

Kirche und Gesellschaft

Herausgegeben von der
Katholischen Sozialwissenschaftlichen
Zentralstelle Mönchengladbach

Nr. 329

Hilmar Schneider

Soziale Verantwortung der Unternehmen in Zeiten der Globalisierung

J.P. BACHEM VERLAG

Die Reihe „Kirche und Gesellschaft“ will der Information und Orientierung dienen. Sie behandelt aktuelle Fragen u. a. aus folgenden Bereichen:

Kirche, Gesellschaft und Politik

Staat, Recht und Demokratie

Wirtschaft und soziale Ordnung

Ehe und Familie

Bioethik, Gentechnik und Ökologie

Europa, Entwicklung und Frieden

Die Hefte eignen sich als Material für Schule und Bildungszwecke.

Bestellungen

sind zu richten an:

Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle

Brandenberger Straße 33

41065 Mönchengladbach

Tel. 021 61 / 8 15 96-0 · Fax 021 61 / 8 15 96-21

Internet: <http://www.ksz.de>

E-mail: kige@ksz.de

Ein Prospekt der lieferbaren Titel sowie ein Registerheft (Hefte Nr. 1–250) können angefordert werden.

Redaktion:

Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle

Mönchengladbach

Erscheinungsweise: Jährlich 10 Hefte, 160 Seiten

2006

© J. P. Bachem Verlag GmbH, Köln

ISBN 3-7616-1901-4

„Soziale Verantwortung der Unternehmen“ ist spätestens seit Franz Münteferings Heuschrecken-Rede wieder ein großes Thema. Das Klischee von erbarmungslos von ihrer Profitgier getriebenen Managern, denen die Existenz ihrer Mitarbeiter nichts bedeutet, findet immer wieder neue Nahrung. Wer könnte nicht aus eigener Anschauung über solche Fälle berichten?

Eine neue Qualität haben die Dinge insofern gewonnen als sich Massentlassungen bislang in der Regel auf unrentable Betriebe beschränkten. Spätestens seit der Ankündigung von Hartmut Wennemer, dem Vorstandsvorsitzenden der Conti AG, ein Werk bei Hannover schließen zu wollen, obwohl es rentabel arbeitet, verlässt viele Arbeitnehmer das Verständnis für das Gebaren ihrer Chefs. Rentabilität allein reicht nicht mehr aus. Jetzt muss es eine Mindest-Eigenkapitalrendite sein und die liegt für viele Manager eher bei 20 als bei 5 Prozent.

Aus deutscher Sicht stellt sich diese Entwicklung als Vorbote eines bevorstehenden Untergangs dar. Die Vorstandsvorsitzenden der großen DAX-Unternehmen überbieten sich geradezu mit ihren Stellenabbauplänen. Es scheint eine Spirale nach unten in Gang gekommen zu sein, deren Ende schwer auszumachen ist. Deshalb sollte zunächst einmal darauf hingewiesen werden, dass die hierbei zutage tretende Rentabilitätsratio insbesondere in angelsächsisch geprägten Industrieländern bereits eine lange Tradition besitzt und dort weitaus weniger als hierzulande als besondere Bedrohung oder als verabscheuungswürdig empfunden wird. Es kann auch nicht davon die Rede sein, dass es diesen Ländern wirtschaftlich oder gesellschaftlich schlechter ginge als Deutschland. In vielen Bereichen scheint eher das Gegenteil der Fall zu sein. Der sich hierzulande vollziehende Zusammenbruch einer traditionellen Kultur der Unternehmensfinanzierung bedeutet also nicht zwangsläufig das Ende unserer Daseinssicherung, auch wenn der gegenwärtige Wandel schmerzhaft ist.

Unternehmen im Sog des Shareholder Value

Angefangen hat die Entwicklung erst in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre. Bis dahin besaßen Begriffe wie Eigenkapitalrendite oder Shareholder Value selbst für die Finanzvorstände börsennotierter deutscher Unternehmen noch wenig Relevanz. Unternehmen finanzierten ihren Kreditbedarf hauptsächlich über Banken und diese wiederum sicherten sich über Beteiligungen das Mitspracherecht in den Aufsichtsräten.

Diese Tradition erwies sich im Zuge der fortschreitenden Globalisierung zunehmend als Wettbewerbshindernis.

Weltweit haben sich riesige Kapitalbestände angesammelt, deren Verwalter nur darauf aus sind, höchstmögliche Kapitalrenditen zu erzielen. Gespeist wird das Kapital zu einem nennenswerten Teil aus dem, was Menschen vor allem in den USA zur privaten Altersvorsorge zurücklegen. Allein die Hedge-Fonds verfügten 2005 über schätzungsweise 1.000 Mrd. Euro an Kapital. Deutschland drohte zunehmend von den Investitionsströmen abgehängt zu werden, weil die Investitionsbedingungen andernorts weitaus lukrativer waren.

Als Antwort darauf wurden ausgerechnet von der damaligen rot-grünen Regierung einige Gesetzesänderungen initiiert, die weitreichende Auswirkungen auf das Finanzgebaren der Unternehmen zur Folge hatten. So wurden unter anderem Unternehmensfusionen erleichtert und Beteiligungsverkäufe von der Steuerpflicht befreit. Damit wurden die entscheidenden Hürden für rentabilitätsorientiertes Kapitalanlageverhalten zu Fall gebracht.

