

Verantwortliches Handeln in der sozialen Marktwirtschaft

Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner

Auftakt-Veranstaltung

am Donnerstag, den 5. Juli 2007 in Berlin



Verantwortliches Handeln in der sozialen Marktwirtschaft

Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner

Auftaktveranstaltung

am Donnerstag, 5. Juli 2007 von 10:30 bis 15:30 Uhr

im Maritim proArte Hotel, Friedrichstraße 151, 10117 Berlin

Weite Teile der Gesellschaft stehen dem Modell der sozialen Marktwirtschaft inzwischen skeptisch gegenüber. Das Fundament, das den Wohlstand Deutschlands begründet hat, scheint erhebliche Risse bekommen zu haben. Dieser Entwicklung wollen die Sozialpartner in der chemischen Industrie – die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie (IG BCE) und der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) – entgegentreten.

Gemeinsam mit dem Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V. soll ein „Wittenberg-Prozess“ zu verantwortlichem Handeln in der sozialen Marktwirtschaft angestoßen werden. Unter dem Motto „Dimension Vernunft: Chance für Politik, Gesellschaft und Unternehmen“ werden Vertreter beider Organisationen am 5. Juli in Berlin und in den kommenden Monaten zu Workshops in Wittenberg zusammenkommen, um dringende gesellschaftspolitische Themen gemeinsam zu diskutieren und aktuelle Diskussionen rund um „Corporate Social Responsibility“ und die Frage der gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen aufnehmen.

Ziel des „Wittenberg-Prozesses“ wird es sein, das Fundament der Sozialpartnerschaft zu erneuern und zu verstärken, um den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Die Erkenntnisse und die erneuerte gemeinsame Basis für die zukünftige Zusammenarbeit werden aber auch als wichtige Werteorientierungen für die künftige Personalentwicklung dienen können.

Im Rahmen der Auftaktveranstaltung werden in ausführlichen Diskussionsbeiträgen wirtschaftsethische Grundlagen und ein Befund zur aktuellen gesellschaftlichen Realität in Deutschland dargestellt werden. Dazu werden IG BCE und BAVC Themenfelder und zugehörige Thesen benennen, die als konkrete Ausgangspunkte für die anschließenden Diskussionen dienen sollen, die zwischen September 2007 und April 2008 in Wittenberg stattfinden werden. In einer Abschlussveranstaltung, voraussichtlich im Juni 2008, werden die Sozialpartner die Ergebnisse des Prozesses gemeinsam mit dem Wittenberg-Zentrum der Öffentlichkeit präsentieren.

- 10:30 Uhr** **Eröffnung und Begrüßung**
Michael Vassiliadis
Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstands der IG BCE
Hans Paul Frey
Hauptgeschäftsführer des BAVC
- 10:40 Uhr** **„Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der sozialen Marktwirtschaft 2007 –
Fakten, Chancen und Herausforderungen“**
Prof. Dr. Renate Köcher und *Dr. Rüdiger Schulz*
Institut für Demoskopie Allensbach
- 11:20 Uhr** **„Ethik in der sozialen Marktwirtschaft“**
Prof. Dr. Dr. Karl Homann
Ludwig-Maximilians Universität München
- 12:00 Uhr** **„Die Verantwortung von Unternehmen“**
Prof. Dr. Andreas Suchanek
Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V. – HHL Leipzig Graduate School of Management
- 12:40 Uhr** **Mittagsimbiss**
- 14:00 Uhr** **„Sozialpartnerschaft in der chemischen Industrie 2007 –
Errungenschaften, Herausforderungen, Ziele“**
Werner Bischoff
Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstands der IG BCE
Wolfgang Goos
stv. Hauptgeschäftsführer des BAVC
- 14:30 Uhr** **Dimension Vernunft: Chance für Politik, Gesellschaft und Unternehmen –
Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner**
Präsentation von fünf Themengebieten und ersten Thesen in diesen Gebieten für den Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner
- 15:00 Uhr** **Schlusswort und Einladung nach Wittenberg**
Prof. Dr. Andreas Suchanek
Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V. – HHL Leipzig Graduate School of Management
Michael Vassiliadis
Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstands der IG BCE
Hans Paul Frey
Hauptgeschäftsführer des BAVC
- 15:15 Uhr** **Kaffee und Kuchen mit Möglichkeit zur Diskussion**
- 16:00 Uhr** **Ende der Veranstaltung**

Michael Vassiliadis

Eröffnung und Begrüßung

(Es gilt das gesprochene Wort)

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

es hat gute Gründe, dass die Sozialpartner der Chemie heute hier in Berlin über „Verantwortliches Handeln in der sozialen Marktwirtschaft“ sprechen.

Zum einen verbindet uns die Bereitschaft, nicht nur die Interessen der jeweiligen Mitgliedschaft zu wahren, sondern auch Verantwortung für die Entwicklung unseres Landes zu übernehmen.

Zum anderen ist es im raschen Wandel der ökonomischen, sozialen und ökologischen Verhältnisse nicht selbstverständlich und manchmal nicht mehr eindeutig zu beantworten, wie verantwortliches Handeln jeweils zu definieren wäre.

Zu unserem Verständnis von verantwortlichem Handeln gehört es, dass wir zur Kenntnis nehmen, wenn sich alte Gewissheiten verflüchtigen. Unverantwortlich wäre es, auf überholten Standpunkten oder Einsichten zu beharren.

Wir wissen, wir brauchen neue Antworten auf neue Fragen. Diese Antworten wollen BAVC und IG BCE gemeinsam entwickeln.

Das allein ist schon ein Ausweis der besonderen, über die Jahrzehnte gewachsenen sozialpartnerschaftlichen Kultur in der Chemie. Wir suchen das Gemeinsame, statt das Trennende in den Vordergrund zu rücken.

Das geschieht nicht um einer unpolitischen Harmonie willen, sondern als Ergebnis praktischer Vernunft. Respekt, Akzeptanz und Kompromiss führen nach unserer Überzeugung zu besseren Ergebnissen als üble Nachrede, Missachtung und Konflikt. Unterschiedliche Interessen sind legitim und keineswegs schädlich, sondern können zu einem Gewinn bringenden Ausgleich für alle geführt werden.

Sozialpartnerschaft beruht allerdings auf einer entscheidenden Übereinstimmung. Es gibt sie nur im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft. Wer den sozialen Ausgleich in der Marktwirtschaft nicht will, der provoziert ein unfruchtbares Gegeneinander von Kapital und Arbeit.

Die IG BCE will stattdessen weiterentwickeln, was wir unter dem Modell Deutschland verstehen. Unser Modell Deutschland steht für den sozialen Ausgleich wirtschaftlichen Handelns, es umfasst Mitbestimmung und Tarifautonomie, es eröffnet Betriebsräten und Gewerkschaften Möglichkeiten zur Mitgestaltung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Im Modell Deutschland gilt das Prinzip sozialer Sicherheit, auch in ihrer Rolle als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind die Menschen nicht ungeschützt.

Dieses Modell hat sich in der Vergangenheit als überaus erfolgreich erwiesen, dann aber in einer Phase lang anhaltenden Stillstandes Schaden genommen. Erst die Regierung Schröder hat begonnen, den Reformstau abzubauen, erste Erfolge zeigen sich im derzeitigen Aufschwung.

Dennoch stellen wir fest, dass zwischenzeitlich das Modell Deutschland an Vertrauen und Akzeptanz verloren hat. Es herrscht ein hohes Maß an Unsicherheit darüber, was erforderlich ist, um auch in Zukunft Wohlstand und Wachstum für alle im wirtschaftlichen Wettbewerb zu erreichen.

Die soziale Marktwirtschaft steht für viele zur Disposition. Die einen fragen, was an unserer Wirtschaft noch sozial ist, wenn sich manches für die Beschäftigten zum Schlechteren verändert. Die anderen fragen, ob sich unsere Wirtschaft den vermeintlichen sozialen Ballast noch leisten könne.



Die Maßstäbe für verantwortliches Handeln sind offenbar ein Stück weit verloren gegangen. Egoistische Interessen setzen sich immer häufiger gegenüber dem durch, was das Gemeinwohl verlangt. Gleichzeitig beobachten wir aber ein zunehmendes Unbehagen ob dieser Tendenz. Auch in vielen Topetagen der Wirtschaft setzt die Erkenntnis ein, dass nacktes Profitstreben schädlich sein kann, dass auch ökonomisches Handeln eine Orientierung an Werten benötigt. Soziale und ökologische Verantwortlichkeit ist der Begriff, der dafür steht.

Unterstützt durch das Wittenberg-Zentrum für globale Ethik wollen IG BCE und BAVC die Maßstäbe für verantwortliches Handeln in der sozialen Marktwirtschaft diskutieren. Unser Ziel ist es, zugleich das Fundament der Sozialpartnerschaft zu vertiefen und zu erneuern.

Auf fünf Themenfeldern wollen wir uns dabei konzentrieren.

Wir diskutieren, wie sich unternehmerischer Erfolg in der sozialen Marktwirtschaft definiert und an welche Voraussetzungen er geknüpft ist.

Wir fragen, was gute Arbeit auszeichnet und wie sich Beteiligung für alle verwirklichen lässt.

Wir untersuchen, wie das Humankapital und –potential besser zu nutzen wäre.

Wir setzen uns damit auseinander, ob und wie sich im Zuge der Globalisierung faire Wettbewerbsbedingungen und Arbeitsverhältnisse erreichen lassen.

Und wir wollen Responsible Care als Prinzip der Chemischen Industrie weiter entwickeln.

Wenn wir auf diesen Themenfeldern neue Antworten auf neue Fragen finden, dann wird der Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner über unsere Branche hinaus Ausstrahlung und Bedeutung gewinnen. Ich bin überzeugt, dass wir bereits auf dem richtigen Weg sind und dass wir gemeinsam auch ans Ziel gelangen werden.



Hans Paul Frey

Eröffnung und Begrüßung

(Es gilt das gesprochene Wort)

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

für den BAVC begrüße ich Sie ganz herzlich zu unserer Auftaktveranstaltung zu einem Vorhaben, das wir den Wittenberg-Prozess genannt haben, ein Vorhaben, das sich von allen früheren Veranstaltungen der Chemie-Sozialpartner der Vergangenheit unterscheidet; denn wir treten heute nicht wie bei sonstigen

Sozialpartnerveranstaltungen an, um Antworten oder Empfehlungen zu geben oder Lösungen vorzuschlagen.

Vielmehr beschränken wir uns heute ganz bewusst

darauf, Fragen zu stellen, um mit diesen Fragen in einen gemeinsamen Prozess einzusteigen, der uns die nächsten 12 Monate unter der Überschrift

„Verantwortliches Handeln in der sozialen Marktwirtschaft“

beschäftigen soll. Diese Methode ist neu und neu für uns ist auch der Gegenstand.

Dass wir uns für die Methode der gemeinsamen prozesshaften Behandlung entschieden haben, liegt in der Natur unseres Themas – das ein Megathema ist. Letztlich geht es um die Wirkungen der Globalisierung auf Politik und Gesellschaft, denen wir mit der Frage nachgehen wollen, ob und wie es gelingen kann, die Komplexität der Globalisierung den Bürgern verständlicher zu machen.

Und vielleicht gelingt es uns am Ende des Prozesses ja tatsächlich, einen Beitrag gegen den festzustellenden schleichenden Vertrauensverlust gegenüber der sozialen Marktwirtschaft und für mehr Akzeptanz für unser Wirtschaftssystem zu leisten.

Angesichts der Komplexität dieser Thematik wollen und können wir uns nicht mit einfachen Erklärungsversuchen und dem üblichen Procedere begnügen. Gerade die vorschnellen und einfachen Antworten sind es, die in der anhaltenden Globalisierungsdebatte immer wieder zu zusätzlicher Verunsicherung und zu Fehlvorstellungen beigetragen haben.

Neu ist auch, dass sich Sozialpartner auf diesem weiten Feld gemeinsam auf den Weg machen, um Antworten zu finden, die geeignet sind, die Menschen mitzunehmen in einer Ökonomie, die sich im Zeitalter der Globalisierung rasend beschleunigt hat. Gelingt das nicht und wird die soziale und gesellschaftspolitische Dimension nicht hinreichend beachtet, birgt das für uns alle existenzielle Risiken. Nicht nur der soziale Frieden, auch der politische Frieden – und damit die politischen Systeme – können ernsthaft in Gefahr geraten! Eine zentrale Frage wird also die wirtschaftliche und gesellschaftliche Balance und die Frage sein, wie viel Veränderung verträglich und wie viel Kontinuität benötigt eine Gesellschaft, um stabil zu bleiben.

Neu ist schließlich, dass wir von Anfang an den gesamten Prozess unter das Oberthema der Wirtschaftsethik stellen und zu diesem Zweck eine Zusammenarbeit mit dem Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik eingegangen sind. Der Hintergrund hierfür liegt auf der Hand. In der Öffentlichkeit wird der Ruf nach Verantwortung in der Wirtschaft immer lauter. Eine relativ kleine Zahl skandalöser Fälle von Korruption oder Bilanzmanipulationen, die Debatten um „Heuschrecken“ und Shareholder Value und vereinzelte, wenig überzeugende Arbeitsplatzabbauprogramme haben ausgereicht, die Unternehmen insgesamt in Miskredit zu bringen und das öffentliche Vertrauen in die Marktwirtschaft erschüttert. Angesichts dieser Entwicklung stellen sich heute mehr denn je Fragen nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen sowie dem moralischen Verhalten von Führungskräften. Wir wollen diesen Fragen nicht ausweichen, wie wir überhaupt in den kommenden Monaten im Rahmen unserer Workshops keine Tabus gebrauchen können, um am Ende unseres Prozesses glaubwürdig zu sein.



Der Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner hat sicherlich etwas von einem Experiment – aber das passt ja auch ganz gut zur Chemie. Dabei sind wir ergebnisoffen und trotzdem zuversichtlich, am Ende brauchbare und für alle förderliche Positionen zu erarbeiten. Problemlösungs- und Gestaltungskompetenz haben die Chemie-Sozialpartner immer wieder bewiesen. Dazu kommen eine Reihe gemeinsamer Überzeugungen und gemeinsamer Wertevorstellungen, die sich in der besonderen Sozialpartnerschaft von IG BCE und BAVC ausdrücken. Alles in allem – wie ich finde – eine gute Grundlage, um sich der Herausforderung des Wittenberg-Prozesses zu stellen.

Meine Damen und Herren, Sie alle sind eingeladen, den Wittenberg-Prozess mitzumachen und mitzugestalten!



(Es gilt das gesprochene Wort)

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Ludwig Erhard hat bei seinen Feldzügen für die Marktwirtschaft immer wieder darauf hingewiesen, dass ein freies Wirtschaftssystem nicht um seiner selbst willen akzeptiert wird, aus der grundsätzlichen Überzeugung von den Vorzügen eines freien Systems. Er wusste dies nur zu gut aus eigener Anschauung. Als Erhard in den 50er Jahren die Marktwirtschaft propagierte, war die große Mehrheit der westdeutschen Bevölkerung keineswegs überzeugt, dass dieser Weg zum Erfolg führen würde. Die Mehrheit fürchtete sich vor dem Rückzug des Staates, dem Abbau von Reglementierungen wie der Freigabe von Preisen. Erhard galt in diesen Jahren Vielen als Hasardeur und war einer der unbeliebtesten Politiker der Republik. Erst als der ökonomische Erfolg offenkundig wurde, änderte sich die öffentliche Meinung.



Auch heute, nach einer jahrzehntelangen Erfolgsgeschichte, kann nicht davon ausgegangen werden, dass es festgefügt Systemvertrauen gibt, das auch in wirtschaftlich schwächeren Zeiten nicht zu erschüttern ist und das ein Bollwerk gegen staatlichen Interventionismus bildet. Zwar ist der Begriff Marktwirtschaft weit überwiegend positiv besetzt. Die Identifikation mit diesem System ist jedoch seit Jahren gering.

Unter dem Eindruck der mehrjährigen Wachstumsschwäche und hohen Arbeitslosigkeit in der ersten Hälfte dieses Jahrzehnts ist das Vertrauen in das Wirtschaftssystem stark erodiert. Mitte der 90er Jahre hatte noch die Mehrheit der Bevölkerung von dem deutschen Wirtschaftssystem eine gute Meinung, nur knapp jeder Fünfte eine schlechte Meinung. Heute überwiegt eine negative Bewertung des deutschen Wirtschaftssystems, nach wie vor besonders ausgeprägt in den neuen Bundesländern, die ursprünglich dieses Wirtschaftssystem geradezu euphorisch begrüßt hatten. Am Beginn der 90er Jahre beurteilten annähernd 80 Prozent der ostdeutschen Bevölkerung die Marktwirtschaft positiv – ein Zustimmungsniveau, wie es in Westdeutschland zu keinem Zeitpunkt erreicht wurde. Mittlerweile sind die Zustimmung und das Vertrauen in das deutsche Wirtschaftssystem in Ostdeutschland jedoch weitaus stärker verfallen als in Westdeutschland. Insgesamt hat sich in den letzten 10 Jahren die positive Bewertung dieses Wirtschaftssystems in Gesamtdeutschland von 54 auf 30 Prozent reduziert, in den neuen Ländern im selben Zeitraum von 37 auf 18 Prozent.

Die Akzeptanz des Wirtschaftssystems wird heute in erster Linie durch die Überzeugung stabilisiert, dass es bei allen Mängeln und Unsicherheiten kein besseres System gibt. Nur 14 Prozent der Bevölkerung sind überzeugt, dass es ein besseres System als die Marktwirtschaft gibt, in Ostdeutschland 25 Prozent. Die überzeugte Unterstützung der Marktwirtschaft ist jedoch sukzessive schwächer geworden. Insbesondere der Anspruch Deutschlands, die Marktwirtschaft sozial zu gestalten, wird heute mit großer Skepsis betrachtet. Ende der 90er Jahre hielt es noch eine relative Mehrheit der Bevölkerung für gerechtfertigt, von einer sozialen Marktwirtschaft zu sprechen, heute nur noch 24 Prozent. Knapp zwei Drittel der Bevölkerung sprechen der deutschen Marktwirtschaft die soziale Ausrichtung ab.

