

Nachhaltige Arbeit wird immer stärker zum Unternehmerziel

Sozial-ökologische Transformation der Arbeitsgesellschaft

Von Christoph Brüssel

Die Überlegungen zur Nachhaltigkeit erlangen in der Wirtschaft zunehmend Raum. Hierbei sind die Perspektiven vielfältig und sehr unterschiedlich, die Impulse und Notwendigkeiten zur Beschäftigung mit Aspekten der Nachhaltigkeit ebenso.

Altruistische oder intrinsische Beweggründe zu nachhaltigem Wirtschaften sind erkennbar, aber stellen einen geringeren Teil der auslösenden Faktoren dar.

Vorwiegend bewirkt der spürbare Fachkräftemangel auch Druck auf das Verständnis und die Erfordernis zu partnerschaftlichem Verhalten und Vorzüge für Arbeitnehmer. Staatliche Regularien, konsensualer Gesellschafts- und Konsumentendruck und globale Marktzwänge sowie letztlich Umwelt und technologische Prozesse erfordern ebenso Reaktionen der unterschiedlichen Akteure der Wirtschaft.

Die praxisbezogene Betrachtung der Fragestellung einer „nachhaltigen Arbeit“ unter dem Gesichtspunkt einer sozial-ökologischen Transformation eröffnet ein weites Feld der zu differenzierenden Perspektiven im Kontext der allgemeinen Nachhaltigkeitsbegrifflichkeit.

Umfang der Nachhaltigkeitsbetrachtung

Die Nachhaltigkeit wird in vielen Bereichen des täglichen Lebens und in zunehmenden Maße gefordert, angepriesen oder als Ziel deklariert.

Dabei beschränkt sich die Nutzung des Wortes Nachhaltigkeit nicht auf einzelne Bereiche, sondern scheint für alles und jeden Lebensbereich in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik gegenständlich zu sein.

Forderungen in der Politik werden häufig als „nachhaltig“ bezeichnet, ebenso wie auch die Politik selber eine „nachhaltige“ sein soll. Gelegentlich wird auch etwas „nachhaltig“ gefordert.

Vergleichbar vielfältig sind die Anwendungen in der Wirtschaft, ja sogar in der Wissenschaft. Also lässt es nicht wundern, wenn die Glaubwürdigkeit des Begriffs Nachhaltigkeit durchaus nicht immer gewahrt ist.

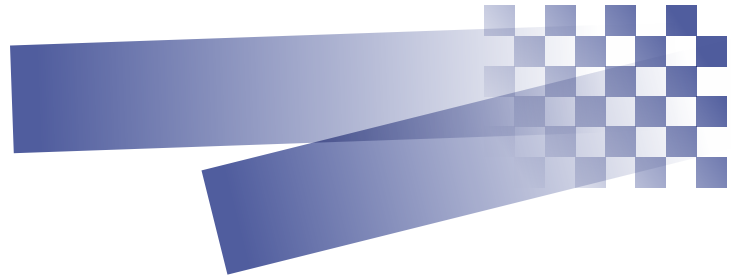
Nur wenn Klarheit über Inhalt, Wertigkeit und zielgenaue Definition herrscht, kann über die effektive Relevanz einer solchen in Wirtschaft und Gesellschaft ernsthaft nachgedacht werden.

Die Definition muss konkret sein, ebenso wie auch die Zielsetzung und der erkennbare Nutzen. Andernfalls werden Entscheiderinnen und Entscheider der Wirtschaft berechnete Zweifel bei der Umsetzung haben.

Dabei ist unter Nutzen nicht nur der Nutzen für ein Unternehmen oder für Akteure in der Wirtschaft gemeint. Gerade im Sinn einer ökologischen und sozialen Marktwirtschaft muss der Betrachtungswinkel sowohl in Richtung der wirtschaftenden Institutionen und Personen als auch auf die Relevanz für das Umfeld, die Gesellschaft und letztlich die auf zukunftsgerichteten Umweltfaktoren ausgerichtet sein.

Ganz praktisch ist also die Frage zu stellen, was versteht man unter Nachhaltigkeit. Was sind die Ziele und Grenzen einer solchen Nachhaltigkeit im Kontext der ökonomischen Relevanz?

Wo sind die Nutzenschwerpunkte, sowohl für Unternehmen als auch für Gesellschaft und Umwelt, fixiert?



Der Ursprung des Begriffs

Hans Carl von Carlowitz beschrieb im Zusammenhang des Holzbaus, wie „eine beständige und nachhaltige Nutzung“ dieser „unendbehrllichen Sache“ zu betreiben sein soll.¹

Aus dieser ursprünglichen Nutzung des Begriffs lässt sich bereits gut die auch heute noch überwiegend konsensuale Bedeutung ableiten.