Der Shareholder Value ist seither auch in Deutschland endgültig in das Zentrum des Handelns gerückt. Nicht nur für die berüchtigten Hedge-Fonds wird Deutschland zunehmend zu einem attraktiven Tummelplatz, weil hierzulande viele Unternehmen als unterkapitalisiert gelten. Die Entwicklung hat Manager zu Getriebenen gemacht, die vor allem darauf bedacht sein müssen, den Börsenwert Ihres Unternehmens zu steigern. Lassen sie Effizienzreserven ungenutzt, laufen sie Gefahr, zum Objekt von Übernahmegelüsten zu werden. Spätestens mit der Übernahme werden die vorhandenen Effizienzreserven von den neuen Kapitaleignern genutzt, um den Aktienwert zu steigern, denn darin liegt der Grund der Übernahme.

Für Moral bleibt da wenig Raum. Wer glaubt, sich im Interesse der Betroffenen der Logik des Shareholder Value entziehen zu können, wird sich wundern. Unternehmen, die dem Shareholder-Value-Prinzip unterliegen, erlangen entsprechende Wettbewerbsvorteile. Damit entreißen sie denjenigen, die sich dem Wettbewerb nicht stellen, Marktanteile und rauben ihnen über kurz oder lang die Existenzgrundlage. Ein Unternehmen, das sich rechtzeitig an die Wettbewerbsbedingungen anpasst, muss zwar möglicherweise einen Teil seiner Mitarbeiter entlassen, sichert damit aber die Existenzgrundlage der Mehrheit. Die Orientierung am Shareholder Value ist insofern keineswegs so zerstörerisch, wie gerne behauptet wird.

Shareholder Value und Managerverhalten

Ein Problem des Shareholder Value besteht zweifellos in seiner spezifischen Umsetzung. Parallel zur Verbreitung des Shareholder-Value-Gedankens hat sich nämlich die Vergütung von Spitzenmanagern angepasst. Es ist heute üblich, dass ein wesentlicher Teil ihrer Bezüge aus Aktienoptionen ihres Unternehmens besteht. Damit ist gewährleistet, dass Spitzenmanager auch einen persönlichen Vorteil daraus ziehen, wenn sie im Sinne des Shareholder Value agieren. Zugleich ist es die Stelle, an der Moral ins Spiel kommt. Es sind letztlich Menschen, die ein abstraktes Prinzip (Shareholder Value) in konkretes Handeln umsetzen müssen. Hier gilt es, das Streben nach Eigennutz zugunsten des Gemeinwohls zu instrumentalisieren. Ökonomen sprechen davon, externe Effekte zu internalisieren.

Wie so oft jedoch, wenn sich ein abstraktes Prinzip in individuellen Handlungsanreizen materialisiert, verselbständigt sich mitunter das Handeln des Einzelnen. Konkret gesprochen: Ein Manager, dessen Einkommen sich am Aktienwert seines Unternehmens bemisst, sinnt darüber nach, wie er diesen mehrern kann. Möglichkeiten zur Mehrung des Aktienwerts bestehen aber nicht nur in der Steigerung der Effizienz des Unternehmens. Vielleicht ist das sogar die schwierigste aller möglichen Optionen. Unter Umständen ist es leichter, den Börsenwert durch Unternehmenszukäufe zu steigern. Das aber kann fatale Folgen haben. Statt Milliarden zu investieren, um andere Unternehmen zu schlucken, wäre es häufig sinnvoller, dasselbe Geld in die eigenen Beschäftigten zu investieren, um Innovationsrate, Kundenbindung und Produktivität zu erhöhen. Weitsicht aber wird durch die aktuell üblichen Vergütungssysteme auf der Managementebene kaum belohnt.

Hier dürfte der wahre Kern der Heuschrecken-Metapher liegen: Wir wissen, dass Menschen aus kurzfristigem Gewinnstreben heraus dazu in der Lage sind, ihre eigene Existenzgrundlage zu vernichten. Nur mit Mühe lassen sich die Walfänger davon abhalten, ihr Fangobjekt bis zum letzten Exemplar auszurotten. Unaufhaltsam wird der Amazonaswald abgeholzt, bis der letzte Baum gefällt ist. Nicht umsonst lautet die berühmte Weissagung der Cree: Erst wenn der letzte Baum gerodet, der letzte Fluss vergiftet, der letzte Fisch gefangen ist, werden die Menschen feststellen, dass man Geld nicht essen kann.

Wahrscheinlich handeln nicht alle Menschen so. Aber es reicht, wenn ein paar so denken und handeln, um ein Gemeinwesen ins Unglück zu stürzen. Die Logik dahinter besteht darin, Gewinne zu privatisieren, die

Lasten jedoch zu sozialisieren. Ökonomisch vornehm ausgedrückt: Gewinnmaximierung bei externen Effekten. Die psychologische Rationalisierung dieses Verhaltens fällt leicht: Wenn ich es nicht tue, tut es ein anderer.