Diese veränderte Bewertung des Charakters der deutschen Marktwirtschaft hat vor allem vier Ursachen:

- die mehrjährige Wachstumsschwäche, die Zweifel nährte, ob die Marktwirtschaft wirklich ein ökonomisches Erfolgsmodell ist,
- die wachsenden Zweifel der Bevölkerung, ob sie unter den Bedingungen der globalisierten Wirtschaft noch an den Erfolgen des marktwirtschaftlichen Systems teilhaben wird,
- wachsende Ängste vor den Risiken und Härten eines freien Wirtschaftssystems und
- die Reformpolitik der letzten Jahre, die in hohem Maße als Abkehr von dem Leitgedanken des Sozialstaats und der sozialen Marktwirtschaft empfunden wurde.

Man muss diese Einflüsse verstehen, ehe man die Chancen diskutiert, das Vertrauen und die Identifikation mit diesem System zu stärken.

Die stagnierenden Einkommen, die kontinuierlich steigende Arbeitslosigkeit und der Rückbau von Sicherheitsgarantien im wirtschaftlichen wie staatlichen Bereich erschütterten das Zutrauen der Bevölkerung in die Fortsetzung der ökonomischen Erfolgsgeschichte, als die sie die Marktwirtschaft in den Jahrzehnten nach dem Krieg erlebt hatten. In der Bevölkerung breitete sich ein ausgeprägter Zukunftspessimismus aus, die Überzeugung, dass Deutschland seinen Zenit, sein Golden Age hinter sich hat und als Wirtschaftsstandort künftig eher verlieren als gewinnen kann. Dies nährte auch Zweifel an dem marktwirtschaftlichen System, das aus Sicht der Bevölkerung den Beweis für seine Erfolgsträchtigkeit schuldig blieb.

Dieser Pessimismus wurde durch die gesellschaftliche Diskussion über Globalisierung und Globalisierungsfolgen verstärkt.

Der deutschen Bevölkerung ist durchaus bewusst, dass ein großer Teil der wirtschaftlichen Leistung des Landes in den Export geht und dass entsprechend die globale Wirtschaft in hohem Maße die deutsche Wirtschaftsleistung und den Wohlstand in diesem Land trägt. Trotzdem hat der Begriff Globalisierung für die Bevölkerung weit überwiegend einen eher bedrohlichen als verheißungsvollen Klang. Globalisierung ist mittlerweile für die Mehrheit ein Reizwort, 58 Prozent reagieren darauf mit spontaner Antipathie. Nur ein Fünftel der Bevölkerung verbindet mit Globalisierung überwiegend Chancen, die Mehrheit überwiegend Risiken.

Diese Auffassungen sind relativ festgefügt. Wenn geprüft wird, wie weit sich die Bewertung von Globalisierung unter dem Eindruck von Argumenten verändert, so wird deutlich, dass Argumente relativ wenig Wirkung zeigen: auch wenn zugunsten der Globalisierung argumentiert wird, dass ohne sie die deutsche Wirtschaftsleistung und der deutsche Wohlstand überhaupt nicht möglich wären, so schließt sich nur rund ein Viertel der Bevölkerung dieser Argumentation an, während die Mehrheit darauf beharrt, dass die Globalisierung Deutschland überwiegend Nachteile bringt.

Die Bevölkerung verbindet mit Globalisierung in erster Linie den Standortwettbewerb und die Verlagerung von Produktionsstätten, weniger die weltweiten Absatzchancen, die Öffnung und das Wachstum der internationalen Märkte. In Verbindung mit der tiefen Skepsis der deutschen Bevölkerung, ob sie den Standortwettbewerb bestehen kann, ergibt sich daraus eine weit überwiegend pessimistische Bewertung von Globalisierung.

Diese kritische Haltung hat sich erst in den letzten sechs, sieben Jahren herausgebildet. Noch Mitte der 90er Jahre konnten überhaupt erst 50 Prozent der Bevölkerung mit dem Begriff Globalisierung etwas anfangen; nur jeder Dritte hatte sich zu diesem Zeitpunkt zumindest eine vage Meinung zu den Globalisierungsfolgen gebildet. Damals hielten sich positive und negative Erwartungen praktisch die Waage. Je mehr sich der Begriff Globalisierung in den Folgejahren im Bewusstsein der Bevölkerung etablierte, desto kritischer wurden die Auswirkungen der Globalisierung bewertet.

Die Ursachen dieser Entwicklung sind vor allem:

- Die Karriere des Begriffs Globalisierung und der sukzessiven Meinungsbildung der Bevölkerung fiel in die Phase der Wachstumsschwäche. Über Jahre wurde die Bevölkerung mit Hiobsbotschaften aus Unternehmen und ganzen Branchen konfrontiert, hörte von unbefriedigendem Wachstum und wachsenden Arbeitslosenzahlen. Zur Erklärung wurde häufig auf die Verfassung der globalen Wirtschaft und auf den im Zuge der Globalisierung verschärften Wettbewerb verwiesen, so dass sich bei der Bevölkerung zunehmend die Vorstellung herausbildete, Globalisierung verschärfe den Wettbewerb zum Nachteil Deutschlands.
- Die Karriere des Begriffs Globalisierung fiel gleichzeitig in die Phase der intensiven Reformdiskussionen in Deutschland, die in der Regel nicht als Chancendiskussionen geführt wurden, sondern als Opferdebatten. Auch hier wurden in hohem Maße Verbindungen zur Globalisierung hergestellt. In der politischen Diskussion wurde häufig argumentiert, die Globalisierung erzwingt Reformen auf dem Arbeitsmarkt und in anderen Bereichen, um die Unternehmen überhaupt in den Stand zu setzen, sich dem globalen Wettbewerb zu stellen. So richtig diese Argumentation ist, hat sie doch ganz wesentlich dazu beigetragen, dass die deutsche Bevölkerung Globalisierung überwiegend mit Risiken und nicht mit Chancen verbindet.
- In den letzten zwei, drei Jahren verfolgte die Bevölkerung mit Aufmerksamkeit, dass viele Unternehmen und ganze Branchen durch den Aufschwung der Weltwirtschaft eine ausgesprochen positive Entwicklung verzeichnen – ohne dass sich dies zunächst durchschlagend auf dem deutschen Arbeitsmarkt bemerkbar machte. Dies führte zunehmend zu der Sorge, dass zwar ein wirtschaftlicher Abschwung unmittelbar auf die Beschäftigungschancen der Bevölkerung durchschlägt, nicht jedoch unbedingt ein Aufschwung.

Zurzeit wächst unter dem Eindruck der dynamischen Entwicklung der Konjunktur zwar weit verbreitet die Hoffnung, von diesem Aufschwung wie in früheren Phasen zu profitieren – sowohl durch vermehrte Beschäftigungschancen wie durch merkliche Lohnzuwächse. Ein dynamischer und dauerhafter Aufschwung kann auch das Zutrauen in das marktwirtschaftliche System wieder stärken. Es ist jedoch vorerst nicht zu erwarten, dass die Unterstützung für die Marktwirtschaft kurzfristig wieder steil ansteigt.

Die Globalisierung der Wirtschaft und die damit verbundenen Anpassungsprozesse nähren in der Bevölkerung Zweifel, ob Wirtschaft und Bevölkerung noch durch gemeinsame Interessen verbunden sind. Diese Skepsis hat sich in den letzten Jahren auffallend verstärkt. 2004 war noch die Mehrheit der Bevölkerung überzeugt, dass Unternehmer und Bevölkerung letztlich durch gemeinsame Interessen verbunden sind, heute noch 40 Prozent.

Nur auf der Ebene des eigenen Unternehmens geht die Mehrheit der Arbeitnehmer noch von einer Interessenkongruenz aus. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene beunruhigten jedoch in den letzten Jahren zunehmend Beobachtungen, dass Arbeitsplätze auch bei florierenden Unternehmen nicht mehr sicher sind. Sukzessive erodierte unter dem Eindruck der Rationalisierungsprozesse in den Unternehmen die Vorstellung, dass der Bevölkerung nutzt, was der Wirtschaft nutzt. Zwei Drittel der Bevölkerung sind heute überzeugt, dass es den Unternehmen sehr gut gehen kann, ohne dass die Bevölkerung davon profitiert. Diese Überzeugung hat sich in den letzten Jahren erheblich verstärkt.

Gleichzeitig hat sich in der Phase der Wachstumsschwäche zunehmend der Eindruck herausgebildet, dass für die Zukunft wesentlich forderndere, härtere Zeiten zu erwarten sind. Befragungen von Unternehmern und Managern zeigen, wie stark sich die Schlagzahl in den Unternehmen auf allen Ebenen erhöht hat. Die Planungshorizonte sind kürzer geworden, die Risiken gewachsen, genauso der Wettbewerbsdruck und damit der Zwang, die Kostenstrukturen einer ständigen Überprüfung zu unterwerfen.

Die Mitarbeiter beobachten diese Entwicklung, haben die daraus abgeleiteten Konsequenzen in den letzten Jahren teilweise auch mitgestaltet und teilweise auch durch den Verlust von Arbeitsplätzen erlitten. Dies hat zu einer wachsenden Sorge beigetragen, dass ein freies Wirtschaftssystem, das in eine globale Wettbewerbswirtschaft eingebettet ist, immer mehr Risiken mit sich bringt und die Kalkulierbarkeit der eigenen beruflichen Biografie erheblich erschwert. Dazu kommen die Veränderungen auf den Finanzmärkten, die dazu geführt haben, dass selbst größte Unternehmen massiv unter Druck stehen – eine Entwicklung, die der Bevölkerung unheimlich ist. Die hohen Renditeerwartungen, mit denen zumindest die börsennotierten Unternehmen heute konfrontiert sind, und die entsprechend starke Ausrichtung auf effiziente Kostenstrukturen und hohe Gewinne nähren in der Bevölkerung Zweifel, ob das marktwirtschaftliche System zu Ergebnissen führt, die für Shareholder wie Stakeholder befriedigend sind. Teilweise hat sich hier das Gefühl für die Wertigkeit des Faktors Kapital und des Faktors Arbeit verschoben. Je länger die Konjunktur auf Wachstumskurs bleibt, desto stärker wird durch die zunehmende Verknappung des Angebots an qualifizierten Arbeitskräften der Wert des Faktors Arbeit wieder in das Bewusstsein rücken.

In den letzten Jahren schienen die Risiken und Härten, die mit einem freiheitlichen System verbunden sind, einer zunehmenden Zahl von Menschen in keinem rechten Verhältnis zu den Erfolgchancen der breiten Masse zu stehen. Die Phase der Wachstumsschwäche hat jedoch nicht nur zumindest vorübergehend das Vertrauen in die Erfolgsträchtigkeit der Marktwirtschaft unterminiert, sondern auch das Selbstvertrauen der Bevölkerung, die Herausforderungen des globalen Wettbewerbs im Bewusstsein der eigenen Kräfte und Potentiale wie eine sportive Herausforderung anzunehmen.

Die Zukunftsvisionen der Bevölkerung, wie die deutsche Gesellschaft in zehn Jahren aussehen wird, sind überwiegend negativ. Sie erwartet in hohem Maße sozial-desintegrative Entwicklungen – wachsende Unterschiede zwischen den sozialen Schichten, wachsende Unterschiede der Erfahrungswelten der Generationen, ein Zurückfallen eines Teils der Bevölkerung, die nicht mehr mithalten kann, eher mittel- und langfristig wieder wachsende Arbeitslosigkeit und keinen Rückgang und eine kontinuierliche Abwanderung von Unternehmen, einen weiteren Rückbau des Sozialstaates und eine eher negative Entwicklung des gesellschaftlichen Klimas. Die Mehrheit erwartet eine gesellschaftliche Entwicklung, in der Menschlichkeit immer mehr auf der Strecke bleibt und der Mensch nur noch kühl als Faktor Arbeit betrachtet wird, dessen individueller Wert ausschließlich nach seiner Leistungsfähigkeit betrachtet wird.

Marktwirtschaft steht unter Verdacht, eine Merkantilisierung allen Denkens hervorzubringen, bei dem alles auf Kosten und materiellen Nutzen abgeklopft wird. Gleichzeitig verbindet die Mehrheit mit Marktwirtschaft einen permanenten Ausleseprozess und folgert daraus, dass Marktwirtschaft die Starken begünstigt und die Schwachen zurückfallen lässt. Dies wird auch nicht durch die Überzeugung abgefedert, dass die Erfolge der Marktwirtschaft es erst ermöglichen, die Schwachen zu unterstützen. Die Mehrheit denkt nicht Markterfolg und Orientierung an dem Prinzip Verantwortung zusammen, sondern assoziiert Marktwirtschaft mit Egoismus.

Viele stellen hier die Rahmenbedingungen unter Verdacht, die durch die Marktwirtschaft gesetzt werden. Da die Marktwirtschaft von ihrem Grundprinzip her darauf gebaut ist, dass der beste wirtschaftliche Gesamterfolg erreicht wird, wenn man möglichst viel Freiraum lässt, Eigeninitiative zu entfalten und eigene Interessen zu verfolgen, zieht die Mehrheit die Schlussfolgerung, dass die Marktwirtschaft schon von ihrer Konzeption her den Egoismus systematisch fördert. Marktwirtschaft und Menschlichkeit halten viele für ein unauflösliches Spannungsverhältnis.

Entsprechend stehen auch die, die in diesem System besonders erfolgreich agieren, unter Verdacht, dass eines ihrer wesentlichen Antriebsmomente Egoismus ist. Unternehmern werden viele gute Eigenschaften zugeschrieben, aber von der Mehrheit auch Egoismus. Pauschalvorwürfe gegenüber Managern, dass sie generell von Selbstbedienungsmentalität geprägt seien, werden von der großen Mehrheit geteilt. Die Globalisierung hat nach dem Eindruck der Bevölkerung die Rahmenbedingungen dadurch verschärft, dass die Nähe zwischen den Akteuren fehlt, so dass

der individuelle Egoismus immer weniger durch den Blick auf die Folgen, die egoistische Verhaltensweisen bei anderen auslösen, getrübt wird.

Man könnte nun einwenden, dass Deutschland mit dem Konzept der sozialen Marktwirtschaft eigentlich eine Antwort auf genau diese Ängste formuliert hat. Die überwältigende Mehrheit der Bevölkerung bezweifelt jedoch, dass die Marktwirtschaft in Deutschland wirklich das Prädikat sozial verdient, und dass das, was hier als Konzept angedacht wurde – die Antriebskraft von Eigeninitiative und Eigeninteresse zu nutzen und gleichzeitig mit dem Prinzip Verantwortung für andere zu koppeln –, wirklich umgesetzt wird. Hier gilt jedoch, was auch generell für die Diskrepanz zwischen dem negativen Gesellschafts- und Zukunftsbild der Bevölkerung und ihren Wunschvorstellungen gilt: eine Marktwirtschaft ist ein freies System, das die entsprechenden Gestaltungsspielräume bietet, Leitvorstellungen, wie die Gesellschaft sein sollte, durchaus auch umzusetzen – in den Unternehmen wie in der Gesellschaft.

Ein Problem ist jedoch, dass unsere Vorstellung von einem sozialen Klima und den Akteuren, die das Soziale sichern könnten, zu sehr am Staat hängt. Entsprechend nährt auch der Umbau des Sozialstaates die Sorge, dass wir auf dem Weg in eine Gesellschaft der Starken, Durchsetzungsfähigen und Egoisten sind, während andere, weniger Durchsetzungsstarke, zurückbleiben. Ein Problem des Sozialstaates, wie er sich über Jahrzehnte hinweg entwickelt hat, ist, dass Verantwortung und Mitgefühl wie auch Solidarität sozialisiert wurden. Entsprechend trauten sich die Bürger Solidarität in eigener Initiative immer weniger zu, da der ausgreifende Sozialstaat suggerierte, dass er alles viel besser und in wesentlich größeren Dimensionen leisten kann, als es die Bürger können.

Der Rückbau des Sozialstaates wird in erster Linie von Forderungen nach Eigenverantwortung und Eigenvorsorge begleitet, nicht jedoch von Forderungen nach verstärkter Verantwortung für andere und Solidarität. Wir haben keine positive Zukunftsvision für eine Gesellschaft entwickelt, in der der Staat weniger und die Bürger mehr Verantwortung übernehmen. Freie Systeme bieten Gestaltungsspielräume, wirtschaftlichen Erfolg und Verantwortungsbewusstsein zu koppeln. Die materiellen Erfolge der Marktwirtschaft vergrößern diese Spielräume. Diese Zusammenhänge werden bisher von der Bevölkerung zu wenig gesehen.



Einleitung

Wir leben in Deutschland in und von der Marktwirtschaft, gleichwohl ist es um die Akzeptanz der Marktwirtschaft, auch der Sozialen Marktwirtschaft, nicht gut bestellt. In den sich beschleunigenden Veränderungsprozessen bekommen zunehmend auch ehemals krisenfeste Branchen den Druck der Globalisierung zu spüren. Die Menschen sind verunsichert und reagieren mit kritischen Fragen nach der ethischen Legitimation des Systems. Wie können, wie sollen die Tarifpartner damit umgehen?

Ich werde im 1. Abschnitt Grundlegendes zu Ethik und Marktwirtschaft sagen. Im 2. Abschnitt arbeite ich die wichtigsten Bedingungen für „Wohlstand“ in dem weiten Sinn heraus, in dem A. Smith und L. Erhard „Wohlstand“ verstanden haben. Im 3. Abschnitt geht es um die Gestaltung des permanenten Strukturwandels. Der 4. und letzte Abschnitt beschäftigt sich mit der Frage, wie wir die Betroffenen mitnehmen und die Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft erhöhen können.

1. Ethik und Marktwirtschaft

Als höchstes Ziel des Menschen setzt die klassische Ethik des Abendlandes die Eudaimonia an. Die deutsche Übersetzung lautet bis zu I. Kant „Glückseligkeit“; wir würden heute vielleicht von Selbstverwirklichung oder von einem gelingenden Leben jedes Einzelnen sprechen. Seit Aufklärung und Französischer Revolution gehören dazu als oberste Werte die Freiheit und Würde des Einzelnen und die Solidarität aller Menschen. Damit ist Ethik auf das Wohl aller verpflichtet, der Reichen und der Armen, der Bevorzugten und Benachteiligten. Kriterium für die Beurteilung institutioneller Regelungen als gut oder schlecht ist damit deren Beitrag zum Wohl aller, früher hätte man gesagt: zum Gemeinwohl.

