

## Unternehmen progressiv führen – EntrepreneurInnen für den Fortschritt?

Einleitung zum Heftschwerpunkt

von Ole Erdmann und Stefan Stache



Foto: © Female photographer- Fotolia.com

Führende Vertreter der SPD versuchen sich in den letzten Monaten angesichts bescheidener Umfragewerte in einer Schärfung des Wirtschaftsprofils der Partei. Wirtschaftsprofil und Wirtschaftskompetenz wird dabei, ebenso wie in den meisten Leitmedien, unbewusst oder unhinterfragt gleichgesetzt mit Politik für Unternehmenseigentümer – übrigens auch entgegen der Verpflichtung einer Gemeinwohlorientierung von Eigentum durch das Grundgesetz. Angesichts einer eigenen fehlenden sozialdemokratischen Vorstellung davon, wie ein „guter Kapitalismus“ (Dullien/Herr/Kellermann 2009) oder eine „bessere Welt“ (Corneo 2015) aussehen könnte, wird dem mächtigen Einfluss von Unternehmensverbänden gefolgt, die niedrige Steuern, weniger Umweltauflagen, Gewerbeflächen auf

der grünen Wiese und niedrige Löhne und Sozialabgaben fordern. Dazu wird noch etwas Geschichtsklitterung hinsichtlich des Erfolges der Agenda 2010 nachgeschoben – obwohl deren Arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Effekte höchst umstritten sind (Horn 2013, IAB 2013) – und das Ganze in ein Impulspapier mit dem Titel „starke Ideen für Deutschland 2015“ gepackt. Dessen wirtschaftspolitische Programmatik lässt sich mit dem Satz „Unternehmen müssen Geld verdienen, damit Arbeitsplätze sicher sind“ (SPD 2015) auf den Punkt bringen. Welche gesellschaftliche Gruppen mit diesem Geld ihr Vermögen und ihre gesellschaftliche Machtposition verteidigen und ausbauen und wie das mit sozialdemokratischer Politik zusammenpasst, wird nicht hinterfragt. Es entsteht das Zerrbild eines

sozialen Standortpatriotismus als vermeintlicher Ausweg aus dem Umfragetief. Die neoliberale Entkernung sozialdemokratischer Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik feiert fröhliche Urstände. Offensichtlich wird dabei vor allem eins: einen eigenen Begriff von fortschrittlichem Wirtschaften, von fortschrittlichen Unternehmen und der dafür nötigen Politik scheinen Teile der SPD-Spitze derzeit nicht zu haben.

Für eine erfolgreiche, d.h. dauerhaft wirklichkeitsverändernde, linke Politik ist es zweifelsohne wichtig, eine Vorstellung davon zu haben, wie die Sozialdemokratie das Wirtschaftsleben gestalten will. Zentraler Unterschied zu den konservativen und liberalen Kräften in Deutschland und den westlichen Industriestaaten ist, dass sie dabei über eine Zukunftsvision verfügt, die Richtschnur für die Veränderung der problematischen Wirklichkeit ist. Gibt sie diese Spannung zwischen Vision und Realität auf, verliert sie ihren progressiven Charakter und beschränkt sich auf die Bewahrung bestehender Verhältnisse und Strukturen. Sie wird konservativ.

Eine umfassende neue sozialdemokratische Wirtschaftsprogrammatische muss sowohl makro- wie mikroökonomische Antworten auf die Frage liefern, wie wir wirtschaften und arbeiten wollen. Eine makroökonomische Globalsteuerung, die von der großen Mehrheit der Wirtschaftssubjekte (Unternehmen, VerbraucherInnen, ArbeitnehmerInnen) nicht akzeptiert wird, wird auf Dauer keinen Erfolg haben. Ebenso wenig werden gute Lösungen auf der Unternehmensebene ein Wirtschaftssystem verändern, das solcherlei Lösungen bestenfalls pittoreske Nischen zugesteht.

Die spw versucht, sowohl die makro- wie die mikroökonomische Perspektive für eine fortschrittliche Wirtschaftspolitik einzunehmen und jeweils Analysen und Antworten zu entwickeln, die ein Gesamtbild ergeben. Zentrale Zielsetzung ist dabei, dass die ökonomische