Soziale Verantwortung ist unteilbar

Was heißt aber „soziale Verantwortung der Unternehmen“ in diesem Zusammenhang? Es kann sicher nicht bedeuten, dass Unternehmen niemanden mehr entlassen dürfen. Was soll etwa ein Unternehmen mit einem defizitären Unternehmenszweig tun, der langfristig den Bestand des Unternehmens insgesamt gefährdet? Soll es den um jeden Preis erhalten? Welche Signale gehen davon auf diejenigen aus, die in hochprofitablen Bereichen des gleichen Unternehmens tätig sind? Möglicherweise reduzieren die ja ihren Einsatz, wenn sie wissen, dass sie ihren Arbeitsplatz auf jeden Fall behalten.

Das Beispiel macht eines ganz deutlich: Die Fähigkeit, die eigene Existenzgrundlage aus kurzfristigem Vorteilsdenken heraus zu zerstören, beschränkt sich nicht auf Manager allein. Die Heuschreckenmentalität findet sich auch auf der Arbeitnehmerseite. Wozu das führen kann, zeigt eindrucksvoll der Zusammenbruch der DDR. In Unternehmen, in denen es keine Mechanismen gibt, die unwirtschaftliches Handeln unmittelbar sanktionieren, macht sich Gleichgültigkeit und Fatalismus breit, der letztlich allen schadet.

Soziale Verantwortung ist keine Angelegenheit, die man einseitig einer Personengruppe übertragen kann. Soziale Verantwortung ist unteilbar.

Offenbar entsteht sozial verantwortliches Handeln aber nicht von selbst. Es bedarf Regeln, deren Verletzung gesellschaftlich sanktioniert wird. Sie sorgen dafür, dass die Konsequenzen gemeinwohlschädigenden Verhaltens dem Verursacher aufgebürdet werden. Wer beispielsweise seinen Sondermüll im Wald ablädt, um sich die Deponiekosten zu sparen, muss dafür mit einer empfindlichen Geldstrafe rechnen, vorausgesetzt, er wird dabei erwischt. Es bedarf also nicht nur der Spielregeln, sondern auch einer realen Sanktionsdrohung.

Wem Sanktionen nicht behagen, kann es mit positiven Anreizen für erwünschtes Verhalten versuchen. Damit ist es allerdings so eine Sache. Horst Siebert zitiert dazu ein Beispiel aus Indien, wo die englische Kolonialregierung durch Fangprämien dafür sorgen wollte, die Population

der gefährlichen Kobras zu dezimieren. Der Effekt bestand darin, dass die Menschen anfangen, Kobras zu züchten.¹

Das Unbehagen am Verhalten der Unternehmen entzündet sich wahrscheinlich an der Asymmetrie der Sanktionsmöglichkeiten für Fehlverhalten. Arbeitnehmer, die wenig Leistungsbereitschaft zeigen, werden durch ihre Vorgesetzten relativ schnell mit den Konsequenzen konfrontiert. Manager, die gegen das Interesse ihres Unternehmens handeln, unterliegen ungleich schwächeren Sanktionsmöglichkeiten.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Beobachtung, dass sich Familienunternehmen in ihrem Verhalten deutlich von börsennotierten Unternehmen unterscheiden. Es gibt leider nicht viele Statistiken aus diesem Bereich, aber Familienunternehmen gelten als die heimlichen Jobmotoren. Zwischen 1984 und 1999 beispielsweise haben Familienfirmen in der Bundesrepublik etwa 2,4 Millionen Arbeitsplätze neu angeboten, im gleichen Zeitraum sind bei Großkonzernen rund 800.000 Stellen gestrichen worden.²

Mit der sozialen Kraft einer Eigentümerfamilie, die sich dem Wohle des Unternehmens unterordnet, verfügen Familienunternehmen über eine Ressource, die börsennotierten Unternehmen nicht zur Verfügung steht. Von entscheidender Bedeutung für den Zusammenhalt, so das Ergebnis einer Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen, ist, dass allen Gesellschaftern eine Teilhabe am Unternehmen vermittelt wird, der über finanzielle Ausschüttungen hinausgeht.³

Soziales Handeln als Wirtschaftsfaktor

Was lernen wir daraus? Soziale Verantwortung hat offenbar auch etwas mit sozialer Kontrolle zu tun. Wo diese fehlt, fangen die Schwierigkeiten an. Auch Michael Jensen, ein Harvard-Professor, der sich seit Jahren mit Anreizsystemen für Topmanager befasst, sieht das Grundproblem von börsennotierten Unternehmen darin, dass sich das Gehalt des Firmenvorstands häufig am Börsenwert und nicht am Firmenwert orientiert (Stichwort Shareholder value vs. Stakeholder value). Folglich orientieren die Verantwortlichen ihr Verhalten daran, kurzfristig den Börsenwert nach oben zu treiben, selbst wenn das langfristig den Firmenwert zerstört. In dieses Kapitel gehören beispielsweise kostspielige Fusionen und Firmenübernahmen, die die Liquidität eines Unternehmens bedrohlich einschränken können. Das ist nichts anderes als der Kobra-Effekt.