Dieses Kriterium dürfte sich bei einiger Überlegung breiter Zustimmung erfreuen.

Dabei ist modern jedoch zu beachten, dass die Einzelnen selbst bestimmen, was sie sich unter einem gelingenden Leben vorstellen: Die Freiheit des Einzelnen erstreckt sich auch auf die Bestimmung dessen, was er als „Glück“ ansehen will. Was das Glück ist, kann nicht autoritär vorgegeben werden. Aufgabe der sozialen Ordnung ist es dann, die Bedingungen zu schaffen, die jedem sein Glück zu machen ermöglichen. Das ist die erste Implikation.

Die zweite ist die, dass es wirklich um alle gehen muss. Damit ist die Bevorzugung von Gruppen auf Kosten von anderen ethisch nicht gerechtfertigt, also weder die Bevorzugung der Reichen auf Kosten der Armen, noch der Armen auf Kosten der Reichen; auch die Bevorzugung der gegenwärtigen Generation auf Kosten der künftigen Generationen ist nicht zu legitimieren.

Damit sind das höchste Ziel des Menschen und die obersten Werte unseres Kulturkreises samt zweier wichtiger Implikationen benannt. Bis hierhin dürfte alles zwar erläuterungs- und differenzierungsbedürftig, aber relativ unstrittig sein. Im gesellschaftspolitischen Diskurs geht es daher nicht um verschiedene Ziele oder Werte, wo nach Meinung vieler Wissenschaftler unter Berufung auf Max Webers Werturteilsfreiheitspostulat Argumente nicht mehr weiterhelfen, sondern nur noch individuelle Entscheidungen und gesellschaftliche Machtverteilungen. Es geht vielmehr allein um die Mittel, wie dieses Ziel und die Werte am besten zu realisieren sind. In Mitteldiskussionen aber zählen nach M. Weber durchaus Argumente: Erkenntnisse und Erfahrungen positiver Natur, auch wenn in den positiven Wissenschaften immer noch Uneinigkeit herrschen kann.

Ich führe im Folgenden also einen Mitteldiskurs. Ziele und Werte sind unstrittig, ich teile ausdrücklich die normativen Grundlagen derer, die der Marktwirtschaft unter Berufung auf die Freiheit und Würde des Einzelnen und die Solidarität aller kritisch gegenüber stehen: Ich lasse mich in meinem Engagement für Arme, Entrechtete, Benachteiligte in unserem Land und in der Welt von niemanden überbieten.

Im Unterschied zu den Kritikern bin ich jedoch der Auffassung, dass die Marktwirtschaft - grundsätzlich - das beste bisher bekannte Mittel zur Verwirklichung von Freiheit, Würde und Solidarität darstellt. Die Frage ist daher: Wie müssen wir die Marktwirtschaft entwickeln, damit sie unter den Bedingungen (1) der allgemeinen Knappheit der Ressourcen und (2) der Globalisierung ihre eigenen normativen Ziele auch tatsächlich erreicht?

2. Wettbewerb und Investitionen

Ich will hier nur auf zwei Bedingungen für den Wohlstand aller Menschen eingehen, auf jene Bedingungen nämlich, die für unser Thema besonders kritisch sind: Wettbewerb und Investitionen.

Der Wettbewerb - unter einer geeigneten Rahmenordnung und auf der Grundlage des Motivs Eigeninteresse - ist ein starker Motor für den breiten Massenwohlstand in den entwickelten Industriegesellschaften. Der Wettbewerb sorgt für Innovationen und ihre schnelle Diffusion, für gute, preiswerte Güter und Dienstleistungen und für die Erosion von Machtpositionen, die im Wettbewerb immer wieder entstehen.

Folgen dieses Wettbewerbs aber sind: laufende Entwertung von Sach- und Humankapital, Firmenzusammenbrüche, Entlassungen, Standortverlagerungen, kurz und euphemistisch: „Strukturwandel“. J. Schumpeter hat die Marktwirtschaft als „Prozess der schöpferischen Zerstörung“ gekennzeichnet. In der Marktwirtschaft kann und darf es keinen Bestandsschutz geben, weil dieser die fundamentalen Bedingungen des Wohlstands aller untergräbt und damit - trotz aller vorgeschobenen angeblich „ethischen“ Begründungen - gegen die grundlegenden Forderungen der Ethik verstößt. Unterbindung von Wettbewerb zum Schutz bestimmter Erwerbszweige ist zutiefst unsolidarisch - auch wenn er im Namen der Solidarität propagiert und durchgesetzt wird. Ich persönlich war aus diesem Grund schon immer gegen die Lebenszeitverbeamtung von Professoren.

Für die Betroffenen und Bedrohten klingt das hart, herzlos, „neoliberal“, und sie stellen mit Recht die Frage, wo die Solidarität bleibt. Sie erwarten darauf eine Antwort, und die ökonomischen Effizienzargumente überzeugen sie nicht, am wenigsten natürlich die Kurs- und Gewinnsteigerungen der Unternehmen. Es wird uns mit dem Wettbewerb, auch wenn wir selbst nicht unmittelbar betroffen sind, Erhebliches abverlangt: Wettbewerb erlaubt nicht nur, sondern verlangt sogar, ihn bis zum wirtschaftlichen Ruin von Mitmenschen zu treiben, mit denen man im selben Unternehmensverband, in derselben Gewerkschaft zusammenarbeitet oder mit denen man sonntags auf derselben Kirchenbank sitzt. Hier wird uns theoretisch und vor allem moralisch viel zugemutet, scheinen solche Verhaltensweisen doch jenen Moralvorstellungen von Solidarität, Teilen, Nächstenliebe etc. diametral zu widersprechen, in denen wir in Elternhaus, Kindergarten, Schule, Kirche, Gewerkschaften und Parteien sozialisiert sind.

Nicht minder kontraintuitiv ist im Grunde auch der Gedanke der Investition. Investition bedeutet Konsumverzicht. Wie kann man den verlangen, solange Menschen, darunter viele Kinder, verhungern, oder solange es in unserem Land bittere Armut, Not, Verzweiflung und mangelnde ärztliche Versorgung gibt? Investition scheint weniger hart und herzlos nur deshalb zu sein, weil wir intuitiv ihre Bedeutung eher realisieren als die des Wettbewerbs. Aber im Prinzip ist es nicht anders.

Erlauben Sie eine historische Reminiszenz: Am Beginn dieser Entwicklung fragt 1739 der schottische Philosoph David Hume, Freund von Adam Smith, ob der Arme dem reichen Geizhals das geliehene Geld zurückgeben muss, und antwortet mit einem klaren Ja: Um die Leistungsfähigkeit des Systems sicher zu stellen, müssen wir dessen Funktionsbedingungen aufrecht erhalten, auch wenn dies unseren „natürlichen“ Empfindungen im Einzelfall einmal zuwiderläuft. Auf unsere Zeit übertragen: Es kann sein, dass Unternehmen Mitarbeiter trotz hoher Gewinne entlassen müssen, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben und Arbeitsplätze zukunftssicher zu machen. Es ist Aufgabe der Unternehmen - nicht in erster Linie des Staates oder der Mitarbeiter - Arbeitsplätze für zukünftige Generationen zu schaffen, durch langfristige Investitionen, auch wenn dies zu Härten für die gegenwärtigen Mitarbeiter führt: Dies ist die moralische Pflicht und ökonomische Aufgabe von Unternehmen.

Und wieder wird - mit dem gleichen Recht - die Frage nach der Solidarität gestellt, und wieder wird sie durch Hinweis auf ökonomische Effizienz nicht beantwortet.

Die ethische Rechtfertigung liegt darin, dass es moralische Pflicht ist, den Wohlstand aller nachhaltig zu fördern und zu sichern, und dafür müssen Investitionen und Wettbewerb trotz der damit verbundenen Härten eingesetzt werden: Dies verlangt die ökonomische Logik, der man auch mit noch so viel moralischem Engagement nicht enttrinnen kann.

Den Kern dieser Probleme bildet die Tatsache, dass in allen Formen der Zusammenarbeit in der Gesellschaft immer gemeinsame und gegensätzliche Interessen zugleich vorliegen. Die gegensätzlichen Interessen prägen sich aus in den Härten, die die Marktwirtschaft allen zumutet; die gemeinsamen Interessen manifestieren sich darin, dass alle ein grundsätzliches Interesse daran haben, dieses überaus produktive

System dauerhaft zu stabilisieren und - unter Globalisierungsbedingungen - zu verbessern. Wie lösen wir diese Probleme?

Zwei Strategien, die beide ihre Grundlage in einer einseitigen Perspektive haben, sollten wir unbedingt vermeiden. Sieht man - erstens - nur auf die gemeinsamen Interessen, ist man entweder ein weltfremder Idealist, oder man ruft nach oder greift zu etatistischen Zwangsmaßnahmen, die die Interessen der gegenwärtigen Menschen einer idealen Zukunft opfern. Sieht man - zweitens - nur die gegensätzlichen Interessen, verschärft man die Konflikte, indem man Klassenkampf predigt und produziert, wobei der Ausgang unter Globalisierungsbedingungen höchst ungewiss ist und in der Regel denen schadet, denen damit geholfen werden soll.

Sieht man jedoch, dass in allen Interaktionen gemeinsame und gegensätzliche Interessen zugleich vorliegen, gewinnt man eine zusätzliche und bessere Option: die gemeinschaftliche Gestaltung der sozialen Ordnung zum gegenseitigen Vorteil. Auf unser Thema herunter gebrochen heißt das: Sozialpartnerschaft.

Dies ist der Kern des deutschen Modells für den Umgang der Tarifpartner miteinander, und wir sind damit gut gefahren. Allerdings besteht Veranlassung, Sozialpartnerschaft unter den veränderten Bedingungen der Globalisierung mit enorm beschleunigtem Strukturwandel neu durchzubuchstabieren.

3. Sozialpartnerschaft in der Sozialen Marktwirtschaft

Wenn Wettbewerb und Investitionen mit der Folge permanenten Strukturwandels Bedingung des Wohlstands aller und damit ethisch gerechtfertigt, ja, geboten sind, ergibt sich im Umkehrschluss, dass ein Bremsen oder Verhindern des Strukturwandels nicht nur ökonomisch ruinös, sondern auch ethisch verwerflich ist. Geboten ist, den Strukturwandel zu forcieren und ihn zu gestalten. Wird der notwendige Strukturwandel auch nur aufgeschoben, wird er mit umso größeren Härten vom globalen Wettbewerb erzwungen. Auch wenn der Sozialstaat in Deutschland in den letzten Jahrzehnten an vielen Punkten in die Immobilität gerutscht ist - woran nicht nur die hierfür oft gescholtenen Gewerkschaften, sondern auch die Arbeitgeber und die Politik beteiligt waren - so hat er sich auf die lange Sicht trotz aller Unkenrufe als äußerst produktiv erwiesen.

Sozialpartnerschaft setzt die Einsicht voraus, dass die Tarifpartner wechselseitig aufeinander angewiesen sind, und sie setzt Verständnis für die jeweilige Situation des Partners voraus. Es gilt, für die Belegschaft Möglichkeiten zu schaffen, den anspruchsvollen Weg im globalen Wettbewerb mitzugehen - durch Weiterqualifizierung, Standortwechsel und, wenn es sein muss, auch Lohnabsenkung und betriebsbedingte Kündigungen. Kein Arbeitgeber wird das Humankapital der Mitarbeiter leichtfertig abschreiben, wenn er es - später - weiter nutzen kann. Investitionen in die Köpfe der Mitarbeiter ist auch für die Unternehmensseite ein schützenswertes Kapital. Zugleich ist es sinnlos, gegen längerfristige Marktkräfte zu kämpfen: Dies gilt für Unternehmer/Manager und für die Arbeitnehmer und ihre Organisationen. Es sind auch Streiks legitim, weil es keine Instanz gibt, die den angemessenen oder „gerechten“ Lohn festsetzen könnte, so dass der Streik als letztes Mittel eingesetzt werden muss. Daher muss eine Gewerkschaft auch die Streikbereitschaft aufrecht erhalten; allerdings muss sie in ihrer Rhetorik immer darauf achten, dass sie zugleich kompromissfähig bleibt, dass sie Augenmass bewahrt und die veränderten Bedingungen im globalen Wettbewerb in Rechnung stellt, da sie andernfalls den Arbeitskampf und die eigene Reputation verlieren wird.

Grundsätzlich hat sich die Mitbestimmung bewährt, auch wenn sich zunehmend zeigt, dass die Regeln wegen der Globalisierung und unseliger Kollusionen, also der Zusammenarbeit der Tarifpartner auf Kosten der Allgemeinheit, einer Überprüfung bedürfen. Zu begrüßen ist auch die neuere Ventilierung einer Beteiligung der Arbeitnehmer am Betriebsergebnis, auch wenn dies die alte Formation der Gegenmachtbildung untergräbt, weil die Arbeitnehmer „kapitalistische“ Interessen entwickeln werden; die Strategie der Gegenmachtbildung ist ohnehin nicht mehr Erfolg versprechend. Auf der anderen Seite können Unternehmen im Wettbewerb nur noch bestehen, wenn ihre Manager die Mitarbeiter gewinnen und zu Höchstleistungen motivieren: Nur eine gute, kooperative Unternehmenskultur kann im Wettbewerb um die besten Köpfe bestehen.

Auch der Sozialstaat, der in Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg etabliert wurde, hat sich allen Unkenrufen und Unkenruffern zum Trotz grundsätzlich als produktiv erwiesen; er ist allerdings in Schwierigkeiten geraten, die eine Neujustierung erforderlich machen. Das größte Hindernis ist dabei ein falsches Verständnis des „Sozialen“ in der Sozialen Marktwirtschaft, ein Verständnis, das weit verbreitet ist und bis hoch in die Politik hinaufreicht und uns bei den notwendigen Reformen eine falsche Orientierung gibt.

Nach diesem Verständnis ist die Soziale Marktwirtschaft eine Marktwirtschaft, die durch ethisch begründete Eingriffe gebändigt ist, in der dem Wettbewerb und dem Gewinnstreben der Shareholder („Heuschrecken“) die Zähne gezogen sind, um die Betroffenen vor den Auswirkungen der „reinen“ Marktwirtschaft, des „Neoliberalismus“, zu schützen.

Diese - herrschende - Auffassung ist mit drei Hypothesen belastet.

1. Wer explizit oder implizit die Vorstellung hegt, die Marktwirtschaft werde erst durch die sozialen Korrekturen ethisch akzeptabel, transportiert im Umkehrschluss die Auffassung, die Marktwirtschaft als solche sei unmoralisch, sei Teufelszeug. Er bestätigt damit genau die Auffassung der Gegner der Marktwirtschaft.

2. Wer das Ausmaß der Sittlichkeit der Marktwirtschaft am Ausmaß der sozialen Korrekturen festmacht, findet keine Grenzen mehr für solch ethisch begründete Korrekturen. Es gilt dann die Devise: Je mehr Korrekturen, desto mehr Sittlichkeit - bis die Marktwirtschaft wegkorrigiert ist. So läuft unser Diskurs.

3. Wer die Sittlichkeit der Marktwirtschaft an den Korrekturen festmacht, muss die Organisationen, die durch Gewinnstreben konstituiert sind, die Unternehmen nämlich, als Gegner und als Hauptfeinde von Moral, Sittlichkeit und Solidarität einstufen: Sie haben jeden Tag mit diesem Vorurteil zu kämpfen.

Für Sozialpartnerschaft ist in diesem Konzept kein Platz mehr. Vielmehr scheint dieses Denken noch dem Paradigma von Klassenkampf und Gegenmachtbildung verhaftet, das unter den Bedingungen der Wissensgesellschaft vollends antiquiert ist.

Als Ökonom und als Ethiker vertrete ich ein anderes Konzept. Meine Argumentation folgte bisher implizit dem Grundgedanken, dass die Marktwirtschaft als solche bereits ein ethisches Unternehmen mit einem klaren ethischen Programm ist: In einer richtig geordneten Marktwirtschaft kann nur der Erfolg erzielt werden, der seinen Mitmenschen etwas zu bieten hat, was diese wünschen und wofür sie Zahlungsbereitschaft entwickeln. Wenn aber die Marktwirtschaft als solche bereits ein ethisches Unternehmen ist, dann ist es sinnlos, das „Soziale“ an der Sozialen Marktwirtschaft als ethische Korrektur eines ethischen Unternehmens zu begreifen. Das „Soziale“ muss man vielmehr als Steigerung, Verbesserung des Ethischen der Marktwirtschaft verstehen. Um es mit einem Bild zu sagen, das auf J. Schumpeter zurückgeht: Das „Soziale“ gleicht der Bremse im Auto. Tritt man auf die Bremse, fährt das Auto langsamer und kommt vielleicht sogar Stehen. Aber der Sinn eines guten Bremssystems besteht doch darin, im Normalbetrieb schneller fahren zu können als ohne Bremssystem.

Mit der Sozialen Marktwirtschaft sind wir besser als andere Länder gerüstet, die Herausforderungen der Globalisierung zu bewältigen. Nur dürfen wir nicht dauernd auf der Bremse stehen, sondern nur punktuell in Gefahrensituationen, um dann wieder beschleunigen zu können. Dieses Verständnis des Sozialen dringt allmählich ins Bewusstsein der Politik und auch der Öffentlichkeit ein - mit Formeln wie „Hilfe zur Selbsthilfe“, „aktivierender Sozialstaat“, „Fördern und Fordern“, und auch beim „vorsorgenden Sozialstaat“ und dem Recht eines jeden auf eine „zweite Chance“ finden sich Spuren davon. Es geht darum, die Bedingungen zu schaffen, dass alle Menschen am Marktgeschehen (wieder) aktiv teilhaben können.

Ein klug geschnittener Sozialstaat ist kein „Konsum“, sondern eine Investition, die es dem Einzelnen ermöglicht, risikoreicher in Sach- und Humankapital zu investieren als ohne diese Versicherung - zum Wohl aller. Er ermöglicht uns, Risiko als Produktionsfaktor einzusetzen, ohne dass die Einzelnen befürchten müssten, aus der Gesellschaft herauszufallen.

