podiumsdiskussion etc.) als Vertreter des Unternehmens auf. Diese Variante, eine Multiplikatorfunktion zu übernehmen, ist quantitativ gesehen durch die Existenz einer Vielzahl neuer privater Medienanbieter deutlich gestiegen. Zum anderen wird der Mitarbeiter in seinem privaten Freundes- und Bekanntenkreis, in seiner Eigenschaft als Vereinsmitglied, als Elternbeirat oder Kirchenvorstand usw. angesprochen. Er wird in diesen informelleren Beziehungen ebenfalls Auskünfte über das Unternehmen, über moderne Technik usw. geben. Um diese Multiplikatorfunktion des Mitarbeiters zu gewährleisten, sind wiederum bestimmte Vorgehensweisen erforderlich.

Der Mitarbeiter muß grundsätzlich mit den hier dargelegten Aspekten vertraut gemacht werden. Das heißt, er muß dahingehend sensibilisiert werden, daß diese Öffentlichkeit, dieses Umfeld existiert, daß beide kritisch auf das Unternehmen Einfluß nehmen und daß das Reagieren auf Veränderungen im Umfeld von geschäftspolitischer Relevanz ist. Um diese Funktion wahrnehmen zu können, ist eine unternehmensweite und unternehmenseinheitliche systematische Information der Mitarbeiter über gesellschaftspolitische Veränderungen und Sachverhalte unabdingbar. Diese sollte sowohl grundlegender (z.B. empirische Ergebnisse zur Technikeinstellung der Bevölkerung) als auch aktueller Natur (Einführung neuer Techniken im Umweltschutz etc.) sein.

Neben dieser Informationskampagne ist eine intensive gesellschaftspolitische Schulung ("Gesellschaftspolitische Seminare") unabdingbar. Credo dieser Weiterbildungsveranstaltungen ist es, den Mitarbeiter dazu aufzufordern, in seinem Umfeld selbst aktiv zu werden und es entsprechend zu verändern, aber auch gesellschaftspolitische Impulse ins Unternehmen zu tragen und dort Veränderungen zu bewirken.

Die Konzeption dieser Weiterbildung besteht aus zwei grundsätzlichen Elementen. Ein Bestandteil sind Referate (mit anschließender Diskussion) aus dem Bereich der Gesellschaftspolitik von meist externen Referenten. Sinn ist hier, die Teilnehmer mit gesellschaftspolitischen Themen aus erster Hand vertraut zu machen, sie dazu anzuregen, sich mit der Thematik gedanklich auseinanderzusetzen. Zum anderen nehmen in den "Gesellschaftspolitischen Seminaren" Argumentationsübungen vor der Videokamera einen zentralen Stellenwert ein. Hier soll der Teilnehmer lernen, sich in gesellschaftspolitischen Diskussionen zu üben und Argumente dafür zu sammeln. Last but not least werden die Teilnehmer mit Informationen aus dem Bereich der Gesellschaftspolitik vertraut gemacht. Die Seminare werden im Rahmen einer intensiven Seminarnachbetreuung "weitergeführt".

Ein ganz entscheidender Aspekt für den Erfolg dieser Gesellschaftspolitischen Seminare ist die Tatsache, daß die Teilnehmer angeregt werden, sich eine eigene Meinung zu den jeweils relevanten gesellschaftspolitischen Themen zu bilden. Es wäre absolut unsinnig, Seminarteilnehmer auf die "richtige" Beantwortung einer Frage zentral "einzuschwören". Die Wirkung wäre hier – bei einer derartig standardisierten Meinungsbildung – katastrophal, da der Mitarbeiter als Multiplikator im Umfeld des Unternehmens absolut unglaubwürdig würde! Glaubwürdigkeit resultiert aus persönlichem Engagement, Offenheit und Vertrauen im Gespräch und stellt sich nicht ein über aufoktroyierte Aussagen!

Wie stellt sich aber der gesamte Rahmen der Gesellschaftspolitik im Unternehmen selbst dar? Wo sind Schwerpunkte der gesellschaftspolitischen Aktivitäten? Ein weltweit tätiges Unternehmen wie die Siemens AG unterliegt in seinem unternehmerischem Handeln einer Vielzahl von Rahmenbedingungen. Diese Rahmenbedingungen stellen für ein Unternehmen entscheidende Einflußgrößen dar, die zentrale Auswirkungen auf die Geschäftsstrategie zeigen. Grob schematisiert lassen sich diese Einflußgrößen aus den Bereichen "Technik", "Wirtschaft" und "Gesellschaft" ableiten.