Jensen schlägt unter anderem vor, unabhängige Gehaltskommissionen einzuführen, die über die Bezahlung des Topmanagements befinden sollen. So würde sich dessen Verantwortung für die Entwicklung des Firmenwerts adäquat in ihrer Bezahlung niederschlagen.⁴

Es sei einmal dahin gestellt, ob solche Kommissionen ausreichen würden, das Problem in den Griff zu bekommen. Allerdings könnte man sich das Prinzip der sozialen Kontrolle noch auf andere Weise zunutze machen. In anderen Bereichen gibt es längst Zertifikate für vorbildliches Verhalten. Fairtrade zum Beispiel ist der Versuch, faire Produktionsstandards für Produkte aus Entwicklungsländern zu definieren. Produkte, die diesen Standards entsprechen, werden für den Verbraucher mit dem Fairtrade-Siegel gekennzeichnet. Der Verbraucher kann sich so bewusst für den Kauf solcher Marken entscheiden. Sozial verantwortliches Handeln wird dadurch zu einem Wirtschaftsfaktor. Genauso könnte man auch Unternehmen auszeichnen, die sich durch sozial verantwortliches Handeln hervorgetan haben. Das könnte durchaus eine Aufgabe für kirchliche Organisationen sein.

Moralische Appelle reichen in der Regel jedenfalls nicht aus, um sozial verantwortliches Handeln zu erzielen. Zielführender ist es, wenn der Einzelne einen Nutzen davon hat, sozial verantwortlich zu handeln. Dieser Gedanke liegt auch den Ausführungen moderner Wirtschaftsethiker wie Karl Homann oder Christoph Lütge zu Grunde.⁵ Zum Teil muss man dafür Regeln schaffen, ein *level playing field*, wie es auf neudeutsch heißt. Zum Teil reicht dazu auch einfach Aufklärung.

Die Kongruenz von sozialer Verantwortung und unternehmerischem Nutzen ist mitunter nämlich enger als vielleicht auf den ersten Blick erwartet. So gibt es neuere empirische Studien, die eindeutig den positiven Effekt der Gewinnbeteiligung von Arbeitnehmern auf Beschäftigung und Wachstum eines Unternehmens belegen.⁶ Ein Unternehmen, das seine Beschäftigten am Unternehmensgewinn teilhaben lässt, verleiht dem Begriff Mitarbeiter einen ganz neuen Sinn. Wenn mehr soziale Verantwortung auch mehr Verteilungsgerechtigkeit bedeutet, dann ist die Gewinnbeteiligung von Arbeitnehmern offenbar ein Schritt in diese Richtung, der auch den Unternehmensinteressen dienlich ist.

Vertrauen zahlt sich aus

Armin Falk hat umfangreiche Studien zur Mitarbeitermotivation durchgeführt. Er stellt dabei zentrale Thesen der Ökonomie auf den Kopf. Eine davon lautet: Der „Homo oeconomicus“ ist von Natur aus faul: Er

lässt die Arbeit einfach liegen, wenn er dadurch keine Unannehmlichkeiten oder finanziellen Einbußen befürchten muss. Vorgesetzte sollten ihren Mitarbeitern darum tunlichst auf die Finger schauen, wenn sie Resultate sehen wollen. So weiß es zumindest eine zentrale Theorie in den Wirtschaftswissenschaften. Die Untersuchung von Armin Falk und Michael Kosfeld belegt jedoch das genaue Gegenteil: Die meisten Menschen tun mehr, als sie müssten – es sei denn, sie werden bei ihrer Arbeit kontrolliert. Dann gehen Motivation und Leistung nämlich in den Keller.⁷

Das Ergebnis zeigt Züge einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Wer der Leistung seiner Mitarbeiter misstraut, den bestrafen sie tatsächlich mit schlechten Leistungen; wer optimistisch ist und ihnen freie Hand lässt, wird dagegen belohnt.

Wie realitätsnah die Ergebnisse sind, zeigt eine Beobachtung von David Packard, Mitgründer der Computerfirma HP. In den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts arbeitete Packard für den US-Konzern General Electric. Dort wurden Werkzeuge und Ersatzteile gut bewacht, aus Furcht, die Mitarbeiter könnten etwas stehlen. Über den Erfolg schreibt Packard in seinen Memoiren: „Angesichts dieses offenen Misstrauens legten es viele Mitarbeiter darauf an zu zeigen, dass es berechtigt war: Sie stahlen Werkzeuge und Ersatzteile, wann immer sie konnten.“⁸

Wenn also soziale Verantwortung von Unternehmen bedeutet, Respekt gegenüber den Mitarbeitern aufzubringen, zahlt sich das für ein Unternehmen sogar aus.

Was diese Erkenntnis anbelangt, besteht insbesondere für deutsche Manager offensichtlich noch Nachholbedarf. Das mag ihren noch relativ jungen Erfahrungen im Umgang mit dem Shareholder Value zuzuschreiben sein, doch die Wirkung eines zynischen Umgangs mit Entlassungen auf Mitarbeiter und Unternehmenskultur ist verheerend. Wenn Hartmut Wennemer die Stilllegung des Conti-Werks in Stöcken mit den Worten abtut, bei den damit verbundenen Protesten handle es sich um das Ergebnis „lokaler Moral“, zeugt dies von einer Ignoranz, die an den berühmten Ausspruch erinnert, der der französischen Königin Marie Antoinette zugeschrieben wird. Als Reaktion auf die Proteste der hungernden Bevölkerung, den Vorboten der heraufziehenden französischen Revolution, soll sie geäußert haben: Wenn sie kein Brot haben, sollen sie halt Kuchen essen.