4. Ethische Akzeptanz und Wissen

Das Handeln der Menschen wird außer von ihren Interessen auch von ihren Vorstellungen darüber bestimmt, wie die Welt funktioniert und wie sie funktionieren sollte. Falsche Vorstellungen über das Funktionieren der Welt führen zu falschen Handlungen sowie zu falschen, i. S. von unrealistischen, Erwartungen und nachfolgenden Enttäuschungen. Es gehört zu den Aufgaben von Führung, Menschen aus dem Gefängnis falscher Erwartungen zu befreien, um sie vor bitteren Enttäuschungen zu schützen und um ihre realistischen Zukunftserwartungen umso nachhaltiger realisieren zu helfen. Auch das gehört zur Verantwortung der Manager und Gewerkschaftsführer in der Sozialpartnerschaft.

Dies schützt auch die Führungskräfte selbst. Eine Belegschaft, der die Notwendigkeit von Veränderungen nicht verständlich gemacht wurde, wird diese nur widerwillig mitmachen, und einer Gewerkschaftsführung,

die den Eindruck stärkt, es könne alles so weitergehen wie bisher, etwa um die Streikbereitschaft zu erhöhen, wird schwere Misserfolge dieser Politik mit der Folge eines Legitimitätsentzugs und Mitgliederschwunds nicht vermeiden können.

Einsicht in veränderte Verhältnisse bedeutet nicht kritiklose Anpassung an vermeintliche oder behauptete „Sachzwänge“. Unter veränderten Umweltbedingungen die Chancen für Humanität und Solidarität immer neu auszuloten, ist Aufgabe der Tarifparteien (und der Politik). Wie die Geschichte zeigt - man denke an Demokratie und soziale Sicherung - lassen sich mehr ethisch erwünschte Regelungen auch ökonomisch effizient gestalten, als anfangs möglich zu sein schien; sie müssen nur gemeinsam gesucht, entdeckt und implementiert werden. Diese Strategie gemeinsamen Lernens ist, auch wenn sich einzelne Wege als Sackgassen erweisen, allemal produktiver als die Rückkehr zur Klassenkampf- und Gegenmachtstrategie, die den Arbeitern und den Unternehmen nichts gebracht haben.

Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass ein Denken Platz greift, das vom Nullsummen-, Umverteilungs- und Machtparadigma Abstand nimmt und stattdessen im Paradigma einer „Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“ (J. Rawls) denkt. Dann und nur dann werden wir die Herausforderungen der Globalisierung ohne soziale Deformationen und mit Vorteilen für alle bestehen können.



(Es gilt das gesprochene Wort)

Meine Damen und Herren,

ich weiß, es ist eine Zumutung hier zu sitzen und nun auch noch mir zuhören zu müssen. Und das bei Themen, die nicht immer sehr anschaulich sind und die zudem vielleicht auch aus anderen Gründen manche Zumutungen bereit halten. Aber ich möchte Sie bitten, diese Zumutungen als eine *Investition* zu begreifen.

Das ist die Übersetzung, die ich als Ökonom gefunden habe: Wir haben gerade schon von Herrn Hötte gehört, Investition sei Konsumverzicht, und so kann sich manche Zumutung später als ertragreich – eben als Investition – erweisen.

Die Ethik, die das Wittenberg-Zentrum zu profilieren versucht, besteht genau darin, jede Zumutung darauf hin zu prüfen, (1) ob sie investiven Charakter hat, und wenn ja, (2) ob man sie den Menschen entsprechend verständlich machen kann. Deshalb hoffe ich, dass Sie die Zumutung, mir jetzt noch einmal zuhören zu müssen, als eine Investition mit künftigen Erträgen begreifen können.

Das Thema, um das es geht, ist jetzt schon mehrfach angeklungen. Wir haben mittlerweile auch hinreichend viele Belege, nicht nur aus den beiden Vorträgen, sondern auch aus den Diskussionen der letzten Jahre, für die Relevanz des Themas Verantwortung von Unternehmen. Es geht um nichts weniger als die Legitimationsgrundlage von Unternehmen.

Ich möchte zunächst die Grundgedanken meines Vortrags kurz vorstellen, um sie anschließend auszuführen.

Die Bedeutung des Themas liegt darin, sich eines Vermögenswertes – und das ist auch ökonomisch gemeint – zu versichern, der wichtig ist für langfristige Gewinnerzielung: die Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft aller Stakeholder. Dabei spielt es eine wesentliche Rolle, was man unter Unternehmensverantwortung versteht. Wir werden gleich sehen, dass es sehr unterschiedliche Auffassungen gibt. Die Auffassung, die ich Ihnen nahe bringen möchte, lautet wie folgt: Unternehmensverantwortung bedeutet, dass ein Unternehmen sich als verlässlicher und fairer Interaktionspartner aller Stakeholder begreift und dementsprechend in die Kooperationsbereitschaft dieser Stakeholder investiert. Dabei spielt die Glaubwürdigkeit des Unternehmens eine ganz wesentliche Rolle. Im Diskurs mit den verschiedenen Stakeholdern ist man immer darauf angewiesen, dass einem Vertrauen entgegengebracht wird; das heißt: dass man selbst glaubwürdig ist.

Generell ist es um die Glaubwürdigkeit der Wirtschaft gegenwärtig nicht sehr gut gestellt. Wir haben von Frau Köcher gehört, dass die Überzeugung zunehmend schwindet, dass Wirtschaft und Öffentlichkeit in einem Boot sitzen. Und das bedeutet: Es schwindet die Glaubwürdigkeit von Unternehmen. Die Öffentlichkeit kann immer weniger nachvollziehen, dass das, was die Unternehmen im Alltag tun, tun müssen – nämlich Profit erzielen – gut ist für andere.

Glaubwürdigkeit wird im öffentlichen Diskurs sehr oft mit Uneigennützigkeit assoziiert. Das ist ein Problem für Unternehmen. Denn sie können gar nicht auf Dauer uneigennützig sein. Unternehmen sind zwingend auf Gewinnerzielung angewiesen, im Wettbewerb allzumal. Deswegen ist es wichtig, hier auch am Verständnis solcher Grundbegriffe wie Glaubwürdigkeit zu arbeiten. Das ist aus meiner Sicht auch ein wichtiger Aspekt dieses Wittenberg-Prozesses, der hier und heute seinen Anfang nimmt. Es ist wichtig, an Worten, an ihren Inhalten und ihren Assoziationen zu arbeiten – im Dialog. Und ich glaube, der Begriff Glaubwürdigkeit spielt hierbei eine grundlegende Rolle.

Mein Vorschlag, wie man Glaubwürdigkeit verstehen kann, lautet wie folgt: Glaubwürdigkeit erreicht man durch eine Selbstverpflichtung auf die Einhaltung von Standards der Fairness und Nachhaltigkeit, was im Fall der Unternehmen durchaus um der langfristigen Gewinnerzielung willen geschieht. Gewinnerzielung ist zweifellos ein grundlegendes Ziel von Unternehmen. Doch kann das auch bedeuten, auf kurzfristige Gewinnmöglichkeiten zu verzichten, wenn es darum geht, Standards einzuhalten und dadurch die eigene Glaubwürdigkeit zu sichern. Kurz gefasst: Versprechen sind zu halten.

Die letzte These, die ich Ihnen nahe bringen möchte, lautet wie folgt: Eine so verstandene Unternehmensverantwortung verlangt Gestaltungs- und Argumentationskompetenz – insbesondere in der heutigen Zeit unter den Bedingungen des globalen Wettbewerbs. Auch im Hinblick auf die genannte Argumentationskompetenz zeigt sich wieder die Bedeutung des Wittenberg-Prozesses als konstruktivem Diskurs zwischen den Sozialpartnern, der in der Chemie-Industrie ja auf eine beachtliche Tradition zurückblicken kann.

Lassen Sie uns diese Thesen nun genauer durchgehen. Ich beginne mit einer Klärung dieses Begriffs, der so leicht über die Lippen kommt, der aber so unterschiedlich und auch diffus interpretiert wird: Verantwortung von Unternehmen.

Man kann drei Interpretationen dieses Begriffs unterscheiden. Die sowohl in der Literatur als auch in der Praxis am weitesten verbreitete, versteht unter Unternehmensverantwortung Wohltätigkeit. Demnach scheint es darum zu gehen, als Unternehmen der Gesellschaft zu zeigen, dass man nicht nur (im Kerngeschäft) Gewinne erzielt, sondern dass man mit den Gewinnen etwas Gutes tut: Man spendet, man betreibt Sponsoring oder führt Pro-bono-Projekte durch – und das alles natürlich ganz uneigennützig. So glaubt man zeigen zu können: Wir sind doch gar nicht so egoistisch und geldgierig!

Ich halte diese Auffassung – Unternehmensverantwortung mit Wohltätigkeit gleichzusetzen – für problematisch. Nicht, dass ich gegen Wohltaten als solche bin, das kann ich ja gar nicht sein. Ich bin natürlich insofern schon deshalb dafür, weil ich als Stiftungsprofessor für Nachhaltigkeit und globale Ethik an der Handelshochschule Leipzig selbst davon lebe. Und ich habe auch nichts gegen unternehmerische Wohltätigkeit, wenn man sie professionell betreibt. Das ist ein sinnvoller Teil des Marketing-Mixes.

Doch die Gleichsetzung unternehmerischer Wohltätigkeit mit Unternehmensverantwortung ist problematisch. Ich will dafür zwei Argumente bringen. Das erste Argument ist, dass hier kein angemessenes Verständnis von Verantwortung vorliegt, da nicht betrachtet wird, wie diese teilweise an die Gesellschaft zurückgegebenen Gewinne ursprünglich erzielt worden sind. So könnte die Mafia plötzlich zu einem verantwortlichen Unternehmen werden: Sie macht irgendwie Gewinn und nimmt dann einen Teil dieser Gewinne, um ein Hospital zu finanzieren. Und schon wäre die Mafia nach dieser Definition ein verantwortliches Unternehmen. Das wäre falsch! Und das muss ich schon deshalb sagen, weil ich ja vom *Wittenberg*-Zentrum für Globale Ethik bin. Denn dies wäre nichts anderes als ein Ablasshandel!

Es gibt noch einen zweiten Grund, der gegen die Gleichsetzung von Unternehmensverantwortung mit Wohltätigkeit spricht, und dieser Grund ist vielleicht für Unternehmen sogar noch wichtiger. Das Problem ist, dass diese Auffassung eine Vorstellung in der Öffentlichkeit bestätigt und vertieft, die für die Unternehmen problematisch ist, weil sie ihnen die eigene Legitimationsgrundlage entzieht. Die Vorstellung, dass sich Unternehmensverantwortung jenseits des Kerngeschäftes durch Wohltaten manifestiert, vertieft die Vorstellung in der Öffentlichkeit, nach der das Kerngeschäft selbst – also die Gewinnerzielung – nichts mit Verantwortung zu tun hat. Denn Verantwortung als Wohltätigkeit findet ja *jenseits* des Kerngeschäftes statt.

Doch diese Vorstellung ist verfehlt und stellt für Unternehmen ein Risiko dar! Deshalb muss es darum gehen, ein Konzept von Unternehmensverantwortung zu fördern, das diese gerade im Kerngeschäft, im Zusammenhang mit der Weise, wie Gewinne erzielt werden, ansiedelt.

Eine zweite Auffassung von Unternehmensverantwortung, zu der ich jetzt komme, wird oft von Ökonomen vertreten. Frau Köcher hat schon den wichtigsten Vertreter genannt, den Nobelpreisträger Milton Friedman, der formuliert hat, die soziale Verantwortung von Unternehmen bestehe ausschließlich darin, ihre Gewinne zu steigern. Diese Auffassung kann man auch im *Economist* lesen oder in der *Wirtschaftswoche*. Sie finden sie nicht selten bei Managern, denn sie ist durchaus plausibel und auch sinnvoll. Aber sie ist verkürzt.

Wenn Unternehmensverantwortung reduziert wird – diesmal auf bloße Gewinnmaximierung –, ergeben sich wiederum Probleme. So wird etwa dadurch das Misstrauen, das in der Öffentlichkeit herrscht, gewiss nicht vermindert – eher im Gegenteil. Und auch hier wird die Art und Weise, wie man Gewinne erzielt, nicht thematisiert. So ist es ja durchaus möglich, zumindest kurzfristig Gewinne damit zu machen, dass man Sicherheitsstandards senkt. Das spart Kosten. Oder man realisiert Gewinne mit Hilfe von Korruption oder Bilanzverschleierung. Und das soll verantwortlich sein?

Anders gesagt, besteht ein zentrales Problem bei dieser Auffassung darin, dass Problemfelder, die im Zuge der Wertschöpfung auftreten können, wegdefiniert werden in der Erwartung, der Markt – oder der Staat – würden diese Probleme schon bewältigen. Doch hier macht man es sich zu einfach. Unternehmensverant-

wortung verlangt eine präzisere Bestimmung – nicht zuletzt dessen, was Unternehmen selbst tun müssen, um sich des Vertrauens der Stakeholder als würdig zu erweisen.

Nachdem sich die beiden ersten Auffassungen als verkürzt erwiesen haben, möchte ich Ihnen nun eine dritte Konzeption von Unternehmensverantwortung vorschlagen, die die positiven Seiten der beiden vorherigen Aspekte aufnimmt, die negativen hingegen zu vermeiden trachtet.

Verantwortung ist hiernach durchaus mit Zumutungen verbunden. Diese Zumutungen möchte ich, wie eingangs schon angedeutet, gerne übersetzen als etwas, was jedem, der in der Wirtschaft tätig ist, geläufig ist, nämlich als Investition.

Unternehmensverantwortung ist danach zu verstehen als Investition in die Bedingungen nachhaltiger Wertschöpfung, d. h. in die Bedingungen nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit und Gewinnerzielung. Das bedeutet, man investiert in die Kooperationsbereitschaft der Stakeholder durch die Selbstbindung an Standards verantwortlicher Wertschöpfung. Lassen Sie mich das erläutern.

Gehen wir zunächst aus von einem Zwiespalt, von dem schon verschiedentlich die Rede war. Schon bei Frau Köcher und auch bei Herrn Hötte haben wir gehört, dass in der Öffentlichkeit sehr oft eine Spannung gesehen wird zwischen Moral, Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Sozialstandards usw. auf der einen Seite und Gewinn auf der anderen Seite. Viele Menschen denken entlang dieser Konfliktlinie; sie sagen sich beispielsweise: Wenn die Unternehmen mehr Gewinne machen wollen, dann geht das doch typischerweise auf Kosten von Sozialstandards oder Umweltstandards. Umgekehrt: Wenn wir Moral wirklich verwirklichen wollen, müssen Unternehmen bereit sein, auch ein Stück weit auf ihre Gewinne zu verzichten. Echte Moral muss weh tun, sonst ist sie nicht echt.

Diese Vorstellung sitzt tief im deutschsprachigen Denken, und sie erschwert es Unternehmen zu vermitteln,

- warum es ganz normal und legitim ist, Gewinne zu machen,
- dass man sich moralisch verhalten und dadurch mehr Gewinne machen kann und umkehrt,
- dass man gerade durch die wettbewerbliche Forcierung der Gewinnerzielung Wohlstand und Moral fördern kann.

Doch genau das ist die Perspektive, um die es gehen muss: Moral für Gewinnerzielung und Gewinnerzielung für Moral einsetzen. Oder anders gesagt: Es geht um Investitionen in die Besserstellung, und zwar in die eigene Besserstellung (sonst investiert man nämlich nicht), aber auch und zugleich in die Besserstellung anderer.

Das ist die Logik der Marktwirtschaft und wir können daraus zwei Konsequenzen ableiten:

(1) Moral wird nicht funktionieren, wenn sie Wettbewerbsnachteile bringt. Moral wird auch dann nicht funktionieren, wenn sie dem Eigeninteresse der beteiligten Menschen, der Mitarbeiter, der Kunden, allgemein: der Stakeholder zuwider läuft.

(2) Nicht das „Das“ der Gewinnerzielung steht in Frage, sondern das „Wie“.

Was bedeutet das für Unternehmen? Unternehmen haben es ja – ehrlich gesagt – gar nicht so einfach. Sie haben es zu tun mit einer Fülle von zum Teil sehr unterschiedlichen Menschen, den verschiedenen Stakeholdern. Sie alle wollen etwas vom Unternehmen und sie vertreten – grundsätzlich legitimerweise – ihre eigenen Interessen. Jedoch ist es schlicht unmöglich, dass das Unternehmen alle Interessen aller Stakeholder gleichermaßen erfüllt. Man kann nicht den Investoren maximale Rendite versprechen und zugleich den Nicht-Regierungsorganisationen, dass man die CO₂-Emissionen auf Null senkt. Es geht nicht, dass man den Erwartungen der Kunden, nämlich mehr Qualität für geringeren Preis, nachkommt und zugleich den Wünschen der Mitarbeitern nach einer 20 Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich (ich übertreibe natürlich).

Es gibt zwar immer gemeinsame Interessen aller Stakeholder, nämlich daran, dass das Unternehmen gedeiht, gute Produkte verkauft, Rendite erwirtschaftet und auf diese Weise mehr Wohlstand und Arbeitsplätze schafft usw. Doch stets existieren zugleich eine Fülle von gegensätzlichen Auffassungen und Interessen, mit denen sich das Unternehmen auseinandersetzen muss.

Dies führt zu der Frage: Was sind berechnigte Interessen? Jedes verantwortliche Unternehmen muss sich dieser Frage stellen und vor allem dem Problem, wie die berechtigten Interessen erfüllt, die nicht berechtig-ten indes zurückgewiesen werden können.

Um diesen Fragen weiter nachzugehen, ist folgender Dreischritt hilfreich:

- (1) Moralische Ideale / gemeinsame Interessen / Werte
 - (2) Konfliktfelder des unternehmerischen Alltags
-
- (3) Gestaltungs- / Argumentationskompetenz

Deutlich werden soll hier, dass man es bei Unternehmensverantwortung nicht nur mit schönen Worten, die bei feierlichen Anlässen gesprochen werden, zu tun hat. Denn es ist vergleichsweise leicht, sich nur mit Ebene (1) zu befassen, Ideale und Werte wie Fairness, Respekt, Integrität usw. zu formulieren.