Die Bewahrung wesentlicher Eigenschaften oder die allgemeine auf Dauer angelegte Stabilität jeweiliger Systeme will durch den Begriff einen Ausdruck finden.

Zeitgemäß wird der Begriff mehrheitlich in Verbindung mit Handlungen, Produktionsformen und Gegenständen genannt, die auf eine beständige Zukunft hin konzipiert sind oder werden sollen. Ökologie und soziale Gerechtigkeit sind dabei oft zentral. Die Bewahrung der Schöpfung wird als Ziel von einigen formuliert. Das klingt möglicherweise etwas gestrig, ist aber eben genau dem Sinn entsprechend, jedenfalls bei der ökologischen Komponente der Nachhaltigkeitsbetrachtung.²

Im Kontext der Ökonomie werden mit Nachhaltigkeit überwiegend ökologische Attribute verbunden. Aspekte der CSR werden vielfach synonym genutzt oder vermischt. Dabei kann festgestellt werden, dass das auch nicht völlig falsch sein muss, denn CSR ist ein Teil der Nachhaltigkeit und in ihrer ganzheitlichen Betrachtung als notwendig zu bewerten. Im späteren wird darauf noch einzugehen sein.

Die soziale Komponente der nachhaltigen Arbeit

Bereits die Väter der sozialen Marktwirtschaft haben insbesondere den mittelständischen Unternehmerpersönlichkeiten eine hohe Verantwortung für die Gesellschaft bescheinigt, die eben auch Verantwortung vor allem für Arbeitnehmer impliziert.³

In der Zeit des Fachkräftemangels sind die Bedingungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer überwiegend neu ausgerichtet. Allerdings hat sich bereits seit den 1970er-Jahren kontinuierlich ein neues Verhältnis ausgebildet. Dazu wird sicher die Entwicklung des Selbstverständnisses der Gesellschaft und damit auch der Arbeitnehmer beigetragen haben. Hinzu kommen die Realitäten der Sozialgesetzgebung und wesentlich des Arbeitsmarktes, der einer starken Wandlung unterlag und in den nächsten Jahren noch einmal spannende Veränderungen zu erwarten hat.

Seit 1849 gibt es verfasste Gewerkschaften in Deutschland. Nach dem Zweiten Weltkrieg bildete sich die Einheitsgewerkschaft, als Dach der Fachgewerkschaften, im DGB.

Jahrzehnte war es eher ein Kampf der Arbeiter und Angestellten um elementare Arbeitsrechte, annehmbare Arbeitsbedingungen und die sozialen Sicherheiten, die durch die starken Gewerkschaften erfochten werden mussten. So waren anfangs 41 Prozent der Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert.

Oft nur durch die gesetzlichen Vorschriften, und unter diesem Zwang wurde in Betrieben die Mitsprache und noch zögerlicher eine Mitbestimmung erzwungen.

¹ Hans Carl von Carlowitz, *Sylvicultura Oeconomica*, Braun, Leipzig 1732, S. 105 (Reprint der Erstauflage, Kessel, Remagen 2012).

² Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2016, Die Bundesregierung, Kabinettsbeschluss vom 11.1.2017, S.11.

³ Wilhelm Röpke, *Jenseits von Angebot und Nachfrage* in *Ausgew. Werke*, Hrsg. Friedrich A. Hayek, Bern /Stuttgart 1979 (5. Aufl.).

Autoritäre Formen verhindern die erforderliche Loyalität und vor allem jede Eigenverantwortung

Als Regelfall konnte von einer konfrontativen Stellung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern ausgegangen werden.

Der gesellschaftliche Wandel durch mehr Demokratieverständnis, durch tendenziell bessere Bildung und das sich stabil entwickelnde Selbstverständnis zur Selbstbestimmung, ist auch im Alltag der Betriebe mehr und mehr das Prinzip „Befehl und Gehorsam“ einer soziodemokratischen Führung gewichen.

Die Frontenstellung der Sozialpartner ist zu mehr Erkenntnis zu einem kooperativen Wechselverhältnis der Zweckbündnisse geworden.

Neben vielen sonstigen Faktoren wird das auch durch die Ermüdung bei den Gewerkschaftsmitgliedern deutlich. Aktuell sind gerade noch 15 Prozent der Arbeitnehmer in Gewerkschaften organisiert.

Der Kampfeswillen ist erkaltet, da die sozialen Errungenschaften und das sich ändernde Grundverständnis am Arbeitsplatz selber einen gefühlten Komfort ergeben. So stellt selbst der katholische Kardinal und Sozialwissenschaftler Reinhard Marx in seinem durchaus wirtschaftskritischen Werk „Das Kapital“ fest, dass nach verbreiteter Meinung die internationale Arbeitersolidarität überholt sei.⁴

⁴ Reinhard Marx, Das Kapital, Pattloch, München 2008, S. 225.