Die mangelnde Kultur des Corporate Citizenship

Dass die geschilderte Ignoranz kein Einzelfall ist, geht aus einer Befragung von Managern hervor, die jüngst im Auftrag des Manager-Magazins in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und den USA durchgeführt wurde.⁹ Demnach fürchtet nur ein Drittel der deutschen Manager den Ausbruch sozialer Krisen im Vergleich zu 80 Prozent ihrer britischen und gar 90 Prozent ihrer französischen Kollegen. Selbst in den USA geht über die Hälfte der Befragten von einer solchen Möglichkeit aus. Soziale Aktivitäten ihres Unternehmens halten nicht einmal ein Viertel der deutschen Manager für wichtig, während dies in Großbritannien mehr als 70 Prozent der Befragten tun. Und man höre und staune: Nur 40 Prozent der deutschen Manager halten ihre einheimischen Kollegen für integer. In den USA, dem Stammland des Shareholder Value, sind es immerhin 55 Prozent. Wenn sich so viele Manager schon gegenseitig nicht mehr über den Weg trauen, wie soll dann die Bevölkerung Einsicht in ein Gebaren zeigen, dessen Konsequenzen sie mehr oder weniger hilflos ertragen muss?

In dieses Kapitel gehört auch ein Blick auf die Entwicklung der Managergehälter. In den USA verdiente ein Vorstandsvorsitzender Anfang der 1990er Jahre im Durchschnitt etwa das Hundertfache eines einfachen Arbeitnehmers. Zehn Jahre später – im Gefolge der New Economy – hatte sich das Verhältnis bereits verfünffacht.¹⁰ In Deutschland war die Ausgangslage nicht ganz so extrem. 1992 verdiente der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank das 31-fache eines einfachen Angestellten. Dafür verlief der Anstieg umso rasanter. Heute unterscheidet sich der Abstand kaum noch von dem in den USA.¹¹ Auch dies verdeutlicht die Heftigkeit des Wandels am deutschen Kapitalmarkt und erklärt einen Teil der Empörung breiter Bevölkerungsschichten über die Entwicklung. Dass Gehälter von mehreren Millionen Euro pro Jahr zur Deckung des Lebensunterhalts benötigt werden, wird niemand ernsthaft behaupten wollen. Die Höhe der Gehälter hat für ihre Bezieher eher den Stellenwert eines Statussymbols. In den USA hat sich in diesem Zusammenhang längst eine Kultur des „Corporate Citizenship“ entwickelt. Auch in dieser Hinsicht haben deutsche Manager noch Nachholbedarf. Während es für amerikanische Manager durchaus üblich ist, einen nennenswerten Teil ihres Einkommens für wohltätige Zwecke zu spenden, beklagen sich ihre deutschen Kollegen vor allem über die hohen Spitzensteuersätze hiezulande. So lässt sich sicher kein Verständnis für ökonomische Notwendigkeiten gewinnen.

Der Irrweg der Frühverrentung

Mag sein, dass der Zynismus mancher Manager Ausdruck für deren eigene Hilflosigkeit ist, angesichts der Wucht, mit der sich das Shareholder-Value-Prinzip in diesem Land breit macht. Mit Sicherheit hat diese Wucht auch etwas damit zu tun, wie sich Deutschland in der Vergangenheit der Entwicklung zu entziehen trachtete. Was sich derzeit beobachten lässt, entspricht der Gewalt von aufgestauten Wassermassen nach einem Dammbbruch. Wären die Dämme rechtzeitig geöffnet worden, hätte sich längst eine wettbewerbsorientierte Kultur am Arbeitsmarkt entwickeln können. Stattdessen hat der Staat aus falsch verstandener Fürsorgepflicht Institutionen geschaffen, die den beteiligten Akteuren die notwendige Anpassung besonders schwer macht.

Soziale Verantwortung wurde von Unternehmen bislang in erster Linie auf Kosten der Solidargemeinschaft wahrgenommen. Die entsprechende Kultur entwickelte sich im Verlauf der letzten 30 Jahre und ist davon gekennzeichnet, dass sich der Staat zunehmend in die Lösung betrieblicher Probleme einmischte. Dazu zählt die schrittweise Ausweitung von Frühverrentungsmöglichkeiten, die Ausweitung der Bezugsdauer von Arbeitslosengeld und die Schaffung von sogenannten Transfergesellschaften. Das hat dazu geführt, dass sich Unternehmen trotz eines rigiden Kündigungsschutzes relativ elegant und „sozial verträglich“ von ihren Mitarbeitern trennen konnten. „Sozial verträglich“ deshalb, weil die Trennung ohne formale Kündigung erfolgen konnte. Die Mitarbeiter ließen sich quasi freiwillig auf den Deal ein, weil es für sie lukrativ war.

Bis Ende 2004 war es möglich, mit Mitte 50 in den faktischen Ruhestand zu gehen, ohne dabei nennenswerte Abstriche beim Einkommen oder den Rentenansprüchen in Kauf zu nehmen. Der Mitarbeiter wechselte zunächst für zwei Jahre in eine Transfergesellschaft, bei der er unter Fortzahlung seiner Bezüge mehr oder weniger untätig herumsaß. Danach endete zwar das Beschäftigungsverhältnis, aber der Betroffene hatte Anspruch auf 32 Monate Arbeitslosengeld. Den daran anschließenden Bezug von Arbeitslosenhilfe konnte man bis zum regulären Renteneintritt locker mit der Abfindung des Arbeitgebers überstehen. Wundert sich da noch ernsthaft jemand darüber, dass Unternehmen von solchen Möglichkeiten Gebrauch machen?