Zur Herausforderung wird Unternehmensverantwortung, wenn man die Ebene (2) hinzunimmt: Wie kann man Werte, Solidarität, Nachhaltigkeit, Fairness usw. in den Konfliktfeldern des Alltags realisieren? Denn in Unternehmen haben wir es ja mit Menschen zu tun, die zunächst einmal – in einem ganz legitimen Sinne – eigeninteressiert sind, aber ihre Interessen unter den Sachzwängen knapper Budgets, unter Wettbewerbsbedingungen und auch unter den üblichen Spannungen, die der Alltag nun einmal mit sich bringt, realisieren wollen. Da kommt es oft zu Konflikten und damit zur eigentlich spannenden Frage von Unternehmensverantwortung, die erst an dieser Stelle wirklich gehaltvoll wird.

Hier ist dann nicht mehr nur PR verlangt, sondern Gestaltungs- und Argumentationskompetenzen. Unternehmensverantwortung ist eine Managementaufgabe. Um diese Managementaufgabe ein Stück weit deutlicher zu machen, möchte ich den beiden genannten Kompetenzen eine dritte hinzufügen: Problemkompetenz. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, diese drei Arten von Kompetenzen im Zusammenhang zu sehen und zu verwirklichen.

Um besser zu verstehen, warum das wichtig ist, muss man sich in Erinnerung rufen, dass jedes Unternehmen bei seinen Wertschöpfungsprozessen auf zahlreiche Menschen angewiesen ist. Und hier kommt zum Tragen, was ich schon zu Beginn ansprach: *Versprechen sind zu halten*.

Die Versprechen, die ein Unternehmen abgibt, können nur durch die Mitarbeiter realisiert werden. Doch es geht auch nichts ohne die Wertschöpfungsbeiträge der Investoren oder Zulieferer. Und natürlich hilft alles nichts, wenn der Kunde nichts kauft.

Und hier stellt sich nun die Frage: Welche Interessen haben welche Priorität und welche Standards dürfen nicht verletzt werden, sofern man nicht das Vertrauen einzelner Stakeholder verspielen will. Diese Fragen sind deshalb so anspruchsvoll, weil es im Einzelfall immer wieder vorkommen kann, dass die Interessen einer Gruppe auf Kosten einer anderen Gruppe befriedigt werden. So kann man die Interessen der Kunden leichter damit befriedigen, dass irgendwo Kosten gespart werden, doch geht das möglicherweise auf Kosten der Zulieferer oder der Mitarbeiter, und das kann dazu führen, dass damit längerfristig die eigenen Produktivitätspotenziale verspielt werden.

Problemkompetenz heißt hier, die relevanten Konfliktfelder ausfindig zu machen, ihre Ursachen und die Möglichkeiten, damit vernünftig umzugehen. Das ist eine Frage von Anreizen, von Standards, und immer auch begleitender Kommunikation, durch die Mitarbeiter, evtl. auch Kunden, Investoren oder andere Stakeholder überzeugt werden, warum der eingeschlagene Weg der richtige ist.

Gerade bei der Einhaltung von Standards ist es wichtig zu erkennen, dass es sich nicht nur um eine formale Compliance-Aufgabe handelt, sondern immer auch darum, den *Sinn* der Standards – nämlich die Sicherung der eigenen Glaubwürdigkeit und des Vertrauens, das andere in einen setzen – deutlich machen zu können. Gerade im Hinblick auf die Mitarbeiter ist das auch wichtig, damit diese sich mit dem Unternehmen identifizieren können als einer Organisation, die sich ihrer Verantwortlichkeit bewusst ist.

Hier zeigt sich der Zusammenhang von Gestaltungs- und Argumentationskompetenz. Es kann einen erheblichen Unterschied machen, wenn es gelingt, den Mitarbeitern bestimmte Zumutungen als Investitionen in die eigene – und zugleich allgemeine – Besserstellung deutlich zu machen. Und umgekehrt: Bevor be-

stimmte Versprechungen ausgesprochen werden, sollte man prüfen, ob man tatsächlich die nötige Gestaltungskompetenz besitzt, um diese Versprechungen zu realisieren. Andernfalls verliert man die eigene Glaubwürdigkeit.

Meine Damen und Herren, Sie sehen, die Verantwortung von Unternehmen wird zunehmend anspruchsvoll und auch zunehmend komplex, denn zu den drei genannten Ebenen, von denen eben die Rede war, kommen nun noch einmal drei andere Ebenen, die ich jetzt vorstellen möchte: (1) Spielzüge, (2) Spielregeln und (3) Spielverständnis.

Beginnen wir mit den „Spielzügen“. Sie betreffen die alltäglichen Aktivitäten der Unternehmen: Entscheidungen über einzelne Produkte, deren Eigenschaften, Elemente des Produktionsprozesses, Vertriebsmethoden, Finanzierungstechniken, Audits, Zielvereinbarungen, Beurteilungsgespräche, Werbemaßnahmen und vieles andere mehr.

Unternehmen, die in diesem Alltag ihrer Verantwortung gerecht werden wollen, sehen sich indes häufiger mit einem Problem konfrontiert: Verantwortung, vor allem wenn es um die Einhaltung von Standards geht, gehen zunächst oft mit Kosten einher. Die Folge sind dann oftmals Wettbewerbsnachteile.

Dieses Problem stellt sich heute in schärferer Form als vor einigen Jahrzehnten und der Grund ist folgender: Früher gab es Zeiten, in denen der Nationalstaat allen Unternehmen die Spielregeln, d. h. den rechtlichen Rahmen, vorgab. Des Weiteren hatten wir einen relativ homogenen Kulturkreis. Es war vieles einfacher. Heute im globalen Wettbewerb ist es aufgrund der zum Teil fehlenden, zum Teil defizitären Spielregeln sehr viel schwieriger geworden.

Wenn Sie im Fußball Spielregeln hätten, die die Blutgrätsche erlauben oder – um es noch drastischer zu machen – es wäre gar nicht verboten, mit Hilfe des Einsatzes von Messern oder Ähnlichem an den Ball zu kommen, dann hätten Sie als fairer Spieler keine Chance mehr. Dann gilt das Sprichwort: der Ehrliche ist der Dumme.

Moral darf indes, so hatte ich zuvor gesagt, keine Wettbewerbsnachteile bringen, sonst hat sie keine Chance auf generelle Beachtung. Dementsprechend muss man darauf achten, dass die Spielregeln stimmen und der Wettbewerb fair ist: Jene die Sozial- und Umweltstandards beachten, dürfen dafür nicht bestraft werden.

Allerdings hat die Globalisierung dazu geführt, dass sich die Unternehmen heute in einer neuen Rolle befinden. Unternehmen sind heute auch aufgefordert, mitgestaltend tätig zu sein bei der Frage der Etablierung und Umsetzung globaler Spielregeln des Wettbewerbs. Deutlich wurde das etwa bei der Rede, die Kofi Annan als Generalsekretär der UN 1999 in Davos gehalten hat. Darin rief er die Unternehmen dazu auf, mit den Vereinten Nationen einen „Global Compact“ zu schließen. Bemerkenswert war die Begründung: Annan sagte, die UN seien als Regierungsorganisation allein nicht in der Lage, um Menschenrechtseinhaltung, Sozialstandards, Umweltstandards, und Korruptionsprävention durch entsprechende Spielregeln zu gewährleisten. Erforderlich sei deshalb die Mitwirkung der Unternehmen.

Hier zeigt sich eine Dimension von Unternehmensverantwortlichkeit, die über den Alltag hinausgeht; man kann hier von Ordnungsverantwortung sprechen.

Schließlich ist noch eine dritte Ebene zu betrachten, die ebenfalls wichtig ist für ein Gelingen des Spiels und die ich mit „Spielverständnis“ bezeichnen möchte. Lassen Sie mich zur Erläuterung noch einmal das Beispiel des Fußballspiels bemühen.

Wenn wir einmal annehmen, dass die Zuschauer oder der DFB oder die UEFA ein ganz anderes Spielverständnis von Fußball entwickeln würden – sagen wir, es ginge darum, die Idee der Gladiatorenkämpfe zu beleben und Ziel sei es nach wie, den Ball in das gegnerische Tor zu bringen, aber wir lassen nun alle Mittel zu. Man kann sicher sein: Mit diesem veränderten Spielverständnis ändern sich die Regeln und in der Folge auch die Spielzüge.

Der Zusammenhang, wonach das Spielverständnis die Grundlage für die Spielregeln und diese wiederum Grundlage für die Spielzüge sein können, wird wichtig, wenn man ermessen will, warum die Ausführungen von Frau Köcher eine solche Bedeutung haben. Ich spreche vom „Spielverständnis“ der sozialen Marktwirtschaft.

Denn wenn das Verständnis der Gesellschaft, der Bürger, vom „Spiel soziale Marktwirtschaft“ dahin geht, dass sie das Gefallen am Spiel verlieren, dann werden sie politischen Druck ausüben, um die Spielregeln zu ändern. Dies könnte dann aber in einer Art und Weise geschehen, die den Unternehmen – und ich glaube, auch den Verbänden – nicht gefallen wird.

Doch das Spielverständnis ist nicht einfach gegeben und unveränderbar. Es entwickelt sich und Unternehmen (und Verbände) nehmen darauf Einfluss. Dementsprechend haben sie auch hier eine *Diskursverantwortung*: Sie müssen deutlich machen, warum das, was sie tun, legitim und moralisch angemessen ist; dass das Kerngeschäft etwas ist, was im Prinzip allen zu Gute kommt: den Kunden, den Mitarbeitern, den Zulieferern, dem Staat und damit mit der Allgemeinheit und so weiter und so fort.

Das ist keine triviale Sache. Denn es reicht hier nicht aus, nur auf die betriebswirtschaftlichen Zahlen und Fakten zu verweisen. Vielmehr gilt es, deutlich zu machen, warum und inwiefern dieses Alltagsgeschäft auch ein Beitrag zu einer gelingenden gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil ist.

Ich komme zum Schluss und damit auch zu dem Prozess, den wir heute hier beginnen, der aber eigentlich eine Fortsetzung ist von dem, worauf Sie in der Chemie-Industrie bereits zurückblicken können: den Dialog der Sozialpartner, und das heißt: die Arbeit an einem gemeinsamen Spielverständnis.

Unternehmen, und mit ihnen Entscheidungsträger und Mitarbeiter, sind heute einem enormen Druck und enormen Anforderungen ausgesetzt. Das mag man bedauern, aber ich glaube, es ist faktisch unvermeidlich. In dieser Situation ist es sehr zweckmäßig, Allianzen einzugehen und sich zu überlegen, wie diese Herausforderungen gemeinsam angegangen werden können.

Hier kommt den Sozialpartnern eine zentrale Rolle zu. Die Verbände können insbesondere Infrastrukturleistungen des Dialogs erbringen: Erstens im Hinblick auf Grundlagenvermittlung, das heißt, den Auf- und Ausbau von solchen Problem-, Gestaltungs- und Argumentationskompetenzen, deren branchenbezogene Einheitlichkeit sinnvoll ist, also etwa die Darstellung und Begründung der Nachhaltigkeitsleistungen der Branche, branchenweit umgesetzte Sozial- und Umweltstandards und anderes mehr.

Weiterhin geht es um die Wahrnehmung von Ordnungsverantwortung der Branche, die sich – wie gerade angesprochen – in einer globalisierenden und damit rasch verändernden Welt in besonderem Maße stellt. Bestehende Spielregeln müssen angepasst werden, nicht selten sind auch neue Regeln zu definieren und umzusetzen. Wie kann deren Gestaltung gelingen, so dass die Errungenschaften, die in den letzten Jahrzehnten erreicht worden sind, nicht als Gefährdung angesehen werden, sondern vielmehr als Basis für die Erzielung künftiger Gewinne. Hier ist auch an den Kernsatz der Ausführungen von Frau Köcher zu erinnern: Marktwirtschaft braucht den unternehmerischen Erfolg.

Und schließlich kommt den Sozialpartnern auch eine wichtige Rolle zu bei der Wahrnehmung der Diskursverantwortung. Für soziale Marktwirtschaft muss man aktiv und in verständlicher Weise werben – Frau Köcher hat hier auf das Beispiel Ludwig Erhards verwiesen. Die Bevölkerung muss verstehen, warum Marktwirtschaft – unter geeigneten Spielregeln – sozial ist. Das verlangt auch eine Vermittlung des Verständnisses, wie dieses „Spiel“ funktioniert und warum es unvermeidlicherweise immer wieder vielen Einzelnen vieles abverlangt. Wer einen größeren Kuchen will, muss ihn sich erarbeiten, muss sich dem Wettbewerb aussetzen und auch immer wieder Wandel akzeptieren.

Lassen Sie mich schließen mit einer These, die gewissermaßen meine Überlegungen zusammenfasst: Verantwortung von Unternehmen, das sind nicht nur schöne Worte, sondern eine anspruchsvolle Herausforderung. Denn Verantwortung ist – gerade in unserer Zeit auch von Unternehmen und Verbänden – zu *organisieren*, d. h. zu gestalten und nach innen und nach außen zu kommunizieren. Das bringt vielerlei Zumutungen mit sich, doch handelt es sich dabei um Investitionen in die gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.

Ich bin überzeugt, dass sich auch der Wittenberg-Prozess als eine solche Investition erweisen wird.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Wittenberg-Zentrum
für Globale Ethik e.V.**



Prof. Dr. Andreas Suchanek

Die Verantwortung von Unternehmen

Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft
Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner

Berlin, 5. Juli 2007

Kurzfassung



- Das Thema Unternehmensverantwortung betrifft die **Legitimationsgrundlage unternehmerischer Gewinnerzielung.**
- Unternehmensverantwortung bedeutet: ein verlässlicher und fairer Interaktionspartner aller Stakeholder zu sein, d.h. **in ihre Kooperationsbereitschaft zu investieren.**
- Glaubwürdigkeit erfordert nicht „Uneigennützigkeit“, sondern die (Selbst-)Verpflichtung auf die Einhaltung von Standards der Fairness und Nachhaltigkeit um der langfristigen Gewinnerzielung: **Versprechen sind zu halten!**
- Unternehmensverantwortung verlangt – insbesondere unter den Bedingungen globalen Wettbewerbs – **Gestaltungs- und Argumentationskompetenz.** Hierbei spielen auch die Sozialpartner eine wesentliche Rolle.

Drei Konzepte von Unternehmensverantwortung

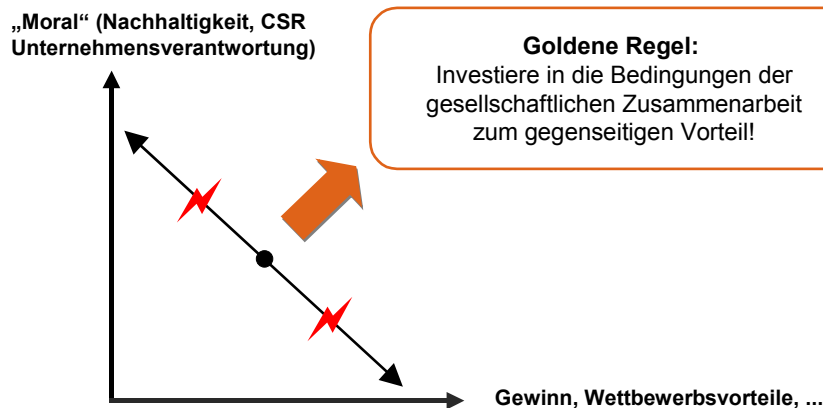


- ▶ Unternehmensverantwortung als Wohltätigkeit?
 - ✗ kein angemessenes Konzept von Verantwortung, v.a. aufgrund fehlender Betrachtung der Wertschöpfung
 - ✗ Vertiefung des Grabens zwischen Moral und Gewinn

- ▶ Unternehmensverantwortung als Gewinnmaximierung?
 - ✗ Misstrauen bei vielen Stakeholdern
 - ✗ Evtl. Wegdefinieren von Konfliktfeldern

▶ Unternehmensverantwortung als **Investitionen in die Bedingungen nachhaltiger Wertschöpfung** (Wettbewerbsfähigkeit, Gewinnerzielung), d.h. in die Kooperationsbereitschaft von Stakeholdern durch (Selbst-)Bindung an Werte und Standards

Vereinbarkeit von Gewinn und Moral



- ▶ „Moral“ darf keine Wettbewerbsnachteile bringen
- ▶ Nicht das „Das“ der Gewinnerzielung steht in Frage, sondern das „Wie“

Unternehmen und ihre Stakeholder



Die Stakeholder haben gemeinsame und unterschiedliche Auffassungen und Interessen. Für Unternehmen erwächst daraus die Aufgabe, Gemeinsamkeiten zu stärken und Konflikte zu managen.

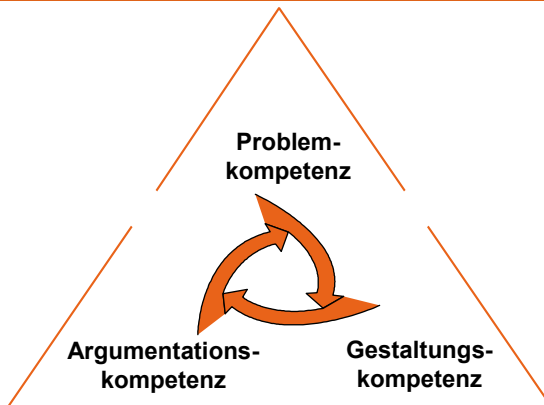
Werte und Wirklichkeit



- (1) **Moralische Ideale / gemeinsame Interessen / Werte**
- (2) **Konfliktfelder des unternehmerischen Alltags („Sachzwänge“, Wettbewerb etc.)**

- (3) **Gestaltungs- / Argumentationskompetenz**

Implikationen: Generelle Herausforderungen



Problemkompetenz

- Identifizierung von (berechtigten) Stakeholderinteressen
- Identifizierung von Konflikten zwischen Gewinn und Moral

Gestaltungskompetenz

- Management von Unternehmensintegrität
- Corporate Governance
- Compliance

Argumentationskompetenz

- Personalentwicklung
- Berichterstattung
- „Erwartungsmanagement“
- Antworten geben



Die Verantwortung von Unternehmen spiegelt sich auf verschiedenen Ebenen wider.

Drei Ebenen der Verantwortung



„Spielverständnis“

Wie können Unternehmen im globalen Kontext in das gemeinsame Verständnis der Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischer Verantwortung investieren und damit **Diskursverantwortung** übernehmen?