1. Technik

Ein Land wie die Bundesrepublik, das wirtschaftlich in hohem Maße exportabhängig ist, muß sich in Schlüsseltechnologien seine Unabhängigkeit bewahren. Dies gilt auch für ein zu realisierendes "europäisches Haus". Eine ganz zentrale Schlüsseltechnologie ist hierbei die Mikroelektronik. Sie wird – und das kann man heute schon mit Sicherheit sagen – das Wirtschaftswachstum der nächsten 20 Jahre sichern und das Bestehen deutscher und europäischer Unternehmen auf dem Weltmarkt ermöglichen. Eng damit zusammenhängend muß neben der Hardware die Software mitwachsen. Der Software-Markt vergrößert sich pro Jahr um ca. 20%! Immer spezifischere Kundenwünsche und Erfordernisse der modernen Technik verlangen eine Spitzenposition im Software-Bereich eines Unternehmens.

Nachdem es sich bei der Schlüsseltechnologie Mikroelektronik um eine High-tech-Technologie handelt und man zur Zeit bei der Entwicklung immer leistungsfähigerer Chips an die Grenzen der Chemie und vor allem der Physik gestoßen ist, bedarf es enormer Anstrengungen im Bereich von Forschung und Entwicklung. Hier geht es um so große Summen, daß auch ein Unternehmen wie die Siemens AG nicht allein in der Lage ist, finanzielle Vorleistungen in Milliardenhöhe über Jahre hinaus zu erbringen.

Hieraus leiten sich gesellschaftspolitische Fragestellungen ab, wie etwa "Auswirkungen moderner Technologie auf Arbeitsplätze?", "Wie ist es mit der Datensicherheit bestellt?" und "Werden staatliche Forschungsmittel gerecht verteilt?" usw.

2. Wirtschaft

Der europäische Binnenmarkt stellt eine entscheidende Herausforderung dar, um einen einheitlichen Markt in Europa zu schaffen. Hier ist nicht nur auf politischer Ebene noch Schwerstarbeit zu leisten, sondern auch auf seiten der Unternehmen. Der europäische Binnenmarkt bringt neue Kunden- und Wettbewerbsstrukturen sowie eine sukzessive Angleichung von Kosten- und Preisniveaus mit sich. Probleme ergeben sich bei sozialpolitischen europäischen Vereinheitlichungen, bei dem Aufbau von Fertigungs- und Vertriebsseinheiten, bei dem gesamten Bereich der technischen Normierungen. Die Liste ließe sich unschwer fortsetzen.

Die Siemens AG rüstet sich hinsichtlich dieses europäischen Marktes, indem schon sehr lange eine europäische Strategie verfolgt wird. Gleichwohl werden von der deutschen Industrie auch noch gewaltige Anstrengungen zu unternehmen sein – z.B. noch internationaler zu denken!

Die Öffnung Osteuropas! Wenn oben von unternehmerischen Herausforderungen die Rede war, so ist dies ein Beispiel, wie schnell sich Wandel vollziehen kann und wie problematisch der Verlaß auf Prognosen ist. Auch

hier ist nochmals – zumindest was die DDR betrifft – an den Gedanken des "europäischen Hauses" anzuknüpfen, indem – und man kann dies zur Zeit täglich der Presse entnehmen – die Wirtschaft der DDR nur unter europäischen Gesichtspunkten zu sanieren ist. Das wird freilich seine Zeit dauern, aber der "Wirtschaftsraum Gesamteuropa" muß trotz gegenwärtiger Unsicherheiten als unternehmerische Perspektive gesehen werden!

Stichwort Deregulierung: Die deutsche Wirtschaft ist nicht nur im Bereich Osteuropa in hohem Maße gefordert! Sie kann diesen Anforderungen aber nur mit Freiräumen für das unternehmerische Handeln genügen. Die Industrie benötigt, um die Herausforderungen über das Jahr 2000 hinweg zu meistern, eine weitere klare Tendenz zur Deregulierung. Dies ist aber auch erforderlich, um weitere Wettbewerbsallianzen eingehen zu können, da sonst auf dem immer härter werdenden Weltmarkt kein Bestand gegeben ist.