Reproduktion der Gesellschaft partizipatorisch organisiert ist und nachhaltig funktioniert. Wir wollen uns mit diesem Heftschwerpunkt vor allem mit der mikroökonomischen Perspektive befassen, ohne die makroökonomische Perspektive dabei auszublenden. Wir nähern uns dabei der Frage, wie eigentlich Unternehmen progressiv geführt werden können – progressiv bezieht sich dabei sowohl auf die Ziele wie auf die Methoden der Unternehmensführung. Wichtige Ausgangsüberlegung ist, dass es für ein progressives Wirtschaftsmodell, das über den aktuellen Kapitalismus hinausgeht, Subjekte geben muss, die die wirtschaftlichen Bedingungen aus eigenem Antrieb und aus eigenem Interesse weiterentwickeln und progressive gesellschaftliche Veränderungsprozesse unterstützen. Private Profitmaximierung ist dabei – das zeigen auch viele neuere Untersuchungen der Wirtschaftspsychologie (z.B. Tyler 2003) – schon heute oft nicht das vorrangige Motiv. Es ist das Bedürfnis, etwas zu erschaffen, das viele Menschen antreibt (von Hippel 2005). Den eigenen Anteil an dem Schaffensprozess erfassen zu können, ist dabei für den aufgeklärten Menschen sicherlich wesentlich. Das gilt für abhängig Beschäftigte aus FacharbeiterInnenschaft und bildungsbürgerlichen Milieus, die sich der Entfremdung von ihrem Arbeitsprodukt entgegenstellen, ebenso wie für viele private UnternehmerInnen, die mit ihrer Unternehmensgründung Neues schaffen wollen. Mit dem enormen Unterschied, dass erstere existenziell bei diesem „Erschaffen“ von der einzigen Ressource abhängen, über die sie verfügen – nämlich ihre Arbeitskraft – während letztere Kapital dafür einsetzen, meist ohne ihre eigene individuelle Existenz zu gefährden.

Mit diesem Heftschwerpunkt wollen wir uns mit unterschiedlichen Ansätzen beschäftigen, wie Unternehmen progressiv zu gestalten sind. Dabei gehen wir vom Status quo aus, in dem sich Unternehmen in einem politisch regulierten Binnenmarkt bewegen, der wiederum Teil von globalen Märkten ist. Unter

progressiver Unternehmensführung verstehen wir Ziele und Methoden, die dazu beitragen, dass soziale Ungleichheiten und Naturverbrauch nachhaltig verringert werden und demokratische Beteiligung der Anspruchsgruppen im Unternehmen und in seinem Umfeld, insbesondere die der abhängig Beschäftigten, umfassend ermöglicht wird. Wir wollen dabei über die klassische Mitbestimmung, wie wir sie in (West)Deutschland seit den 1950er Jahren kennen und weiterentwickelt haben, hinausdenken. Wir wollen insbesondere die Perspektive von Eigentümern beleuchten und fragen, welche Triebkräfte hier wirken. Denn Eigentümer können auch Kommunen oder der Staat, Belegschaften oder Fonds (vgl. spw 207) mit gesellschaftspolitisch fortschrittlichen Zielen sein, die die alltägliche Praxis unternehmerischen Handelns verändern. Dabei bewegen sich Ansätze fortschrittlichen Unternehmertums im Rahmen einer kapitalistischen Wirtschaft insgesamt. Christoph Deutschmann hat den Zusammenhang auf den Punkt gebracht:

„(...) Eine kapitalistische Wirtschaft, die nicht mehr wächst, kann auch nicht mehr einfach auf dem gleichen Niveau weitermachen, sondern entwickelt eine negative, auf Rückgang und Schrumpfung gerichtete Dynamik. Das ist kein Wunschtraum, sondern ein Alptraum. Die zentrale Frage wird sein, wie man diese negative Dynamik aufhalten und die wirtschaftliche Produktion auch dann weiterführen kann, wenn sie keinen Gewinn mehr abwirft. Damit ist die Eigentumsfrage aufgeworfen, denn der Wachstums- und Gewinnzwang wurzelt, wie ich ausgeführt hatte, in der Trennung von Arbeitskraft und Produktionsmitteln. Der Wachstumszwang – und auch da hatte Marx Recht – kann letztlich nur durch eine Veränderung der Eigentumsformen überwunden werden. Man wird die Trennung zwischen Arbeit und Kapital nicht über Nacht rückgängig machen können. Aber es empfiehlt sich, über Maßnahmen nachzudenken, um ihre negativen Folgen für die Gesellschaft zu begrenzen.

In Frage kommen eine Verstaatlichung zu groß gewordener Banken und Unternehmen, der Ausbau des öffentlichen Sektors, die Förderung genossenschaftlichen Eigentums sowie des von Stiftungen und Zuwendungen getragenen „dritten Sektors“. Auf Kapital wird man bis auf weiteres nicht verzichten können, die Betonung liegt jedoch auf „geduldigem“ Kapital. Das wird keineswegs das Ende des „Unternehmers“ bedeuten, im Gegenteil: gerade der schon heute in der Managementliteratur gefeierte „Arbeitskraft-Unternehmer“ wird mehr denn je gefragt sein. (...)“ (Deutschmann 2014).