„Spielregeln“

Wie können Unternehmen in die Durchsetzung geeigneter Spielregeln zur Sicherstellung eines fairen Wettbewerbs investieren und damit **Ordnungsverantwortung** übernehmen?

„Spielzüge“

Wie können Unternehmen die Glaubwürdigkeit ihrer kommunizierten Standards operativ gewährleisten und damit **Handlungsverantwortung** übernehmen?

Die Rolle der Sozialpartner



Verbände können wesentliche Infrastruktur-Leistungen erbringen im Hinblick auf:

- Grundlagenvermittlung: Auf- und Ausbau einer branchenweiten und -einheitlichen Gestaltungs- und Argumentationskompetenz
- Ordnungsverantwortung: Mitgestaltung einer fairen und akzeptierten Rahmenordnung
- Diskursverantwortung: Aufklärung über die Bedingungen fairer und nachhaltiger gesellschaftlicher „Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“ durch soziale Marktwirtschaft

▶ Verantwortung ist, von Unternehmen und Verbänden, zu organisieren – nach innen und nach außen.

Werner Bischoff

Sozialpartnerschaft in der chemischen Industrie 2007

(Es gilt das gesprochene Wort)

Ja, meine sehr verehrten Damen und Herren,

liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich will nach den grundsätzlichen Aussagen meiner Vorredner zum Besonderen zu kommen, also zu den Niederungen unserer Arbeit, die wir dann erleben, wenn wir versuchen Sozialpartnerschaft in der Praxis zu organisieren. Ich möchte über einige Punkte reden und darüber berichten, was wir gemeinsam getan haben und ich will auch ergänzend zu dem, was heute morgen gesagt wurde, darauf hinweisen, dass dies heute den Start für einen Diskussionsprozess darstellt wenn wir uns über die Rolle der Sozialpartner unterhalten.



Es ist ganz wichtig, auch darauf hinzuweisen, wie denn dieser Prozess in der IG BCE entstanden ist. Ich habe das Glück, lange genug bei der IG BCE beschäftigt zu sein, um zu wissen, worüber wir reden. Ich möchte zunächst daran erinnern, dass, wenn wir heute die IG BCE oder früher auch die IG Chemie als praktizierende Sozialpartner bezeichnen, dann ist das das Erscheinungsbild, welches wir heute in der Öffentlichkeit darstellen. Die historisch informierten Kolleginnen und Kollegen wissen, dass dies alles nicht von allein gekommen ist, sondern dass wir einen langen Weg hinter uns haben. Dieser lange Weg beginnt im Grunde genommen im Jahre 1971. Daran will ich erinnern, weil wir damals den Versuch unternommen haben, die chemische Industrie zu bestreiken. Das ist uns nur in Teilbereichen gelungen. Ich räume ein, den großen Durchbruch haben wir nicht erreicht, aber dieser Arbeitskampf 1971, der seinen Vorgänger vor 50 Jahren hatte – daraus kann man keine Automatik ableiten, dass das alle 50 Jahre geschieht -, sondern es war der Arbeitskampf 1971, der Spuren hinterlassen hat und danach begann ein ganz wichtiger Diskussionsprozess in der IG Chemie.

Wir haben aus der Konsequenz dieses Arbeitskampfes, ich will das durchaus so bezeichnen, interne Überlegungen angestellt, wie denn die gewerkschaftliche Organisation sich in Zukunft aufstellen muss. Wir haben diskutiert, wie wir uns in Zukunft orientieren, ob wir einen anderen Weg gehen. Das begann 1971. Und ich will daran erinnern, dass für Insider das Jahr 1980 ein ganz wichtiger Meilenstein war, weil wir im Jahre 1980 - ja, es gibt Leute, die waren damals schon dabei - einen Gewerkschaftskongress hatten, in dem es im Grunde genommen um die politische Auseinandersetzung ging, ob der damalige neue Kurs der Sozialpartnerschaft weitergeführt und stabilisiert werden soll oder ob dieser Weg wieder zurückgedreht werden soll. Es hat grobe Auseinandersetzungen gegeben und es gibt heute handelnde verantwortliche Vorstandsmitglieder, die damals dort schon aktiv dabei waren. Dies gilt für den Kollegen Hubertus Schmoltdt und für meine Person und wir haben damals diesen Prozess gemeinsam erlebt, aber z. T. unterschiedlich beurteilt. Darin kann man sehen, wie dieser Prozess sich entwickelt hat. Wir haben heute eine Situation, von der ich sagen kann, von 1980 bis heute hat sich dieser Prozess der Sozialpartnerschaft in der Organisation tief verankert, er ist Teil der Organisationspolitik geworden. Diese IG BCE ist heute ein klarer Vertreter einer sozialpartnerschaftlichen Politik. Wir haben dafür 20 Jahre Diskussion gebraucht und ich kann – wenn gewünscht - entsprechende Literaturhinweise geben, wenn sie das Buch von Contenius und Stief zur Hand nehmen, da kann man das wunderbar nachlesen. Darin steht das, was die IG BCE heute darstellt, wovon wir heute ausgehen und insofern haben wir als IG BCE in den Jahren danach auch keinen Streit in der Organisation und auch keine Irritation aufkommen lassen. Wir haben immer Wert darauf gelegt, dass wir, wenn wir über Sozialpartnerschaft reden, Konsens in Grundsatzfragen brauchen und dass wir damit deutlich machen, dass wir immer das Ganze im Auge haben, wenn wir unsere Politik formulieren. Damit haben wir die Grundlagen für unsere praktische Arbeit gelegt und der Vorteil ist dabei für jeden, der sich mit uns sozialpartnerschaftlich arrangiert, dass er weiß, woran er mit dieser IG BCE ist.

Ganz wichtig ist, das will ich sagen, wir haben immer auch in unserer Konzeption - dann, wenn es geht, dann, wenn man es organisieren kann, wenn es gestaltbar ist – den Willen zur Konfliktbewältigung als ganz entscheidendes Element gesehen. Wir suchen nicht den Konflikt, aber wenn er uns aufgedrängt wird, muss man sich damit auseinandersetzen. Es ist nicht unser Ziel, den Konflikt um des Konfliktes willen heraufzubeschwören. Und, was für unsere Berechenbarkeit ganz wichtig ist - wenn ich von Verantwortung rede - ist, dass wir in unserer politischen Ausrichtung als Organisation deutlich machen, dass wir uns immer klar zum Industrieland Deutschland bekannt haben. Wir haben vor drei, vier Jahren bei der inhaltlichen Ausrichtung unserer Politik das „Modell Deutschland“ klar definiert und gesagt, was wir darunter verstehen. Und ganz

wichtig ist, dass wir sagen, wir stehen zum Industrieland Deutschland. Dieses klare Bekenntnis zum Industriestandort Deutschland hat, ich sage etwas leiser, auch bewirkt, dass wir anders als andere Gewerkschaften nicht geglaubt haben, dass durch den Ausbau der Dienstleistungsberufe und damit der Dienstleistungsgesellschaft die Zukunftsprobleme gelöst werden können. Wir haben immer gesagt, wir brauchen industrielle Produktion, industrielle Landschaften in Deutschland, sonst können wir gemeinsam unsere Arbeit nicht leisten. Das war ganz wichtig und es ist auch der Grund dafür, warum wir bei der politischen Orientierung Wert darauf legen, dass wir die Rahmenbedingungen, die gesellschaftlichen, die wirtschaftlichen, die steuerpolitischen Rahmenbedingungen, die Umweltschutzrahmenbedingungen, alles, was heute in der Industrie als Rahmenbedingung für Arbeiten am Standort Deutschland und auch darüber hinaus notwendig ist, dass wir immer versuchen müssen, das zu gestalten, zu gestalten im Interesse der Unternehmen und der Arbeitsplätze. Ich sage dazu, der Mensch ist für uns das entscheidende. Nach unserer Meinung muss sich alles daran orientieren. Wir sagen, der Mensch steht im Mittelpunkt, daran müssen wir unsere Politik ausrichten und das ist auch der Grund, warum wir uns so engagiert in vielen Bereichen einbringen.

Ich habe hoffentlich deutlich gemacht, was das konkret bedeutet. In der industriepolitischen Orientierung sind wir klar aufgestellt, wir sind unmissverständlich engagiert. Wir sind, wenn ich das mit dem aktuellen Stichwort der Energiepolitik konkret belegen darf, halt zurzeit in einer Grundsatzdiskussion, was es heißt, wenn wir auf der einen Seite die Klimafrage in Angriff nehmen, sie lösen müssen im Interesse der Zukunft, dann müssen wir auf der anderen Seite davor warnen, dass es dort chaotische und unkontrollierte Diskussionen gibt, die nicht zu beherrschen sind. Das ist ein Teil unserer Verantwortung, die wir als Gewerkschaft sehen. Und wenn ich hier auf diesem Chart nochmals die Frage einer zukunftsorientierten Personalentwicklung aufgeworfen habe, dann ist das heute morgen schon von der ersten Referentin angesprochen worden. In der Tat, wenn wir heute mit den Arbeitgebern und mit Unternehmen darüber streiten und diskutieren, dass wir Ausbildungsplätze für junge Menschen brauchen, dann geht es gerade darum, heute die Grundlagen zu schaffen. Wir müssen die Auseinandersetzung darüber führen, dass es nicht ausreicht, weil es gerade schick ist, jetzt auszubilden und morgen zu argumentieren, es gibt doch genügend qualifizierte Menschen, junge Menschen am Arbeitsmarkt. Deshalb brauchen wir doch nicht auszubilden. Wir wollen, dass das keine Entwicklung wie eine Fieberkurve ist, sondern wir wollen eine langfristig zukunftsorientierte Personalentwicklung. Wir haben uns auch deswegen immer klar bekannt, dass dazu starke und handlungsfähige Verbände gehören. Das will ich an dieser Stelle ausdrücklich sagen.

Für die Frage der sozialpartnerschaftlichen Aufstellung ist ganz wichtig und macht auch unser besonderes Verhältnis zum BAVC aus, dass wir in der Lage sein müssen, bei aller Gegnerunabhängigkeit doch zu wissen, wie die Probleme und die besonderen Strukturen des Verbandes sind, mit dem wir gesellschaftspolitisch Fortschritte erreichen wollen. Andererseits sind wir bereit, im Rahmen der Möglichkeiten, was man so als Innenleben aufblättern bezeichnen kann, natürlich auch den Herren des Verbandes oder auch dem einen oder anderen Unternehmensvertreter aufzuzeigen, wie es auch bei uns ausschaut. Und jeder muss wissen, man kann Gewerkschaften schätzen, man braucht sie nicht zu lieben, aber wer keine Gewerkschaften im Betrieb hat, der kann mit uns auch nicht darüber reden, dass wir möglicherweise irgendwo bei der Politik vorstellig werden, um Rahmenbedingungen zu gestalten. Die IG BCE gibt es immer nur als einheitliche Packung. Die gibt es als Mitgliederorganisation in den Betrieben, die stark sein muss und die gibt es als engagierte politische Kraft in Richtung Politik und Gesellschaft. Das zu selektieren, ist mit uns nicht machbar. Uns kriegen sie wie gesagt immer nur im einheitlichen Paket.

Deswegen ist es ganz wichtig, dass wir starke, handlungsfähige Verbände brauchen. Ich kann mit einem Arbeitgeberverband, der nicht laufen kann, der keine Gestaltungsmöglichkeiten hat, der keine Wirkung auf seine Unternehmen hat, mit dem kann ich auch keine Absprachen treffen. Genauso wie ich natürlich in einem Betrieb keine Gestaltungskraft habe, wenn ich außer dem Betriebsratsvorsitzenden vielleicht nur noch den Pförtner organisiert habe, da kann man auch nicht über Perspektiven der Tarifpolitik diskutieren. Deswegen kommt es immer darauf an, dass wir klare handlungsfähige Verbände auf beiden Seiten brauchen. Dazu auch gehören autonome Gewerkschaften. Dass wir unseren Weg selber finden müssen, dass wir unseren Wege selber entwickeln müssen, versteht sich von ganz allein. Ich sage in dem Zusammenhang auch, und das ist auch der Grundkonsens für unsere erfolgreiche Arbeit in den letzten Jahren, wir brauchen auch von den Arbeitgeberverbänden ein klares Bekenntnis zur Tarifautonomie und zum Flächentarifvertrag. Wer dazwischen versucht, sich anzusiedeln mit OT-Verbänden oder anderen Strukturen kommt in erhebliche Diskussionsschwierigkeiten mit uns. Deswegen sage ich sehr deutlich, wir wollen Tarifautonomie und Vorrang des Tarifvertragssystems. Das sind die Grundvoraussetzungen, mit denen wir unsere Arbeit organisieren müssen und dazwischen gibt es für uns keine Grauzone. Das ist auch die Handlungsmaxime, wie wir unsere Politik organisiert haben. Dass diese Politik und damit auch unsere sozialpartnerschaftliche Orientierung erfolgreich waren, haben wir an vielen Stellen unter Beweis gestellt. Was wir müh-

sam Millimeterweise diskutiert und uns gegenseitig abgerungen haben, ist etwas, auf das wir heute beiderseitig sehr stolz sind. Wir haben auf der einen Seite Klarheit, dass der Flächentarifvertrag ein ganz wichtiges Element ist zur Organisation der Strukturen in der Branche. Auf der anderen Seite wissen wir, dass wir einen Tarifvertrag, der für 2.000 Betriebe gilt, nicht in jedem Betrieb genauso anwenden können von Ludwigshafen über Konstanz bis Kiel. Man muss das eine oder andere Besondere des Betriebes berücksichtigen, das ist die Grundlage für die Praxis der Öffnungsklauseln. Es ist ganz wichtig, weil es dazu beigetragen hat, dass wir den Tarifvertrag zu einem Zeitpunkt flexibilisiert haben, ich sage mal verantwortlich geöffnet haben, als wir gesehen haben, dass wir Sonderlösungen für einzelne Fälle brauchen. Wir haben das getan, wir haben das erfolgreich getan, wir haben das immer im gegenseitigen Vertrauen getan. Denn wenn man nicht das Vertrauen hat, sondern die Sorge besteht, dass Verträge einseitig ausgelegt werden, wenn das Gefühl aufkommt über den Tisch gezogen zu werden, machen wir keine vertrauensvolle Öffnung des Tarifvertrages mit. Also insofern war es immer wichtig, dass man sich auf den Partner verlassen konnte, sonst hätten wir nicht diese vielen Regelungen treffen können in der Frage Arbeitszeitkorridor, in der Frage Gestaltung der Jahresleistung, Einstellungsstarife für Langzeitarbeitslose. Alles das, was wir in Beschäftigung organisiert haben war immer nur möglich, weil wir es mit unserem Partner ausdiskutiert haben und weil wir es entsprechend organisiert haben. Ich will das sehr stolz auch von der eigenen Arbeit her sagen, wir haben gemeinsam BAVC und IG BCE ein Stück Sozialgeschichte in dieser Republik geschrieben.

Ich habe das heute morgen zu Herrn Goos gesagt, so haben viele gesellschaftspolitische Prozesse angefangen, mit der Politik zu diskutieren, um Einfluss zu nehmen auf politische Entscheidungen - das hat uns immer ausgezeichnet - dass wir diese Dinge gemeinsam diskutiert haben. Dazu muss man ein Konzept haben, welche Fragen wie zu gestalten sind und was auch ganz wichtig ist, man muss auch rechtzeitig miteinander reden. Zu glauben, dass man Tarifpolitik macht, indem man eine Forderung aufstellt und dann irgendwann zueinander kommt und Kompromisse findet, ist nicht die reale Welt. Ich kann nur sagen, das habe ich im Grundkurs 1 gelernt und als ich dann hinterher die Praxis kennen gelernt habe, war klar, dass viele Dinge, die wir gemeinsam gemacht haben, die haben wir natürlich immer sanktioniert durch einen Tarifabschluss am Ende. Das kann man aber nicht innerhalb von vierzehn Tagen entwickeln. Was wir heute in Sachen Altersvorsorge organisiert haben, das ist nicht an dem Tag entstanden, an dem wir die Forderung aufgestellt und formuliert haben, sondern es ist entstanden in einem gewachsenen Vertrauensprozess beiderseitig. In einem Vertrauensprozess, der auch Notwendigkeiten hatte, zu prüfen, ob die Politik überhaupt gestaltungsbereit ist. Dann haben wir es natürlich in unsere Politik eingebunden und wir haben es – wie gesagt – vorbereitet. Nicht erst bei der Schlacht am Verhandlungstisch ist uns die Erkenntnis gekommen, es so oder so zu machen, sondern wir haben uns vorbereitet und wir haben es dann entsprechend umsetzen können. Das ist vielleicht auch ein Grund dafür, meine Damen und Herren, und die Kolleginnen und Kollegen wissen das, dass wir auch auf einen Teil von Ritualen in der Tarifpolitik verzichten können. Es muss nicht immer nachts viertel nach drei sein, sondern man kann sich vielleicht ja auch schon um viertel nach sechs einigen. Man kann auch mal versuchen, die Zeit zu optimieren, indem man bestimmte Dinge kontrovers diskutiert und ausdiskutiert. Ich habe mich bisher für viele Argumente der Arbeitgeber immer offen gezeigt. Die haben mich nicht alle überzeugt und das ging Herrn Frey und Herrn Goos wahrscheinlich mit meiner Argumentation genauso. Damit können wir leben, aber das ändert ja nichts daran, dass man dann den anderen Partner in einen Konsens einbinden muss. Man muss einen Kompromiss finden und ich habe von meinem früheren Gewerkschaftsvorsitzenden, Hermann Rappe, gelernt, ein Kompromiss, der nicht beiden Seiten weh tut, ist kein echter Kompromiss. So ist halt die Tarifpolitik. Es muss schon ein bisschen klemmen an der einen oder anderen Ecke. Ich glaube, wir haben durch das, was wir hier auf diesem Chart aufgeschrieben haben, deutlich gemacht, dass viele dieser Forderungen in der Nacht oder an dem Abend, wo wir sie unterschrieben haben, z. T. kritisch beurteilt wurden. Da hat der eine oder andere auch in unserer eigenen Kommission gesagt, das ist nicht das Wahre, was ihr da gemacht habt. Und dann haben diese Tarifverträge das Laufen gelernt. Wir haben die Menschen davon überzeugt. Wir haben die Unternehmen davon überzeugt und wir können heute sagen, das ist die Erfolgsstory unserer Tarifpolitik, weil wir gemeinsam gehandelt haben und weil wir es entsprechend gestaltet haben. Und insofern noch einmal aus meiner Sicht – ich glaube, auch das gehört zur Sozialpartnerschaft –, wir müssen natürlich in Tarifverhandlungen streiten, weil da natürlich dann in der Tat die unterschiedlichen Positionen vorliegen. Das ist der Teil, über den wir dann diskutieren müssen. Wir müssen gemeinsam schauen, welche Verteilungsspielräume gestaltet werden können. Wir wollen natürlich immer mehr als die Arbeitgeberseite uns anbietet, damit muss man leben und damit leben wir auch. Aber es muss dann ausgehandelt werden und wir müssen den gemeinsamen Kompromiss suchen. Ich glaube, es ist uns in der Vergangenheit hervorragend gelungen, dass wir sowohl die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, als auch die Interessen der Arbeitnehmer immer versucht haben mit einzubinden. Ich glaube, wir haben durch unsere Ergebnisse gezeigt, dass man das auch mit der entsprechenden Verantwortung gestalten kann. Ich wehre mich dagegen, dass eini-

ge Leute glauben, man kann das alles wissenschaftlich errechnen, wie die nächste Tarifierhöhung ausfällt. Die, die das wollen und die gute Ratschläge geben, sollten wissen, dass diese praktisch nicht zu gebrauchen sind. Das wollte ich an der Stelle einmal sagen.