Auch diese wirtschaftlichen Perspektiven führen zu Fragen zur Gesellschaftspolitik, wie zum Beispiel zur Frage nach dem Verhältnis von Mittelstand und Großindustrie, der Konzentration wirtschaftlicher Macht und dem Engagement der deutschen Industrie in Osteuropa.

3. Gesellschaft

Die Einflüsse und Herausforderungen aus der Gesellschaft sind für ein Unternehmen – im Vergleich zu denen der Technik und der Wirtschaft – jüngerer Natur. Doch auch hier stehen wir vor gewaltigen Veränderungen. Zum Beispiel der Wertewandel. Die Tendenz zur Individualisierung führt zum Wunsch nach individuellen Beschäftigungsbedingungen. Der Mitarbeiter möchte den Sinn dessen, was er tut, sehen. Der so oft zitierte Leistungsverfall ist nicht eingetreten – ganz im Gegenteil! Aber dem Mitarbeiter ist auch Freizeit, Privatheit und Familie immer wichtiger geworden. Das sind Herausforderungen für eine aktive Personalpolitik!

Der Bereich der Technikfolgenabschätzung erweist sich als immer wichtiger werdende Größe und ist als strategische Dimension in das Blickfeld der Unternehmensführung gerückt! Hier ist nochmals auf den Aspekt der eingangs erwähnten Akzeptanz zu verweisen: Zunehmend bestimmen auch gesellschaftliche Bewertungen von Herstellungsverfahren und Produkten die Kaufentscheidung!

Eng mit dieser Frage der Akzeptanz und der Technikfolgenabschätzung verbunden ist die ökologische Orientierung eines Unternehmens. Nicht nur der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen ist hier eine unternehmerische Herausforderung, sondern auch die umweltschonende Produktion. Im vergangenen Geschäftsjahr wendete allein die Siemens AG über 110 Mio. DM für Umweltschutzmaßnahmen auf.

Gesellschaftspolitische Fragestellungen ergeben sich etwa im Bereich der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterführung. Oder: Welche Maßnahmen ergreift die Siemens AG beim Thema Umweltschutz? Welche Konzepte der Technikfolgenabschätzung existieren im Unternehmen?

Sowohl die in den Bereichen "Technik", "Wirtschaft" und "Gesellschaft" angesprochenen Herausforderungen an ein Unternehmen als auch die daraus abgeleiteten gesellschaftspolitischen Problemstellungen sind selbstredend nur Beispiele für ein viel größeres Spektrum. Gleichwohl müßte klar geworden sein, daß ein Unternehmen wie die Siemens AG ihr Umfeld, in dem sie als Unternehmen lebt, aktiv als strategische Größe begreifen muß.

Den Mitarbeiter als Multiplikator in diesem Umfeld zu verstehen, meint, einen gesellschaftspolitischen Dialog aufzunehmen. Aus ihm leitet sich die gesellschaftspolitische Verantwortung und damit auch die Frage der Ethik eines Unternehmens ab. Der gesellschaftspolitische Dialog soll Transparenz schaffen für die Gründe und Absichten unternehmerischen Handelns und für die Verantwortung, die ein Unternehmen für dieses Handeln hat.

Eine stellenweise existentielle Industriekritik durch eine politische Öffentlichkeit setzt Wirtschaft und Unternehmen unter nicht unerheblichen Rechtfertigungsdruck. Darüber hinaus belegen empirische Studien sehr deutlich, daß eine grundsätzliche Verunsicherung gegenüber Wirtschaft und Technik deutlich zugenommen hat. Aus diesem Aspekt heraus scheint ein gesellschaftspolitischer Dialog auch unabdingbare Voraussetzung unternehmerischen Tuns zu sein.

Gesellschaftliche Anliegen wie Umweltschutz, Datensicherheit, aber auch High-tech-Investitionen – und hier ist sehr deutlich die gesellschaftspolitische Verantwortung eines Unternehmens erkennbar – müssen aufgegriffen und in unternehmerische Strategien umgesetzt werden. Heute muß mehr denn je die gesellschaftliche Wirkung unternehmerischen Tuns mit in die strategische Planung einbezogen werden.

Dr. Hans-Christoph Kürn
Siemens AG
Abt.: ZP GI 1
Postfach 10 12 12
8000 München 1
Tel.: 089/234-33 87