Richtig analysiert der frühere Ministerpräsident und Bundesminister Jürgen Rüttgers, der heute als Professor an der Universität Bonn lehrt und Ehrensator des Senats der Wirtschaft ist, dass der soziale Aufstieg vieler Arbeitnehmer in den letzten Jahrzehnten zu einer Auflösung der Arbeitermilieus geführt habe, und zudem profitierten die nichtorganisierten Angestellten von der Allgemeinverbindlichkeit der, durch die Gewerkschaften errungenen, Tarifverträge.⁵

Auch das wechselseitige Rollenverständnis ist erkennbar gewandelt. Managerinnen und Manager haben nicht mehr die autoritäre Führungsrolle, sie wird auch nicht mehr akzeptiert. So wie sich die Form der familiären Erziehung, weg von der preußisch strengen Züchtigung, hin zum demokratischen Anleiten verändert hat, sind auch die formalen Beziehungen in Unternehmen einer solchen Wandlung gefolgt. Entsprechend ist es auch in der Sozialwissenschaft als empirischer Erfahrungswert seit vielen Jahren erkannt worden. Autoritäre Formen verhindern die erforderliche Loyalität und vor allem jede Eigenverantwortung. Lässt der Druck nach, versickert die Aktivität der Arbeitenden. Kooperative Führung jedoch lässt Eigenverantwortung zu und motiviert zu einer solchen selbstverantworteten Handlung.⁶

⁵ Jürgen Rüttgers, Mehr Demokratie in Deutschland, Siebenhaar, Berlin 2017, S. 83.

⁶ R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner, Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Westdeutscher Verlag, Opladen 2013.

Konventionelle Ansätze zu verdammen, wäre nur eine zwanghafte Trendhörigkeit

Kultur im Unternehmen ist ein wichtiges Zukunftsmodell

So wird aber gerade eine solche Verschiebung der Frontenstellung zur kooperativen Zusammenarbeit eine aktive Kultur des Miteinanders im Unternehmen herausfordern.

Längst ist eine Fülle von Modellen in den Arbeitsalltag eingezogen, die alle von der vertikalen Befehlshierarchie wegführen. Mitsprache, Mitwirkung und vor allem Respekt voreinander sind nur Stichworte. Die Selbstverständlichkeit der Toleranz, die bereitwillige Einhaltung der Arbeitszeiten und Vorschriften sind weitere. Die nicht nur erzwungene, sondern gewollte soziale Sicherheit und Einhaltung der kooperativen Wechselseitigkeit kann von der Führungsspitze als Wirkungskette über das gesamte Unternehmen ausgeweitet werden.

Dabei ist auch zu beachten, dass Fairness nicht etwa eine Einbahnstraße sein darf. Respekt und Verantwortung gelten auch aus der Blickrichtung der Arbeitnehmer, hinauf in die Spitze.

Auch die ehrliche und leistungsgerechte Mitarbeit ist Teil der Pflichten des nachhaltigen Unternehmens. Falschspielen oder Ausnutzung der sozialen Rechte sind genauso zu ächten wie die überkommenen Führungsfehler. Regelmäßig kann aber von einem Effekt der interaktiven Verantwortungsübernahme dann auszugehen sein, wenn tatsächlich eine Kultur des Vertrauens, der Transparenz und der respektvollen Vorgehensweise gelebt wird.

In beeindruckender Weise beschreibt der erfahrene Unternehmer Frank Breckwoldt das Wechselspiel von Hochleistung und Menschlichkeit mit vielen Praxisbeispielen, die belegen, dass beides gut zusammenpassen kann.⁷

Der aktuelle Fachkräftemangel bewirkt besonders in qualifizierten Bereichen, dass sich Unternehmen stark um die Wünsche und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer bemühen.

Die Qualität des Arbeitsplatzes und der Spaß bei der Arbeit sind Faktoren. Solche zu konstruieren, ist durch infrastrukturelle Einrichtungen, wie der inzwischen obligatorische Fußballkicker oder die Lounge mit frischen Getränken bis hin zum Kinderzimmer im Bürohaus, beinahe Standard. Solche Instrumente sind dann geeignet, wenn diese nicht die wirkliche innere Einstellung und Ehrlichkeit ersetzen müssen.

Die aktuellen Beratungen und Unternehmensdiskussionen zu einer lösungsaktiven Regelung der Fachkräftesituation werden auf breiter Ebene getragen von konzeptionellen Ansätzen der kooperativen Zusammenarbeit mit Belegschaften und einer Hinwendung auf die Unterstützung bei der Organisation des Familienlebens der Arbeitnehmer.