Ein anderer Punkt, meine Damen und Herren, ist, das will ich mit aller Nachdrücklichkeit sagen, eine Gewerkschaft wie die IG BCE, die anerkannt ist und erfolgreiche Politik macht, lebt natürlich auch davon, dass sie in der öffentlichen Presse gut behandelt wird. Natürlich leben wir davon, dass das Handelsblatt, die FAZ und auch die Ruhr-Nachrichten im Ruhrgebiet über uns schreiben. Aber, wir werden beauftragt, bezahlt und sind letztlich unseren Mitgliedern verantwortlich. Das ist der entscheidende Punkt. Das dürfen einige Arbeitgeber nicht vergessen, bei aller Freundlichkeit. Wenn wir miteinander reden, ändert das nichts daran, dass unsere Mitglieder manchmal andere Vorstellungen haben. Und es hilft dann auch nichts, wenn wir denen sagen, wie die Welt sein müsste. Die sagen uns dann, welche Erwartungen sie haben. Wir werden als Gewerkschaften von unseren Mitgliedern finanziert. Und wenn wir die Loyalität zu unseren Mitgliedern verlieren würden, wenn wir die Mitgliederbindung nicht aufrecht erhalten könnten, dann wären wir irgendwann ein Papiertiger, mit dem sie über alles reden können, nur der hat dann in den Betrieben keine Gestaltungskraft mehr. Deswegen sage ich ihnen auch noch einmal zum Nachlesen, das diesjährige Tarifjahr hat gezeigt, dass die IG BCE in der Lage ist, aktive Tarifverhandlungen zu organisieren. Dazu gehört auch manchmal ein bisschen Bewegung; das wird nicht in jeder Runde das Gleiche sein, da lassen wir uns durchaus das eine oder andere durch den Kopf gehen, aber es muss deutlich werden, was unsere Mitglieder wollen – und das sage ich in aller Klarheit – sonst funktioniert es auch mit der Sozialpartnerschaft nicht. Eine Gewerkschaft, die nicht mehr handlungsfähig ist, wenn sie in eine Entscheidungssituation kommt, hat die Zukunft verspielt. Wir sind keine Gewerkschaft, die schon im dritten Flugblatt von Streik redet. Wir werden das Wort so weit wie möglich immer nach hinten legen. Aber es muss klar sein, dass wir in der Lage sind, zu mobilisieren.

Natürlich weiß ich auch, ich bin oft derjenige, der als Verhandlungsführer gefragt ist und ich sage dann meinen anderen Kollegen, wir müssen auch als Erste wieder durchs Tor gehen. Wir müssen sagen, das ist das Ergebnis. Wir wollen immer den Konflikt erfolgreich zu Ende bringen. Deswegen muss man sich dann natürlich auch im Vorfeld schon die Höhe der Forderung überlegen. Ich sage auch, das fängt natürlich schon damit an, wie man eine Forderung begründet. Manchmal ist das schwierig. Manchmal müssen wir auch länger mit unseren Mitgliedern als mit den Arbeitgebern diskutieren, warum wir uns gerade das in diesem Jahr so vorgestellt haben. Aber es ist wichtig, um die Mitgliederbindung zu erhalten und – wie gesagt – das diesjährige Tarifergebnis und die diesjährige Form der Auseinandersetzung haben es gezeigt, wir gehen mit dieser Diskussion verantwortungsvoll um. Diskussion ist unsere Stärke. Die engagierte Art der Tarifverhandlungen 2007 hat uns mehr Mitglieder gebracht, hat die Organisation gestärkt. Es schafft uns auch den Spielraum – ich sage das sehr deutlich – im nächsten Jahr wieder auf eine erfolgreiche Tarifverhandlung zuzusteuern, die natürlich wieder mit einem Kompromiss enden wird, wo wir alle unterschiedlichen Interessen wieder zusammenbringen müssen. Aus der Stärke solch einer Diskussion heraus müssen wir die Vorbereitungen für das nächste Jahr treffen. Die Menschen, die dort am Verhandlungstisch sitzen, kennen sich – glaube ich auch, von ihrer bisherigen Zusammenarbeit her und wir werden diese Dinge auch entsprechend mit der nötigen Verantwortung einsetzen. Ich will nicht gerne in einem Land leben, in dem Gewerkschaften zum Randfaktor werden. Ich halte es für schlimm, dass wir in Deutschland gewerkschaftsfreie Zonen haben. Ich halte es für sehr schlimm, dass wir Betriebe haben, in denen Gewerkschaften keine Bedeutung haben. Ich kann nur sagen, da hat die Sozialpartnerschaft auch nichts verloren, deswegen müssen wir gemeinsam daran arbeiten, dass wir diese Betriebe entsprechend mit einbeziehen in unser erfolgreiches Gesellschaftsmodell. Das bedeutet, dass wir gemeinsam antreten und uns gemeinsam organisieren. Heute Morgen ist davon gesprochen worden, ich will es dann auch nur der Vollständigkeit halber sagen, wir müssen natürlich auch dafür werben, dass wir das, was wir national tun, auch international versuchen zu kultivieren. Das ist ein sehr schwieriger Prozess, wenn wir uns im internationalen Umfeld umschauen. Natürlich wissen wir, welche Rahmenbedingungen dort zu beachten sind. Wir kennen unsere Stärken, wir wissen um unsere Herausforderungen und das, so glaube ich auch, ist Bestandteil unserer Politik, dass wir diese internationalen Voraussetzungen auch einbeziehen in unsere nationale Politik. Insofern ist es ganz wichtig, wenn wir von vier Handlungsfeldern sprechen, dann bedeutet das, wir müssen die Standorte für die Zukunft gestalten. Wie gesagt, wir müssen politische Rahmenbedingungen verbessern, organisieren, wir brauchen die Fortsetzung einer brachenorientierten, modernen Tarifpolitik. Wir werden auch gemeinsam darüber nachdenken müssen, dass das, was wir als besondere Qualität unserer Arbeit entwickelt haben, nämlich die Frage, entweder Sozialpartnervereinbarungen, oder Sozialpartnereinrichtungen gemeinsam zu führen, dass wir das auch gemeinsam weiter entwickeln. Ich halte das für eine ganz wichtige Voraussetzung.

Aus meiner Sicht, meine Damen und Herren, hat sich der Weg der Sozialpartnerschaft in Deutschland bewährt. Wir wollen, dass dieses Gesellschaftsverständnis, das ja in Europa nicht normal ist, sich durchsetzt, auch wenn andere Gewerkschaften andere Vorstellungen haben. Ich weiß wovon ich rede, weil ich auf der einen Seite meine Erfahrungen mit französischen Gewerkschaften gemacht habe. Ich war immer beeindruckt von der Mobilität und von der Kampfkraft dieser Gewerkschaften. Einigermmaßen entsetzt bin über den Organisationsgrad dieser Verbände in den Betrieben, das habe ich kennen gelernt. Ich fand es immer spannend, mich mit den belgischen Gewerkschaften auseinanderzusetzen, die besonders hilfreich bei der Formulierung nationaler Ansprüche der Gewerkschaften waren, weil alles das, was wir in Deutschland durchgesetzt haben, in den belgischen Index eingeflossen ist und sie das hinterher kassiert haben. Also, man muss seine Partner nur kennen, um zu wissen, warum einige Partner sich so verhalten, das ist – glaube ich – auch ganz wichtig im internationalen Wettbewerb. Wir sind auf einem guten Weg und das, was ich Ihnen sagen wollte, ist ein Satz: Sozialpartnerschaft funktioniert nur auf Augenhöhe. Sozialpartnerschaft erfolgreich mit der IG BCE funktioniert nur, wenn das, was wir gemeinsam getan haben auch so fortgesetzt werden kann, - auf Augenhöhe und mit Vertrauensbasis. Das ist unser Beitrag, an dem wir arbeiten und noch vieles zu tun haben. Wo wir das, was heute Morgen theoretisch und z. T. sehr wissenschaftlich vorgebracht wurde, versuchen müssen, einzufassen und wo wir, glaube ich, viele Anregungen bekommen haben. Das, was heute Morgen gesagt wurde, soll uns heiß machen, diesen Prozess mit zu begleiten, um es umzusetzen. Ich glaube, es ist das bessere Gewerkschafts- und Gesellschaftsmodell. Deswegen stehen wir auch zum Wittenbergprozess.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Sozialpartnerschaft

ein Erfolgsmodell in der sozialen Marktwirtschaft

Wittenberg-Prozess

Werner Bischoff, Mitglied des Vorstandes der IG BCE

Berlin, 5. Juli 2007



Agenda:

1. Modell der Sozialpartnerschaft
2. IG BCE in der Verantwortung
3. Sozialpartnerschaft in der Praxis
4. Herausforderungen der Zukunft
5. Modell für Europa

Berlin, 5. Juli 2007



Modell der Sozialpartnerschaft



Sozialpartnerschaft als Erfolgsmodell braucht gemeinsame Grundlagen:

- Das Solidarprinzip
- Einen Konsens in Grundfragen
- Verantwortung für das Ganze auch bei eigenen Interessen
- Den Willen zur Konfliktbewältigung

Berlin, 5. Juli 2007



3

IG BCE in der Verantwortung



Die IG BCE bekennt sich zum Industrieland Deutschland.

Das Projekt: „Modell Deutschland... zuerst der Mensch“
steht für ein Bekenntnis der IG BCE zu einer Modernisierung
unseres Industriestandortes unter der Prämisse:
Der Mensch ist das Maß aller Veränderung!

Berlin, 5. Juli 2007



4

IG BCE in der Verantwortung



Diese Verantwortung wird getragen von den Kernelementen der sozialen Marktwirtschaft.

- Industriepolitische Perspektiven für den Standort Deutschland
- Energiepolitik
- Zukunftsorientierte Personalentwicklung

Berlin, 5. Juli 2007



5

IG BCE in der Verantwortung



Voraussetzungen sind:

- Starke und handlungsfähige Verbände,
- Autonome Gewerkschaften,
- Erhalt der Tarifautonomie und Vorrang des Flächentarifvertragssystems

Berlin, 5. Juli 2007



6

Sozialpartnerschaft in der Praxis



IG BCE und BAVC stellen sich der gemeinsamen Verantwortung

Grundkonsens: Erhalt des Flächentarifvertrages als erfolgreiches und wirksames Instrument und Fundament flexibler betrieblicher Regelungen

- Arbeitszeitkorridor
- Erfolgsabhängige Gestaltung der Jahresleistung
- Einstellungsstarife für Langzeitarbeitslose
- Beschäftigungssicherung durch tarifliche Grundentgelte

Berlin, 5. Juli 2007



7

Sozialpartnerschaft in der Praxis



Gestaltungskraft der Verbände:

- Generationenvertrag „Zukunft durch Ausbildung“
- Förderung Jugendlicher „Start in den Beruf“
- Altersvorsorge „Chemie-Pensionsfond“
- Qualifizierungssicherung durch systematische Weiterbildung
- Zeitsouveränität durch „Langzeitkonten“
- Sozialpartnervereinbarungen und -einrichtungen

Berlin, 5. Juli 2007



8

Sozialpartnerschaft in der Praxis



Grundkonsens als Basis der Tarifpolitik:

- Verteilungsspielräume in freien Verhandlungen ausloten
- Tarifabschlüsse spiegeln die wirtschaftliche Lage der Unternehmen und die Beteiligung der Arbeitnehmer am wirtschaftlichen Erfolg
- Einkommenspolitik ist kein Feld für mathematische Formeln

gewerkschaftliche Prämisse:

- Erhalt von Loyalität und Mitgliederbindung

Berlin, 5. Juli 2007



9

Herausforderungen der Zukunft



Der internationale Wettbewerb verändert die Bedingungen unserer Wirtschaft

- Wachstumsmärkte in Südostasien
- Arbeitskräftepotenzial im Niedriglohnsektor Osteuropa
- Kommunikations- und Logistikvorsprung erleichtert das agieren in einer globalisierten Wirtschaft

Berlin, 5. Juli 2007



10

Herausforderungen der Zukunft

Vier Handlungsfelder um diesen Herausforderungen zu begegnen:

1. Standorte fit für die Zukunft gestalten;
Permanente Innovation, hohes Qualifikationsniveau, innovative Technologien
2. Politische Rahmenbedingungen verbessern
zukunftsorientierte Industrie- und Energiepolitik, Bio- und Gentechnologie, Bürokratieabbau
3. Fortsetzung branchenorientierter moderner Tarifpolitik
gerechte Teilhabe der Arbeitnehmer auch am wirtschaftlichen Erfolg
4. Weiterentwicklung der Sozialpartnervereinbarungen
und -einrichtungen

Berlin, 5. Juli 2007

Modell für Europa

Sozialpartnerschaft beweist sich in der Praxis

- Ein jahrelanger Prozess der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung
- Das deutsche Konsensmodell ist erfolgreich
- Starke Verbände und Autonomie der Gestaltung sind die Grundlagen für einen konstruktiven sozialen Dialog
- Vorteile des deutschen Modells für ein vereintes Europa verdeutlichen
- Gemeinsam für die Zukunft lernen

Berlin, 5. Juli 2007

Sozialpartnerschaft funktioniert nur auf Augenhöhe

„Es kommt darauf an, wie man sich zusammensetzt,
wenn man sich auseinandersetzen muss!“

(Es gilt das gesprochene Wort)

Sehr geehrte Damen und Herren,

Nach den klaren Statements von Herrn Bischoff, die ich persönlich sehr begrüße und voll unterschreiben kann, will ich in Prosaform die Sozialpartnerschaft als Grundlage unseres gemeinsamen Handelns und Gestaltens extemporieren und Fragen für die weitere Diskussion stellen:



1. Was macht das Besondere der Chemie-Sozialpartner aus ?

Die Tarifvertragsparteien der chemischen Industrie waren und sind in den Augen der anderen Branchen und auch im Urteil der Öffentlichkeit Exoten. Sie sind nach allgemeiner Meinung der Zeit in mehrfacher Hinsicht voraus. Sie schlagen nicht aufeinander ein, denken in größeren Zusammenhängen, gelten als vernünftig, sind sozial- und tarifpolitisch innovativ und blicken über den – auch deutschen Zaun hinaus. Sie sorgen sich gemeinsam um die Zukunft ihrer Industrie und zentrale Fragen unserer Gesellschaft wie z. B. die Altersvorsorge oder die demografische Entwicklung. Sie reden nicht nur darüber, sondern bieten frühzeitig geeignete Lösungen an, nicht nur in Form von Tarifverträgen. Das kommt permanent der ganzen Branche zugute. Wir nennen das Sozialpartnerschaft. Das ist unser Markenzeichen, das ist nach wie vor einmalig in Deutschland.

In **Europa** haben wir sogar mitgeholfen, diesen Begriff in den Vertrag von Maastricht und die Folgeverträge von Amsterdam und Nizza zu bringen. Die „social partners“ haben besondere Befugnisse und können in ihren Angelegenheiten sogar staatliche Maßnahmen und europäische Richtlinien ersetzen.

Sozialpartnerschaft heißt nicht, dass die natürlichen Interessensgegensätze aufgehoben sind, etwa miteinander vermählt würden. Nein, Sozialpartner definieren sich über das, was es an gemeinsamen Interessen gibt. Sie haben erkannt, dass ihre Unternehmen und Mitarbeiter, ihre Branche und ihre Industrie die gemeinsamen Lebensgrundlagen für ihre Mitglieder sind. Deshalb handeln sie in vielen Fragen von gemeinsamem Interesse zusammen, um sich auf diese Weise gegenüber anderen, auch gegenüber der Öffentlichkeit und dem Staat, besser behaupten zu können.

Außerdem können Sozialpartner Dinge besser, an denen sie näher dran sind. Sie versuchen sie deshalb selbst zu regeln, bevor andere, die davon weniger verstehen, es tun.

Dafür gibt es zahlreiche Beispiele, ich möchte nur einige wenige herausgreifen:

Das galt und gilt z. B. für die elementare **Frage der Ausbildung**, die absolut in unserem gemeinsamen Interesse liegt. Der Titel unseres Tarifvertrages „Zukunft durch Ausbildung“ beschreibt dies überaus treffend. Hier geht es nicht nur um die Zukunft der jungen Menschen, die bei uns eine Ausbildung suchen und damit ihre Chancen für ihr künftiges Berufsleben erhalten. Es geht nicht nur um die wohlverstandenen Interessen der Unternehmen, sich qualifizierten Nachwuchs für ein erfolgreiches Wirtschaften und nachhaltiges Wachstum zu sichern. Es geht auch um die Zukunft Deutschlands, den Fortbestand des Generationenvertrages als Grundlage für unsere sozialen Sicherungssysteme, gerade weil sie ins Wanken geraten und dringend umgebaut werden müssen. Es geht also um die Zukunftsperspektiven unserer Gesellschaft überhaupt, die zu vergehen droht, wenn die demografischen Trends nicht umgedreht werden können.