Wundern sollte man sich eher über die Absurdität dieses Systems: Erst wird ein Rechtsanspruch in Form des Kündigungsschutzes geschaffen, der den Betroffenen Arbeitsplatzsicherheit suggeriert und anschließend werden die gleichen Menschen zur Kasse gebeten, um die Eliminierung

dieses Rechtsanspruchs zu finanzieren. Es handelt sich schließlich um Beiträge zur Arbeitslosenversicherung, aus denen all dieses finanziert wird.

Mit der Hartz-Reform hat sich hier immerhin etwas getan. Der Aufenthalt in Transfergesellschaften wurde auf maximal 12 Monate reduziert. Die Bezugsdauer von Arbeitslosengeld für Ältere wurde von 32 auf 18 Monate reduziert. Plötzlich ist es für Unternehmen nicht mehr so attraktiv wie bisher, sich auf Kosten der Solidargemeinschaft von Mitarbeitern zu trennen. Ein Unternehmen, das heute einen Arbeitnehmer mit Mitte 50 entlassen möchte, muss dafür wesentlich mehr Abfindung zahlen als bisher. Natürlich fällt unter diesen Umständen auch die Entlassungsentscheidung nicht mehr so schnell wie früher. Kein Wunder also, dass seitens der Unternehmen auf einmal über den rigiden Kündigungsschutz gejammert wird.

Soziale Verantwortung ist eben nicht allein eine Frage der Einsicht, man muss sie erzwingen.

Fehlende Erwerbsanreize

Im Übrigen gilt das auch für das Problem der gering Qualifizierten. Arbeitslosigkeit ist kein Schicksal, das alle gleichermaßen bedroht. Die Leidtragenden sind vor allem gering Qualifizierte. Während das Arbeitslosigkeitsrisiko von Akademikern in den letzten dreißig Jahren mehr oder weniger konstant bei etwa 4 Prozent lag, ist das von Arbeitnehmern ohne abgeschlossene Berufsausbildung in Westdeutschland von etwa 7 Prozent Mitte der 1970er Jahre auf mittlerweile 25 Prozent angestiegen. In Ostdeutschland ist sogar jeder zweite ohne abgeschlossene Berufsausbildung ohne Job.

Das ist kein Zufall. In gut gemeinter Absicht wurden durch die Ausgestaltung der sozialen Grundsicherung (heute Arbeitslosengeld II, früher Arbeitslosen- und Sozialhilfe) implizite Mindestlöhne geschaffen, welche die Ausbildung eines Niedriglohnsektors nachhaltig behindern. Implizit meint, dass die betroffenen Hilfeempfänger die ihnen zugänglichen Stellenangebote danach bewerten, wie weit das damit erzielbare Einkommen über ihrem jeweiligen Unterstützungsanspruch liegt. Je nach Unterstützungshöhe ergibt sich daraus für jeden Einzelnen ein Mindestlohn, ab dem sich die Annahme des Stellenangebots überhaupt erst lohnt. Dabei spielen drei Dinge eine entscheidende Rolle: Erstens, wie hoch der Anspruch ist. Das hängt im Wesentlichen von der Haushaltsgröße und der Bedürftigkeit ab. Für einen Vier-Personen-Haushalt mit

zwei Erwachsenen und zwei Kindern beträgt der Anspruch auf Arbeitslosengeld II incl. Wohnkostenzuschuss beispielsweise ca. 1.600 Euro pro Monat. Zweitens, wie das Erwerbseinkommen auf den Unterstützungsanspruch angerechnet wird. Das war früher zu fast 100 Prozent der Fall, wurde inzwischen jedoch etwas abgemildert. Nach wie vor aber steigt das verfügbare Einkommen nur wenig, solange das Erwerbseinkommen unterhalb des Unterstützungsanspruchs liegt. Drittens spielt eine Rolle, wie lange der Betroffene mit der Unterstützung rechnen kann. Das ist bei der Grundsicherung praktisch unbegrenzt der Fall.

Obwohl die Grundsicherung der Intention nach eine nachrangig zu gewährende Hilfe darstellt, d.h. erst dann zu gewähren ist, wenn alle übrigen Einkommensquellen erschöpft sind, bietet sich erwerbsfähigen Hilfeempfängern kein nennenswerter monetärer Anreiz, eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen, solange das damit erzielbare Einkommen unterhalb des Unterstützungsniveaus liegt. Warum sollte sich jemand mit 40 Stunden Arbeit pro Woche das Leben schwer machen, wenn er fast das gleiche Einkommen auch so erzielen kann? Wenn überhaupt, bietet das System einen Anreiz zur Schwarzarbeit. Für manchen bietet Arbeitslosengeld II als Basiseinkommen zusammen mit ein paar schwarz nebenher verdienten Euro eine durchaus auskömmliche Lebensgrundlage.