Wie sich die Übernahme von sozial-ökologischer Verantwortung in Unternehmen durch Akteure auswirkt, die das Ziel verfolgen, progressiv zu wirtschaften, wird in den Beiträgen dieses Heftes untersucht: Potenziale von Mitbestimmung, alte und neue Eigentumsmodelle, Auswirkungen von Geschlechterrollen und alternative Managementansätze werden kritisch beleuchtet.

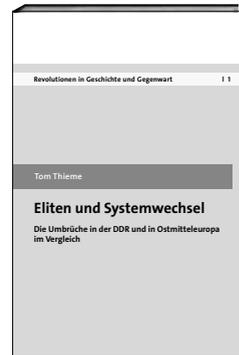
*Katharina Oerder* diskutiert den Wandel der Arbeitswelt (Stichwort Arbeit 4.0) und ihre Herausforderungen für die Mitbestimmung. Gewerkschaften sowie Betriebs- und Personalräte stehen vor der Aufgabe, auf veränderte Anforderungen an die Beschäftigten unter den Bedingungen sinkender Tarifbindung, sehr unterschiedlicher Organisationsgrade der ArbeitnehmerInnen und berechtigter Abwehrhaltung vor Entgrenzung und arbeitgeberbestimmter Flexibilisierung reagieren zu müssen. Eine Arbeitsversicherung könne die Phasen der Aus- und Weiterbildung absichern. Vor allem sollten Gewerkschaften und betriebliche Vertretungen die wachsenden Erwartungen der Beschäftigten an Autonomie und demokratischer Teilhabe aufgreifen sowie Forderungen für die Bereiche Arbeitszeit und Arbeitsorganisation an den Lebenswelten der Beschäftigten orientieren. Beides gelinge ihnen jedoch noch nicht effektiv genug. Im Kern gehe es statt um eine Stellvertreterpolitik in der Logik eines Co-Managements um eine Be-

teiligungspolitik, in der individuelle und kollektive Mitbestimmung zusammen gehörten, so die Autorin. Darüber hinaus weisen Studien nach, dass ein höheres Maß an Mitbestimmung sich positiv auf die Innovationskraft von Unternehmen auswirkt.

Die Beteiligung der Beschäftigten mit der Unterstützung der Gewerkschaften ist eine wichtige Voraussetzung für Belegschaftsübernahmen im Falle von Krisen oder Unternehmensnachfolgen. Belegschaftsübernahmen können u.a. an Zeitdruck, mangelnder Kooperationsbereitschaft von Inhabern und Investoren, restriktiven Bankbedingungen sowie starren Förderkriterien oder einer unübersichtlichen Förderlandschaft scheitern, so *Herbert Klemisch*. Gleichwohl belegen Fallstudien im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, dass sie durchaus eine erfolgreiche Alternative zur Betriebsschließung in Krisenzeiten oder bei ungeklärter Unternehmensnachfolge darstellen und Arbeitsplätze erhalten können. Belegschaftsinitiativen in der Rechtsform einer Genossenschaft sind selten. Erfolgreiche Beispiele, die zur Orientierung dienen könnten, würden kaum öffentlich bekannt. Gerade Genossenschaften hätten jedoch ihre Krisenfestigkeit historisch unter Beweis gestellt und erleichterten die Finanzierung des Kapitalbedarfs, so der Autor. Er fordert daher, die Rahmenbedingungen für Belegschaftsinitiativen in genossenschaftlicher Form – u.a. durch beratende Organisationen, eine Ausweitung der Förderung oder ein Vorkaufsrecht für die Belegschaft – zu verbessern.

*Annette Icks* hebt die Vorteile der Anwendung von Corporate Social Responsibility Managementstrategien für Unternehmen anhand von Beschaffungs-, Personal- und Ansatzmanagement hervor. Hierzu gehören z.B. die Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten sowie möglichst individuell ausgerichtete Leistungsanreize wie z.B. flexible Arbeitszeiten oder die Beteiligung an Entscheidungspro-

# Politische Umbrüche



## Eliten und Systemwechsel

Die Umbrüche in der DDR und in Ostmitteleuropa im Vergleich

Von PD Dr. Tom Thieme

2015, ca. 400 S., brosch., ca. 79,- €  
ISBN 978-3-8487-2166-5

(*Revolutionen in Geschichte und Gegenwart, Bd. 1*)

Erscheint ca. September 2015

Eliten gelten als die Schlüsselakteure von Systemwechseln – ihre Ziele, Strategien, Handlungen und Präferenzen entscheiden die Prozesse. Die Rolle der SED/PDS-Partei-eliten im Zuge der Demokratisierung in der DDR und – kontrastiv – in den Staaten Ostmitteleuropas zu beleuchten, ist Gegenstand der Habilitationsschrift.