Aus diesem Bündel von Gründen setzen wir uns aus Überzeugung für die Erreichung der in unserem in Lahnstein gerade verlängerten Tarifvertrag gesetzten Ziele ein, das Ausbildungsplatzangebot zu steigern. Wir sind mit der Gewerkschaft stolz auf die bisher erzielten Erfolge und die teilweise erreichte Übererfüllung der uns gesetzten Ziele in vielen Tarifbezirken in den zurückliegenden Jahren und allen, die sich hieran beteiligt haben, sehr dankbar. Anerkennung dafür haben wir als einzige Industriebranche auch vom Gesetzgeber erfahren, der uns in der Gesetzesbegründung ausdrücklich von der drohenden gesetzlichen Ausbildungsplatzabgabe ausgenommen hat.

Als ein weiteres gelebtes, praktiziertes Beispiel vorausschauenden sozialpartnerschaftlichen Handelns möchte ich die **Verbreiterung der tariflichen Altersvorsorge durch die Bruttoentgeltumwandlung** ansprechen. Zu Recht wird in diesem Zusammenhang von einer Erfolgsgeschichte der Tarifvertragsparteien der

chemischen Industrie gesprochen. Wir haben bereits 1998 mit diesem Thema einen neuen sozialpolitischen Weg beschritten, eine echte Innovation in der deutschen Tariflandschaft, der andere später – und ermuntert durch uns nicht zuletzt auch der Gesetzgeber – gefolgt sind. An diesem Beispiel lässt sich sehr treffend das typische Muster chemiespezifischer, innovativer Tarifpolitik aufzeigen, das auch in diesem Fall viele erst später – und manche leider gar nicht – verstanden und aufgegriffen haben.

Das Dilemma der gesetzlichen Alterssicherung verlangte nach einer zusätzlichen Säule der Altersvorsorge, die zusätzliche kapitalgedeckte Altersvorsorge. Mit unserem Modell der Bruttoentgeltumwandlung haben wir einen chemiespezifischen Weg gefunden. Durch die Chemie-Tarifförderung und die Einbeziehung der tariflichen Einmalzahlungen haben wir diesen Tarifvertrag 2001 weiter optimiert und mit der Einrichtung des ChemiePensionsfonds einen neuen attraktiven und von uns mitgestalteten Durchführungsweg angeboten. Wir halten diesen Weg nach wie vor für richtig und haben ihn deshalb in der vorletzten Tarifrunde verbreitert, indem wir die bisherigen vermögenswirksamen Leistungen umgewandelt haben und gezielt für die tarifliche Altersvorsorge einsetzen wollen. Das ist wichtig für die Arbeitnehmer, hilfreich für die weitere Reform der sozialen Sicherungssysteme und durch die Vorteile der von uns im Jahre 2001 beim Gesetzgeber durchgesetzten und bis 2008 gesicherten Bruttoentgeltumwandlung auch im Interesse der Unternehmen und ihrer Belegschaften.

Ich nenne als drittes unser ältestes Beispiel der Sozialpartnerschaft, den **Tarifvertrag über den Unterstützungsverein** der chemischen Industrie, ein Tarifwerk, das im Juni 2005 immerhin 30 (!) Jahre alt geworden ist. Den Hauptzweck dieses Tarifvertrages, die Unterstützung arbeitslos gewordener Chemie-Arbeitnehmer, die keine Abfindung erhalten haben, kennen viele nicht – wohl zum Glück – denn es geht um Fälle der Not, die, Gott sei Dank, bei uns nicht zur Regel gehören. Der UCI war der erste Grundstein unseres Sozialpartnerbauwerks. Die Arbeitgeber haben es sich damals etwas kosten lassen, anstelle der um unsere Branche herum üblichen Vorschriften über starre Kündigungsverbote für ältere Arbeitnehmer die für erfolgreiche Unternehmensführung notwendige Flexibilität bei Rationalisierungsmaßnahmen zu wahren.

Der UCI hat vor wenigen Jahren eine gute Zweckerweiterung erfahren, nach der wir mit der Sozialpartnerinitiative „Start in den Beruf“ vielversprechende Ausbildungsförderungsprogramme in den Unternehmen mit einer Beihilfe für noch nicht ausbildungsgerechte Jugendliche unterstützen. Das passt in die Zeit, wie wir es in der niemals endenden Diskussion über die Ausbildungsplätze in Deutschland erleben. Und es macht Sinn, über weitere Modernisierungen des UCI und sinnvolle künftige Mittelverwendungen nachzudenken.

Durch den Unterstützungsverein konnten wir erstmals nützliche Erfahrungen mit gemeinsamen Einrichtungen der Tarifvertragsparteien sammeln. Das half uns Anfang der 90er Jahre bei der Errichtung der WBS, der paritätischen Weiterbildungs-Stiftung von BAVC und IG BCE. Grundfragen der betrieblichen Weiterbildung gemeinsam zu behandeln und positive Beispiele und gemeinsame Vorgehensweisen auf dem Gebiet der Qualifizierung kleinen und mittleren Unternehmen weitergeben zu können, war und ist besser, als etwa nur starr ein tarifliches Recht auf Weiterbildung einzuräumen.

Eine besondere Art der gemeinsamen Einrichtung ist schließlich die GIBUCI, die von uns mit der Gewerkschaft 1987 gegründete BGB-Gesellschaft zur Information von Betriebsräten über Umweltschutz in der chemischen Industrie. Diese einzigartige Einrichtung begeht nächstes Jahr ihr 20-jähriges Jubiläum und hat erreicht, dass seitdem über 3.500 Betriebsräte als Botschafter für vernünftigen Umgang mit dem Umweltschutz geschult werden konnten. Ich behaupte, dass wir damit der gesamten Chemie-Industrie einen unschätzbaren Dienst erwiesen haben. Ohne diese nachhaltige Basisarbeit der Vertrauensbildung bei Arbeitnehmern und ihren Vertretern wäre es nicht möglich gewesen, in Sachen europäischer Chemikalienpolitik die Lobby-Erfolge zu erzielen, die die Chemieverbände – BAVC, VCI und CEFIC gemeinsam mit den Chemie-Gewerkschaften in Deutschland und Europa – bisher erreicht haben. Gleichzeitig ist damit ein weiteres wesentliches Beispiel des Nutzens der Sozialpartnerschaft angesprochen, die gleichgerichtete industriepolitische Interessenvertretung, zu der nur eine Gewerkschaft mit sozialpartnerschaftlicher Grundeinstellung in der Lage ist.

Ich bin damit bei der Rolle der IG BCE und dem Wert der Sozialpartnerschaft:

2. Was haben die Mitglieder von der Chemie-Sozialpartnerschaft?

Der reformierte Flächentarifvertrag, die Vielzahl von tariflichen Flexi-Instrumenten und die Tarifinnovationen der letzten Jahre, das sind Dinge, um die uns andere Branchen offen beneiden.

Wolfgang Goos

Sozialpartnerschaft in der chemischen Industrie 2007

Wieso ist das so, warum klappt so Vieles in der Chemie, was anderswo anders läuft?

Wir müssen wissen, dass gute industrielle Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Verbänden nicht gottgegeben und selbstverständlich sind. Wie andere Beziehungen müssen sie erst einmal hergestellt und dann permanent gepflegt werden.

Das ist ein langer Prozess, das war auch so im Fall der Chemie-Sozialpartnerschaft. Die alte IG Chemie vor 1971 hatte den Spitznamen „Die Albaner im DGB“ und war als ultralinke Organisation berühmt und berüchtigt. Viele Funktionäre und wichtige Betriebsräte waren eingeschriebene DKP-Mitglieder. Kampf und Konfliktbereitschaft wurden großgeschrieben. Entsprechend groß waren die Transaktionskosten für betriebliche und tarifliche Konfliktlösungen.

1971 wurde zum ersten und letzten Mal in der Chemie gestreikt. Dieser Streik wurde als einziger in der westdeutschen Sozialgeschichte von den Chemie-Arbeitgebern gewonnen. Dafür gab es mehrere Gründe, nicht zuletzt die von den Chemie-Arbeitgebern erfundene Strategie der aktiven Streikabwehr. Überflüssig zu erwähnen, dass es Derartiges vorher nicht gab und in keiner anderen Branche funktioniert hat.

In den Folgejahren änderte die IG Chemie ihre Organisation und Politik grundlegend und wurde in den 80er und 90er Jahren vom Konfliktgegner zum Sozialpartner.

Dazu haben die Chemie-Arbeitgeberverbände ihr bewusst die Hand gereicht und mit einer auf gemeinsame Interessen und Konsens ausgerichteten Politik beigetragen. Das seit 1975 begonnene Bauwerk der Chemie-Sozialpartnerschaft mit inzwischen an die 30 „Außertariflichen Sozialpartner-Vereinbarungen“ zu den verschiedensten Themenbereichen ist sichtbares Zeichen einer in Deutschland bis heute einzigartigen besonderen Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Besonders deutlich ist die positive Rolle der IG BCE an den seit 1994 konsequent in Schritten reformierten Flächentarifverträgen abzulesen. Die Öffnung der in der alten Bundesrepublik über Jahrzehnte entstandenen Tarifstarrheit mit Hilfe der Flexi-Instrumente ging einher mit einem beträchtlichen Personalabbau in den Unternehmen und einem parallel dazu stattfindenden Mitgliederverlust der Gewerkschaft.

Wie vermittelt man nun seinem Vertragspartner, welchen Vorteil er – resp. seine Mitglieder – von einer vernünftigen, moderaten Tarifpolitik hat, ohne Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu verlieren?

Wir sind stets auf der Suche nach „Win-win-Lösungen“ für die Mitgliedsunternehmen und deren Arbeitnehmer, für die Verbände und die Gewerkschaft, für die Sozialpartnerschaft und für unsere gesamte Branche.

Das Zauberwort der „Win-win-Lösung“ hat natürlich nicht nur Vorteile für Organisationen, weil es größeren Aufwand an Zeit, Gehirnschmalz und manchmal auch Geld erfordert. Ob sich das dann lohnt, ist oft nicht auf den ersten Blick für jedermann erkennbar.

Wir wollen damit nachhaltig dem sozialen Frieden der Branche dienen, den Mitgliedsunternehmen etwas bieten, was sie nicht woanders bekommen können. Wir wollen bei den Mitarbeitern Motivationen heben, die Unternehmen in die Lage versetzen, gesetzliche Rahmenbedingungen in der Praxis effizienter zu managen, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter über das gesamte Arbeitsleben hinweg in der Beschäftigungskette sichern und verbessern, den bewährten erfolgreichen Sozialpartnerkurs krisenfester und damit den Industriestandort Deutschland attraktiver und wettbewerbsfähiger machen.

Gerade in Zeiten großer Koalitionen, die nach Mehrheiten der verunsicherten Wähler schießen und zuerst an sich als Parteien und dann an die Herausforderungen der Zukunft denken, braucht eine beneidete und beargwöhnte Branche wie die chemische Industrie starke Partner und geschlossenes Auftreten für die vielen gemeinsamen Interessen von 1.900 Betrieben und ihren 550.000 Mitarbeitern.

Gesetzliche Fehlentwicklungen national oder europäisch zu verhindern oder wenigstens abzuschwächen, das schaffen die einzelnen Unternehmen ebenso wenig allein wie es die Chemie-Verbände allein ohne die Gewerkschaft schaffen würden.

Deshalb lautet unsere Schlussfolgerung im Zukunftsszenario Chemie 2015, dass die Sozialpartnerschaft letztlich alternativlos ist, wenn wir uns weiter in Deutschland als Schlüsselindustrie und Zukunftsbranche mit sozialpolitischem Führungsanspruch behaupten wollen.

Denn meine Damen und Herren,

3. was wäre die Alternative zur Sozialpartnerschaft?

Dazu brauchen wir nur in andere Industriebereiche zu schauen. Dort gibt es beinahe jedes Jahr Tarifrunden mit fünf bis sechs Verhandlungsrunden in jedem der Tarifbezirke, regelmäßig begleitet von Warnstreiks und bis hin zu richtig teuren Erzwingungsstreiks. Am Ende setzen dort nicht selten externe Schlichter die Erhöhungszahl fest, die im Zweifel keiner Seite gefällt. Dadurch wird permanent das Vertrauen und Gesprächsklima zwischen den Runden beschädigt oder gar zerstört. Gemeinsames Lobbying in industriepolitischen Fragen findet nicht und kann so auch nicht stattfinden, und auf der betrieblichen Ebene wird nachgekartet. Mitbestimmung wird häufig nach dem Buchstaben des Gesetzes angewendet, Einigungsstellenverfahren und Rechtsstreitigkeiten vor den Arbeitsgerichten gehen durch alle Instanzen.

Solch ein Szenario, das in anderen großen Wirtschaftsbereichen zum alltäglichen Erscheinungsbild gehört, kann sich keiner wünschen. Auch in einem größeren Kontext gesehen, ist Sozialpartnerschaft alternativlos:

Die Frage ist nämlich,

4. in welche Richtung entwickelt sich der DGB, wenn eine IG BCE ihre heutige Rolle und ihren Charakter verändern würde?

Was wäre, wenn die deutschen Gewerkschaften dem aktuellen Trend folgen und gänzlich dem linken Spektrum angehören?

Ich glaube, meine Damen und Herren, diese Fragen belegen unsere strategische Erkenntnis, dass die Chemie-Sozialpartnerschaft auch unter leidenschaftsloser, an Effizienzgesichtspunkten orientierter Betrachtung alternativlos ist.

Allerdings: Sozialpartnerschaft ist keine Einbahnstraße, es gibt sie nicht umsonst, sondern sie hat ihren Preis. Natürlich werden wir uns jedes Mal darüber unterhalten müssen, was denn der Preis ist. Dass Sozialpartnerschaft aber der richtige Weg und nicht umsonst ist, darüber darf in unseren Reihen kein Zweifel bestehen.

Präsentation von fünf Themengebieten

Dimension Vernunft: Chance für Politik, Gesellschaft und Unternehmen

1. Soziale Marktwirtschaft braucht unternehmerischen Erfolg

- Wettbewerbsfähigkeit und unternehmerischer Erfolg als Quelle ökonomischer, sozialer und ökologischer Entwicklungsperspektiven.
- Werte- und Handlungscommitment für ein Modell wirtschaftlich erfolgreicher, sozial und ökologisch balancierter Marktwirtschaft.
- Leistungsbereitschaft und Leistungsorientierung in Balance zu Lebens- und Teilhabechancen.
- Fördern und Fordern als Prinzip für einen sozialen Ausgleich in der Gesellschaft.
- Commitment für einen handlungsfähigen Staat und zu (freiwilliger) Verantwortung der Akteure gegenüber Gesellschaft.

2. Responsible Care als Prinzip der Chemischen Industrie in der Gesellschaft

- Nachhaltigkeit ist ein Projekt wirtschaftlicher Vernunft und Verantwortung.
- Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip sichert über Generationen hinweg Ressourcen und Chancen und damit die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft.
- Nachhaltigkeit ist nur unter bewusster Beachtung ökologischer, ökonomischer und sozialer Dimensionen zu erzielen.
- Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet und verlangt den sparsamen Einsatz von Energie, Investitionen in Forschung und Technologie zur Erzielung höherer Effizienzgrade in der Produktion, die Entwicklung recyclebarer bzw. abbaubarer Stoffe und Materialien.
- Nachhaltigkeit als Zukunftschance steht nicht im Widerspruch zu industrieller Produktion, sondern ist letztlich nur unter Wahrung der Möglichkeiten zu erreichen, die der technische Fortschritt bereitstellt (Bio- und Gentechnologie).
- Nachhaltigkeit beruht auf Langfristperspektiven, wo heute noch kurzfristiges Kalkül überwiegt – und erfordert insofern ein Umdenken und nicht zuletzt einen Wertewandel in den Unternehmen.

3. „Gute Arbeit“ und Beteiligung für alle schaffen

- Arbeitsplatzschaffung und Erhaltung muss eine Bedeutung im Handlungskontext der Unternehmen, der Sozialpartner und der Politik haben.
- Arbeitsmarktpolitische Instrumente weiterentwickeln: Wachstum ist nicht der alleinige Lösungsansatz der Beschäftigungsproblematik.
- „Gute Arbeit“ als Label für ein Qualitätsverständnis von Arbeit, Arbeitsumfeld, Lebensumfeld, Leistungs- und Motivationsbereitschaft.
- Die Teilhabe der Beschäftigten, z.B. durch Mitbestimmung oder die Autonomie der Sozialpartner, ist wichtig für ein freies Wirtschaftssystem und seine Akzeptanz in der Gesellschaft.
- Beteiligung am Unternehmenserfolg in den unterschiedlichsten Formen ist ein wichtiges Instrument zur Schaffung von „guter Arbeit“ und Beteiligung.
- Beteiligung bedeutet, dass Unternehmen und Beschäftigte ihre gesellschaftliche Verantwortung annehmen und sich konstruktiv in die Gestaltung der Gesellschaft einbringen. Nur so kann langfristig die notwendige Akzeptanz in der Gesellschaft für industrielle Produktion und Arbeitsplätze erreicht und gesichert werden.

4. Global Fair

- Internationalisierung und Globalisierung sind als Auftrag zur Verbesserung der weltweiten, sozialen und ökologischen Bedingungen zu verstehen.
- Wirtschaftlicher Wettbewerb - wenn fair ausgetragen – ist Grundlage der Zukunftschancen von Regionen und Menschen überall auf der Welt.
- Die Chancen der Globalisierung sollen genutzt werden und mit ethischen und sozialen Entwicklungszielen verbunden werden.

5. Humankapital und -potential besser nutzen

- Menschliche Arbeitskraft ist ein – wenn nicht der – entscheidende Produktionsfaktor in der wissensbasierten Industriegesellschaft; dies muss noch stärker anerkannt werden, die Investitions- und Wertelogik muss dementsprechend weiter entwickelt werden.
- Der Wert des menschlichen Wissens und der menschlichen Arbeitskraft muss im wirtschaftlichen Prozess und in Kennzahlen besser sichtbar werden.
- Personalabbau wird dann nicht nur als Kostenreduktion, sondern als Verlust an Werten und Chancen angesehen. Dies muss in einen Abwägungsprozess eingebracht werden.