Selbst wenn das mit ehrlicher Arbeit erzielbare Einkommen über dem Unterstützungsanspruch liegt, bietet dies noch keine Gewähr dafür, dass eine solche Tätigkeit schon attraktiv genug ist. Menschen denken marginal. Wer Unterstützungsleistungen bezogen hat und die Erfahrung macht, dass er für 40 Stunden Arbeit in der Woche nur ein geringfügig höheres Einkommen erzielt als ohne diesen Aufwand, wird dies als unfassbar, demotivierend und unwürdig empfinden. Niemand kann es verhindern, wenn sich Menschen dieser Erfahrung zu entziehen trachten. Wie hoch genau der akzeptable Mindestlohn über dem Unterstützungsanspruch liegt, hängt vom Individuum ab und ist daher schwer zu quantifizieren. Im Durchschnitt dürfte die Akzeptanzschwelle etwa beim Zweifachen des Unterstützungsanspruchs liegen.

Was bedeutet das für die Betroffenen? Das erzielbare Lohneinkommen liegt insbesondere für gering Qualifizierte, aber auch für Ältere, vielfach unter der genannten Akzeptanzschwelle, so dass die Aufnahme einer Beschäftigung nicht attraktiv ist. Wenn arbeitslose Hilfeempfänger keine Arbeit finden, dann heißt das genau genommen häufig, dass sie keine Arbeit zu einem akzeptablen Lohn finden. Sie sind nicht aus Faulheit

arbeitslos, wie immer wieder gerne behauptet wird. Vielmehr ist ihr Verhalten ökonomisch betrachtet völlig rational. Schuld ist der Staat, der falsche Erwerbsanreize setzt.

Oft wird behauptet, erwerbsfähige Transferbezieher seien durchaus bereit, einfach bezahlte Tätigkeiten anzunehmen, es gäbe aber die entsprechenden Jobs nicht, das Problem läge folglich auf der Nachfrageseite. Der Einwand ist insofern berechtigt als die Zahl der offenen Stellen im unteren Lohnsegment tatsächlich sehr gering ist. Daraus jedoch den Schluss zu ziehen, es gäbe keine Nachfrage nach einfachen Jobs ist falsch. Richtig ist, dass sich eine unbefriedigte Nachfrage nach einfach bezahlten Tätigkeiten längst ihre Auswege gesucht hat. Diese bestehen nicht darin, dass Unternehmen für einfache Tätigkeiten Löhne zahlen, die über dem Marktwert solcher Tätigkeiten liegen. Stattdessen weichen sie aus in Form von Produktionsverlagerungen ins billigere Ausland oder durch forcierte Automatisierung im Inland. Private Haushalte ziehen es vor, einfache Dienstleistungen in Eigenarbeit zu erbringen statt am Markt nachzufragen. Ein Teil der Nachfrage verlagert sich in die Schwarzarbeit. Schätzungen gehen davon aus, dass etwa ein Sechstel unseres Bruttoinlandsprodukts in der Schattenwirtschaft erwirtschaftet wird. Zur Schattenwirtschaft gehört die legale Variante in Form von Eigenarbeit ebenso wie die illegale Variante in Form von Schwarzarbeit. Die Deutschen sind Weltmeister im Do-it-Yourself. Der Grund dafür liegt jedoch weniger in einer angeborenen Neigung zum Freizeitarbeiter als vielmehr in einem sozialen Sicherungssystem, das einfache Tätigkeiten unattraktiv macht.

Wege zu mehr Arbeit

Es gibt einen vergleichsweise einfachen Weg, dem zu begegnen, ohne die Grundsicherung in Frage zu stellen. Dieser Weg wurde mit der Einführung der Ein-Euro-Jobs eingeschlagen, zumindest dem Prinzip nach. Ein-Euro-Jobs bedeuten, die Gewährung von Sozialtransfers an eine Gegenleistung zu koppeln. Damit wird die Übernahme einer gering entlohnten Tätigkeit im ersten Arbeitsmarkt erheblich attraktiver als vorher. Ohne die Arbeitspflicht bewerten die Menschen den Wert einer gering entlohnten Tätigkeit auch mit dem Zeitaufwand, den sie für das zusätzliche Einkommen betreiben müssen. Wenn Hilfebedürftige jedoch ohnehin arbeiten müssen, zählt nur noch das damit jeweils erzielbare Einkommen. Folglich lohnt sich jede Tätigkeit, bei der mehr verdient werden kann als im Ein-Euro-Job. Auf Dauer wären nur noch diejenigen zu

unterstützen, die mit ihrem potenziellen Marktlohn bei einer Vollzeit-tätigkeit nicht über das Grundsicherungsniveau hinaus kommen. Das betrifft jedoch nur eine Minderheit der heutigen ALG-II-Bezieher. Konsequenterweise umgesetzt, sind die Ein-Euro-Jobs deshalb nicht nur erheblich kostengünstiger als Kombilöhne, sie sind auch wesentlich effektiver. In den USA wird dieses System schon seit langem und mit Erfolg unter der Bezeichnung „Workfare“ praktiziert. Mehr und mehr europäi-sche Länder wie Großbritannien und die Niederlande folgen diesem Bei-spiel.