Zunehmend wird erkannt, dass die Arbeitskräfte die ganzheitliche Organisation ihres Lebens mit Berufsteil, Familienteil und Freizeitteil sehr bewusst planen. Es ist nicht der außerberufliche Anteil dem beruflichen unterzuordnen, wenn das Diktat der „Lebensfinanzierung“ relativiert werden kann. Da ein Überangebot an Arbeitsstellen für gut qualifizierte in vielen Bereichen besteht, werden die Bedingungen im Unternehmens- und Arbeitsumfeld zum Entscheidungskriterium, je höher qualifiziert die Arbeitenden sind. Entsprechend reagiert der Arbeitgeberbereich. Kreative Bedingungen und die Hinwendung zu partnerschaftlichen Verhältnissen statt Befehl und Gehorsam.

Auch dieser Gedanke ist nicht neu, sondern erfährt eigentlich nur eine Renaissance. Zu erinnern ist an

⁷ Frank Breckwoldt, Hochleistung und Menschlichkeit, Gabal, Offenbach 2013.

die soziale Ausrichtung recht früher Industrieentwicklungen, die Arbeitersiedlungen, Erholungsheime oder Mutter-Kind-Urlaube als Umfeld boten, damit Arbeitskräfte angeworben werden konnten oder Arbeitskraft erhalten blieb.

Spannend werden die Herausforderungen der digitalen Welt

Eine besondere Herausforderung stellt die Entwicklung der intelligenten Computermodelle. Solche, die selber lernen können, selber lernen müssen. Diese von Menschen konstruierten und programmierten Werkzeuge sind so aufgestellt, dass sie immer schneller mehr wissen, Anwendungen selber aufbauen und sich selber weiter programmieren, also schlauer werden.

So können diese Maschinen also viele der Arbeiten übernehmen, die eigentlich nur hoch qualifiziert ausgebildete Menschen leisten konnten. Damit ist nicht nur der industrielle Produktionsbereich abzudecken, dort wo Roboter oder Produktionsstraßen die technische Werkarbeit leisten. Es werden zunehmend auch Dienstleistungen im Bürosektor abgelöst.

Auch heute noch von Akademikern alleine zu leistende Aufgaben werden dann per Knopfdruck fertiggestellt werden können. Zum Beispiel der anwaltliche Schriftsatz, ob Klageschrift oder Verteidigungsstrategie, eine Vielzahl der anwaltlichen Arbeiten sollen bald schon automatisiert sein.

Wir sprechen vom autonomen Fahren bei Pkws und Lastwagen. Konsequenz ist klar die unbemannte Transportleistung von Personen und Gütern. Dann werden die heutigen Fingerübungen des Carsharings erst zur wirklichen Blüte kommen.

Zu denken ist so auch an die Zukunft der Millionen Fahrer von Taxen oder Lkws. Zu beachten sind die vielen, die hinter diesen Dienstleistungen zuarbeiten, Disponenten, Management, Reparaturwerkstätten, um nur ganz oberflächlich die Folgewirkungen anzureißen.

Nicht der Technik hinterherlaufen, die Anwendung ist das Gold der Zukunft

Die Erkenntnis fordert zu Konsequenzen heraus, die vielschichtig anzusetzen sind.

Wirtschaft, Wissenschaft und Politik haben sich, jeweils aus ihrer bestimmten Perspektive heraus, den Herausforderungen zu stellen.

Wirtschaft und Wissenschaft sind dabei neben der Politik mindestens gleichbedeutend bei der Suche nach Lösungsansätzen. Die viel beschriebene disruptive Wirkung der digitalen Transformation bedingt eine ebenso disruptiv motivierte Kreativität bei der Lösungsbildung. Darin muss eine enorme Chance zu sehen sein, also Aufbruchsmotivation in allen Bereichen.

Etwas einfach erscheint aktuell die starke Hinwendung zu einer Idee des bedingungslosen Grundeinkommens. Ohne abschließende Wertung fällt auf, dass zu viele bei einer Idee verharren und nur noch über das wie und ob, aber nicht hinreichend genug über Alternativen diskutieren. Neue Denkfreiheit in konventionellen Bereichen der Wirtschafts- und Arbeitswelt, alles kann und muss in Frage gestellt werden. Aber nicht alles muss anders gedacht oder gemacht werden. Das wäre die falsche Folgerung, es kann andere Wege, Ansätze, Lösungen geben. Konventionelle Ansätze zu verdammen, weil sie konventionell sind, jedoch würde nur eine zwanghafte Trendhörigkeit sein.