**Nomos**

zessen. Allerdings berge die CSR-Strategie das Risiko mangelnder Kontrolle der Einhaltung der Nachhaltigkeitsstandards. Eines der prominentesten Beispiele für die Umgehung der vorgegebenen Standards sei das Greenwashing, mit dem VerbraucherInnen bewusst getäuscht und gesetzliche Regelungen für soziale, ökologische und gesellschaftliche Standards verhindert werden sollen.

Welche Auswirkungen das Geschlecht bei der Übernahme unternehmerischer Verantwortung hat, untersuchen *Claudia Gather* und *Elke Holst*. Sie zeigen anhand empirischer Daten, dass nicht nur zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften, sondern auch Selbständigen deutliche Einkommensunterschiede bestehen, die nicht auf die Qualifikation oder die Branche zurückzuführen sind. Eine Ursache hierfür liege in den häufigeren Berufswechseln von Frauen. Zwar existieren in der Selbständigkeit keine gläsernen Decken der geschlechtsspezifischen Rekrutierung, dennoch wirkten die geschlechterspezifische Strukturierung, welche die Lohndiskriminierung zur Folge habe, auch in der Selbständigkeit weiter. Hierzu zählten die weitgehende Allzuständigkeit für die Haus- und Familienarbeit und der Umstand, dass Frauen weniger Kapital für ihre Selbständigkeit ansparen könnten. In feministischen Erklärungsansätzen spielten auch Normen eine Rolle, die Unternehmerschaft als männliche Angelegenheit definierten und Frauen eher abwerteten. Selbständige Frauen bewerten ihre Leistungen möglicherweise geringer als selbständige Männer, so die Autorinnen. Sie plädieren für eine vertiefte Forschung, um die Wirkung der geschlechtsspezifischen Ungleichheit in der Selbständigkeit besser zu verstehen.

Die Beiträge erörtern einige Aspekte, die für das progressive Wirtschaften auf der betrieblichen Ebene bedeutsam sind. Natürlich bedarf es einer weitergehenden Diskussion. Bloße ethische Bekundungen und Appelle oder die Überbetonung individualistischer

Alternativansätze ohne gesellschaftliche Einbettung reichen nicht aus. Sie lenken oftmals sogar von den Kernfragen linken Wirtschaften ab. Vielmehr müssen politische Rahmenbedingungen und betriebliche Strukturen – insbesondere mit Blick auf die Eigentumsverhältnisse – nachhaltig verändert werden, um gemeinwohlorientiert wirtschaften zu können. Die verengte betriebswirtschaftliche Kompetenzlogik ist am Ende zum Scheitern verurteilt, wenn volkswirtschaftliche Folgen ausgeblendet werden. Wir wollen eine Diskussion darüber anstoßen, wie progressives Wirtschaften aussehen kann und dabei bestehende Verhältnisse in Frage stellen. Daraus kann ein Wirtschaftsprofil der SPD erwachsen, dass Solidarität und Zusammenhalt in einer Gesellschaft mit sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit verbindet. ■

#### Literatur:

- Giacomo Corneo: „Bessere Welt – Hat der Kapitalismus ausgedient? – eine Reise durch alternative Wirtschaftssysteme“, Goldegg Verlag, Berlin 2014.
- Sebastian Dullien, Hansjörg Herr, Christian Kellermann: „Der gute Kapitalismus“, transcript Verlag, Bielefeld 2009.
- Christoph Deutschmann: „Ökonomie ohne Wachstumszwang: ein Wunschtraum?“ in WSI-Mitteilungen 7/2014, S. 513–521.
- Erich von Hippel: „Democratizing Innovation“, S. 121 ff., The MIT Press Cambridge, Massachusetts (USA) 2005.
- Gustav Horn: „Gute Konjunktur und interne Flexibilität entscheidend“, IMK 2013, [http://www.boeckler.de/41907\\_42409.htm](http://www.boeckler.de/41907_42409.htm) (abgerufen am 18.08.2015).
- Sabine Klinger, Thomas Rothe und Enzo Weber: „Die Vorteile überwiegen“, IAB-Kurzbericht Nr. 11, Juni 2013, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg.
- SPD Parteivorstand: „Starke Ideen für Deutschland 2025 – Impulse für eine sozialdemokratische Politik im kommenden Jahrzehnt“, Berlin 2015.
- Tom Tyler: „Höhere Produktivität dank prozeduraler Gerechtigkeit – Überschätze Rolle monetärer Anreize“ in „Psychologische Grundlagen der Ökonomie“, Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich 2003.

↳ Ole Erdmann ist Volkswirt und Mitglied der spw Redaktion.

↳ Stefan Stache ist Chefredakteur der spw und lebt in Hannover.