Auch dies ist ein Beispiel dafür, wie sozial verantwortliches Handeln durch die richtigen Rahmenbedingungen erzeugt werden kann. Wenn Menschen mit einfachen Fähigkeiten wieder bereit sind, einfache Tätig-keiten für einfaches Geld auszuüben, werden die Unternehmen auch ohne moralische Appelle darauf kommen, entsprechende Arbeitsplätze einzurichten. Nicht die Globalisierung ist das Problem, sondern die Art, wie wir bislang darauf reagiert haben.

Anmerkungen

- 1 Siebert, Horst (2003): Der Kobra-Effekt – Wie man Irrwege der Wirtschaftspoli-tik vermeidet. (Piper) München.
- 2 Manager-Magazin, Heft 4/2005.
- 3 Vgl. Simon, Fritz B., Rudolf Wimmer und Torsten Groth (2005): Mehr-Genera-tionen-Familienunternehmen – Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. (Carl-Auer) Heidelberg.
- 4 Jensen, Michael C. (2004): Integrity, Compensation, and Managing the Tension Between Two Cultures. In: Challenges to Executive Compensation, Ethical Fi-nance Research Series, Universität Zürich.
- 5 Vgl. Homann, Karl (2001): Ökonomik: Fortsetzung der Ethik mit anderen Mit-teln. In: Georg Siebeck (Hrsg.): *Artibus ingenuis*. (Mohr) Tübingen 2001, S. 85–110; Lütge, Christoph (2002): Economic Ethics, Business Ethics and the Idea of Mutual Advantages. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14, No. 2, S. 108–118.
- 6 Vgl. z. B. Kraft, Kornelius und Marija Ugarkovic (2005): The Output, Employment and Productivity Effects of Profit Sharing: A Matching Approach. Universität Dortmund, mimeo.
- 7 Falk, Armin und Michael Kosfeld (2006): Distrust – The Hidden Cost of Con-trol. Erscheint in: *American Economic Review*, (2004 erschienen als IZA Dis-cussion Paper No. 1203, Bonn).

Anmerkungen

- 1 Pressemitteilungen der Deutschen Bischofskonferenz vom 26. Januar 2005. Der Band ist im Verlag Herder, Freiburg i. Br., 2006 erschienen.
- 2 Das Kompendium ist durchgehend in Nummern gegliedert. Ebenso sind die Verweise auf die Quellen in den Fußnoten fortlaufend nummeriert. Im Folgenden werden bei Bezügen auf den Text die jeweilige Nummer beziehungsweise die jeweilige Anmerkung in Klammern beigelegt.
- 3 Wenn das Kompendium von der „Soziallehre der Kirche“ spricht, dann sind damit nicht nur die Enzykliken und Dokumente der Päpste und einzelner Kurienbehörden gemeint. In Nr. 79 heißt es ausdrücklich: „Die Soziallehre stammt von der Kirche, weil die Kirche das Subjekt ist, das sie erarbeitet, verbreitet und lehrt. Sie ist nicht das Vorrecht eines Teils, sondern der ganzen kirchlichen Gemeinschaft ... Die gesamte kirchliche Gemeinschaft – Priester, Ordensleute und Laien – ist ja nach ihren unterschiedlichen Aufgaben, Charismen und Diensten an der Entstehung der Soziallehre beteiligt.“
- 4 Vgl. Joachim Kondziela, Chancen und Möglichkeiten katholisch-sozialen Denkens, in: Anton Rauscher (Hrsg.), Christliche Soziallehre unter verschiedenen Gesellschaftssystemen (Mönchengladbacher Gespräche, Bd. 1), Köln 1980, 38 ff., bes. 42. Der Vortrag wurde gehalten bei der ersten gemeinsamen Tagung der katholischen Sozialwissenschaftler aus Polen und Deutschland 1979 in Mönchengladbach, die von der Katholischen Sozialwissenschaftlichen Zentralstelle initiiert wurde.
- 5 Joseph Höffner, Christliche Gesellschaftslehre. Kevelaer 1962. (Neuausg. 1997, hrsg., bearb. u. erg. von Lothar Roos; 2. Aufl. 2000).
- 6 Daniel Deckers, In mehr als hundert Jahren gewachsen, in: FAZ am 2. Februar 2006 (Nr. 28), S. 10.
- 7 Die Entstehung der Soziallehre der Kirche wurde möglich durch die Wiederentdeckung des Naturrechts und seine Geltendmachung unter den veränderten wirtschaftlichen, sozialen und politischen Verhältnissen der modernen Industriegesellschaft durch die katholische Sozialwissenschaft. Hier sei an Johannes Messner erinnert, der nach der Katastrophe des Zweiten Weltkriegs und angesichts der menschenfeindlichen Ideologien des 20. Jahrhunderts sein großes Werk „Das Naturrecht“ herausbrachte.
- 8 Titelgeschichte „Jeder für sich. Wie der Kindermangel eine Gesellschaft von Egoisten schafft“, in: Der Spiegel, Nr. 10 vom 6. März 2006, 76–84. Dazu das Spiegel-Gespräch mit FAZ-Herausgeber Frank Schirrmacher, Wir wurden umprogrammiert, ebda, 85–88.

Zur Person des Verfassers

Dr. theol., Dr. h. c. mult., lic. phil. Anton Rauscher, Professor em. für Christliche Gesellschaftslehre an der Universität Augsburg; Direktor der Katholischen Sozialwissenschaftlichen Zentralstelle, Mönchengladbach.